

# Convergence

Mai 2020

Trimestriel de la CCEF - N°29

TARIFS

Adhérent : 24 €

Non-adhérent : 43,20 €

## DOSSIER RETOURNEMENT D'ENTREPRISE



Dossier réalisé par la CCEF,  
en collaboration avec l'ARE

Propriété intellectuelle :  
©CCEF

CCEF

Compagnie des Conseils  
et Experts Financiers

**Cursus sur 2 ans -  
Formation Continue**

## Formation

*Spécialisation en évaluation d'entreprise*

Formation dispensée à des professionnels par des professionnels, tous praticiens de l'évaluation d'entreprises et de droits sociaux.

Les objectifs de la formation consistent :

- à **approfondir** et actualiser les connaissances de ces professionnels,
- à **développer** une application professionnelle et pragmatique,
- à **créer** un environnement d'échanges d'expérience entre les participants.

La formation a notamment pour objet de développer chez ces praticiens une approche de conseil leur permettant de faire évoluer leur pratique professionnelle.

### Prochaine session en Janvier 2021

Informations & Inscription

**Compagnie des Conseils & Experts Financiers**  
**Formation « spécialisation en évaluation d'entreprise »**

6 avenue Mac Mahon - 75017 PARIS

Contact : Sylvie Gaillet-Latté, déléguée générale

Téléphone : 01 44 94 27 70 - Télécopie : 01 44 94 14 89

ccef@ccef.net - site : www.ccef.net

# Retournement d'entreprise

## Sommaire

### Édito

**André-Paul Bahuon**, Président de la CCEF ..... 4

### Avant-propos

**Virginie Verfaille**, Présidente de l'Association pour le Retournement d'entreprise (ARE) ..... 5

## Partie I - Le retournement face à la crise

• **Que sera le monde après la crise sanitaire ?** ..... 6

**Michel Ternisien**, économiste, auteur

• **Comment profiter d'une crise majeure ?** ..... 12

**Jean-François Pansard**, Président de la commission « évaluation et transmission des entreprises » de la CCEF, Responsable de la formation « Spécialisation en évaluation d'entreprise », Consultant chez PANSARD & ASSOCIÉS

• **La période de tous les dangers : le déconfinement** ..... 14

**Jean-Dominique Daudier de Cassini**, Avocat associé au Cabinet WEIL GOTSHAL

## Partie II - Les techniques

• **Techniques de retournement d'entreprises en difficultés** ..... 16

**Jean-François Pansard**, Président de la commission « évaluation et transmission des entreprises » de la CCEF, Responsable de la formation « Spécialisation en évaluation d'entreprise », Consultant chez PANSARD & ASSOCIÉS

• **Comment évaluer la robustesse d'un modèle économique pour réussir un retournement ?** ..... 18

**Jean-François Pansard**, Président de la commission « évaluation et transmission des entreprises » de la CCEF, Responsable de la formation « Spécialisation en évaluation d'entreprise », Consultant chez PANSARD & ASSOCIÉS

## Partie III - Les outils à disposition

• **L'environnement juridique du retournement et responsabilités** ..... 20

**Antoine Diesbecq**, Avocat associé au Cabinet RACINE AVOCATS

• **L'environnement social de la gestion de crise** ..... 24

**Deborah David**, Avocate associée DE GAULLE FLEURANCE & ASSOCIÉS

• **Les accompagnements publics de la crise** ..... 26

**Philippe Jeannerot**, Administrateur Judiciaire chez AJRS

• **L'optimisation de l'utilisation des banques judiciaires en cas de crise** ..... 28

**Benoit Desteract**, Directeur général chez THEMIS Banque

• **L'évaluation d'une entreprise en retournement** ..... 30

**Dominique Lévêque**, Expert-comptable, commissaire aux comptes – Cabinet COGEED

• **Pacte Dutreil : L'Article 40 de la Loi de finances pour 2019** ..... 32

**Marc Michel**, Expert-comptable, commissaire aux comptes – Cabinet Marc MICHEL

• **Le processus de décision du chef d'entreprise lors d'un retournement** ..... 34

