



Tribunal de Commerce – Lyon, 19 avril 2024

Cérémonie de remise des diplômes de la promotion 2023  
du Master ALED de l'Université de Lyon III

Discours du parrain de la promotion, Frédéric Visnovsky, médiateur national du crédit

**DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN,  
LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES EST ESSENTIELLE**

Chers étudiants, Mesdames et Messieurs,

C'est un immense plaisir pour moi de prendre la parole ce soir.

C'est une circonstance toute particulière, très solennelle, qui marque la sortie d'une promotion.

Je suis très sensible à l'honneur, qui m'a été fait, d'avoir été choisi comme parrain de cette promotion du Master ALED de l'Université de Lyon III.

Félicitations à vous tous pour votre diplôme, félicitations pour tout ce que vous avez mis en œuvre pour l'obtenir.

Un grand merci aussi à celles et ceux qui ont pris des responsabilités au sein de l'association, merci à la nouvelle promotion qui organise cette cérémonie de remise des diplômes de la promotion 2023.

Je salue également vos enseignants et plus particulièrement le professeur Nicolas BORGA qui a œuvré pour faire ce que vous êtes désormais : des professionnels des métiers du Restructuring.

Vous maîtrisez les techniques juridiques du droit des entreprises en difficulté et de la finance d'entreprise. Votre formation vous a permis de développer une approche concrète avec les nombreux contacts avec des professionnels du droit ou du chiffre.

Le lieu qui nous réunit ce soir, le tribunal de commerce, symbolise tout à fait les attentes qui se portent sur vous.

C'est vous, désormais, qui allez œuvrer dans un environnement incertain où la prévention des difficultés des entreprises est essentielle.

## I – NOTRE ENVIRONNEMENT EST INCERTAIN

Les crises se succèdent, les entreprises résistent mais désormais les défaillances augmentent.

### Les crises se succèdent

**Il y a 4 ans**, le 17 mars 2020, nous basculons dans l'effarement, l'impensable.

100 ans après la pandémie mondiale, l'une des plus graves qui ait jamais frappé l'humanité : la pandémie de grippe espagnole de 1918-1919 avait infecté au moins le tiers de la population mondiale, faisant des dizaines de millions de morts.

100 ans après, le 17 mars 2020, la France découvre le confinement, une France en guerre sanitaire contre la Covid-19, nouvelle pandémie.

Un mois et 25 jours, un premier confinement, puis le 30 octobre 2020, un mois et 15 jours, enfin le 3 avril 2021, 28 jours. Au total, un peu plus de 4 mois pendant lesquels, dans le domaine de l'activité économique, les restrictions liées aux confinements ont rendu obligatoire la fermeture temporaire des magasins et des entreprises « non essentiels pour notre vie », les lieux de sociabilité et de loisir ne nous sont plus accessibles.

Ces fermetures ont lourdement affecté notre économie : au premier trimestre 2020, le produit intérieur brut de la France (PIB) en volume baisse de - 5,8 %, la baisse la plus forte sur l'historique de la série trimestrielle, depuis 1949. La baisse est encore plus forte au deuxième trimestre 2020 : - 13,8 %, avant un rebond au troisième trimestre en sortie du 1<sup>er</sup> confinement : + 18,2 %.

Face à une situation exceptionnelle, des réponses budgétaires fortes sont prises pour endiguer les effets d'un choc économique sévère.

Maintenir les activités et les emplois devient l'alpha et l'oméga de la politique économique : c'est la politique du « quoi qu'il en coûte » : les aides à la trésorerie des entreprises atteignent 240 milliards d'euros sous forme de subventions et des prêts (les fameux Prêts Garantis par l'État).

Parallèlement aux mesures budgétaires, la politique monétaire de l'Euro système a apporté un soutien rapide, fort et efficace. Dès mars 2020, deux programmes exceptionnels sont mis en place : le premier pour les ménages et les entreprises qui se financent via les banques, des opérations ciblées de refinancement à plus long terme (TLTRO en anglais), totalisant plus de 1 800 milliards d'euros ; le second pour les grandes entreprises et les États qui se financent via les marchés, le programme d'achats d'urgence face à la pandémie (PEPP en anglais), pour une enveloppe de 1 850 milliards d'euros.

L'Euro système a ainsi posé les fondations d'un véritable « pont de financement » pour aider les acteurs économiques à traverser cette crise. La liquidité ne doit pas manquer pour maintenir le financement de l'économie.

La fin de l'année 2021 referme une parenthèse, mais déjà les premières difficultés apparaissent, difficultés d'approvisionnement, hausse de l'inflation.

Et puis, **il y a 2 ans**, le 24 février 2022, l'Europe et le monde basculent dans une crise majeure, le déclenchement de l'invasion russe de Ukraine. Une fois encore, l'effarement, l'impensable, la guerre est de retour en Europe.

Crise des approvisionnements, crise énergétique, inflation. Le quoi qu'il en coûte est de retour. Une ampleur moindre car l'État a-t-il vraiment encore les moyens ? mais il faut protéger les ménages et les entreprises face à l'explosion des prix de l'énergie.

Après la COVID, une nouvelle maladie atteint l'Europe et la France, la maladie de l'inflation dont les effets seraient d'autant plus grave qu'elle s'installerait durablement touchant significativement le pouvoir d'achat.

Une nouvelle guerre est engagée, avec une arme anti-inflation, l'arme monétaire, efficace, sans provoquer la récession redoutée.

La Banque Centrale Européenne agit, vite et fort, pour sortir des conditions financières exceptionnellement accommodantes qu'avait nécessitées antérieurement la trop faible inflation.

Ensuite, le relèvement des taux directeurs permettra de sortir rapidement des taux négatifs : dix hausses successives des taux de la Banque Centrale Européenne les ont portés à 4,5 % pour assurer le retour de l'inflation vers son objectif de 2 %.

Aujourd'hui, cette guerre contre l'inflation est en passe d'être gagnée et la perspective d'un début de baisse des taux est possible avant cet été.

### **Les crises se succèdent, les entreprises résistent**