**Jean-Pierre Bounie**, Consultant en processus décisionnel, Cabinet 7B CONSEIL SAS

• **Plan de Cession, Plan de Sauvegarde ou de Redressement** ..... 36

**Véronique Dobelle**, Avocate associée – Cabinet DRAI, FORGET, BOCHE, DOBELLE AVOCATS PARIS



Par André-Paul Bahuon,  
Président de la CCEF

# Éditorial

L'esprit CCEF !

La CCEF milite pour l'interprofessionnalité depuis sa création et s'inscrit dans une ouverture permanente vis-à-vis des mondes professionnels comme des mondes universitaires.

Par ce nouveau numéro de CONVERGENCE, nous ne faillirons pas à nos valeurs, et notre attitude d'échanges.

Je suis fier, avec la Présidente Virginie VERFAILLIE, de vous présenter les articles conçus par des auteurs venant autant de la CCEF que de l'ARE, l'Association du Retournement d'Entreprise.

Depuis plusieurs années, notre association s'intéresse au devenir d'entreprises rencontrant des difficultés, en espérant pouvoir sensibiliser les professionnels du conseil qui les côtoient afin qu'ils puissent déceler au bon moment, le temps juste où le retournement sera possible.

Nous avons déjà coopéré avec l'ARE, dans la mise au point d'un cursus de formation de deux jours, que nous avons étendu désormais à trois jours, tant la matière est dense.

L'économie en générale, mais surtout l'épreuve complémentaire, que constitue l'arrêt des activités durant la période de confinement liée à COVID19, mettent en exergue le besoin de voir des professionnels comptable, juridique, économique, organisationnel, financier pouvoir être en veille avancée et déceler les ressorts qui permettront à l'entreprise d'assurer son rebond.

Il en va, bien entendu de l'entreprise, mais surtout d'emplois et de vies qui pourraient être gâchées irrémédiablement !

Le coût du traitement d'une perte d'emploi est terrible pour la nation, alors que peu de choses peuvent permettre d'assurer la continuité d'exploitation de beaucoup d'entreprises.

L'actualité COVID 19 nous commande d'être armés à l'occasion du déconfinement.

Ce nouveau numéro de CONVERGENCE, doit vous permettre de renforcer vos connaissances, mais aussi vos réflexes face à l'entreprise qui entre en difficulté.

La CCEF remercie l'ARE, et sa présidente de la confiance qu'elle accorde à notre association et à ses adhérents.

Un de mes prédécesseurs, et pour le citer Gérard Varona, parlait de la « CCEF attitude », j'évoquerai, « l'esprit CCEF », mais au fond nous nous rejoignons, sur le fait que nous misons sur l'ouverture, la compétence, l'excellence, l'érudition au service de notre économie nationale et de celle des entreprises !

Votre dévoué

# Avant-Propos



Par Virginie Verfaillie,

Présidente de l'Association pour le Retournement d'Entreprise

Le pire danger pour une entreprise est de naviguer à vue.

C'est pourtant la situation dans laquelle nous projetons la crise sans précédent que nous vivons du fait de la pandémie COVID-19. « Quel sera le monde après la crise sanitaire ? » s'interroge dans ce numéro Michel Ternisien.

Les chefs d'entreprise se posent la même question à l'échelle de leur activité. Comment sortir du (premier ?) confinement et sécuriser l'après ? Et précisément, il est de notre devoir, à nous les professionnels de la crise, d'apporter aux dirigeants toutes les solutions possibles pour passer la période du déconfinement, qualifiée de « tous les dangers » par Jean-Dominique Daudier de Cassini.

Les articles de ce numéro de Convergence sont des outils précieux pour cela. Les éléments essentiels y figurent. Tout d'abord, les principes élémentaires que doivent suivre les entreprises pour résister et s'adapter, tels que rappelés par Jean-François Pansard. Pour cela, il est nécessaire d'évaluer la capacité de l'entreprise à résister le temps nécessaire aux adaptations et transformations à mener. C'est ce que ce même auteur expose dans son article consacré au test de robustesse. Une fois ce test effectué, pourront être mises en œuvre les techniques de retournement préconisées par l'auteur, permettant de les réduire peu à peu jusqu'à les supprimer, ce qu'il qualifie de « zones de pertes masquées » et de « zones de non productivité ».

Parmi ces techniques, celles afférentes au traitement social de la crise sont nombreuses. Deborah David développe ici ce qu'elle appelle « le couteau suisse » prévu par les ordonnances Macron de septembre 2017 permettant aux entreprises de restaurer leur rentabilité sans passer nécessairement par une restructuration sociale. Ces mesures sont complétées par celles prises provisoirement pendant la période actuelle et qui sont largement diffusées par le Ministère du Travail. Mais toutes ces mesures nécessitent un temps suffisamment long pour ne pas déstabiliser l'entreprise.

Or, « le temps s'achète » et très souvent, l'entreprise ne bénéficie pas des moyens financiers suffisants pendant le temps nécessaire à la relance. Fort heureusement, il existe des banques spécialisées dans le financement de la crise. C'est ce qu'explique Benoît Desteract dans son article consacré à Themis Banque dont le quotidien est de travailler avec des entreprises qui anticipent ou subissent une crise.

Il existe également, comme l'expose Philippe Jeannerot, des accompagnements publics au travers de financements publics et de dispositifs d'accompagnement par les services de l'État et des collectivités territoriales. Cet auteur soulève toutefois la nécessaire coordination des services de l'État avec les professionnels de la prévention qui apportent une vision globale du retournement.

C'est ainsi que les dirigeants, qui doivent être parfaitement informés des enjeux tant pour la société que pour eux-mêmes, peuvent recourir à des procédures telles que la conciliation décrite par Antoine Diesbecq dans son article sur l'environnement juridique de la crise et les responsabilités encourues ou des procédures dites collectives telles que la sauvegarde ou le redressement judiciaire détaillées par Véronique Dobelle. Le dirigeant pourra faire appel à des tiers expérimentés pour diagnostiquer les difficultés que traverse son entreprise et les traiter. Ces tiers sont des experts-comptables, experts financiers, avocats, managers de crise, mandataires ad hoc, conciliateurs ou conseillers en communication qui permettront au dirigeant de prendre les bonnes décisions.

C'est ce processus de décision qu'analyse Jean-Pierre Bounie dans ce numéro. Une fois la cause des difficultés identifiée et les actions engagées, un accompagnement dans le plus long terme s'avère parfois nécessaire.

Après la phase d'évaluation de l'entreprise en retournement selon des méthodes explicitées par Dominique Lévêque, l'adossement à un actionnaire pourra s'avérer nécessaire et certains fonds d'investissement financent les entreprises en retournement.

Pour finir, dans le cadre des transmissions d'entreprise, il faudra prendre en compte, lorsqu'elles sont faites à titre gratuit, des dispositifs du Pacte Dutreil détaillés dans l'article de Marc Michel. Une chose est certaine : c'est la trésorerie de l'entreprise qui, plus que jamais guidera le choix des procédures éventuellement requises, qu'elles soient amiables ou judiciaires.

L'Association pour le Retournement des Entreprises que j'ai l'honneur de représenter est reconnaissante à Monsieur André-Paul Bahuon, Président de la Compagnie des Conseils et Experts Financiers, de lui avoir permis de contribuer à ce numéro de Convergence qui permettra sans aucun doute de sensibiliser les dirigeants sur la prévention des difficultés des entreprises.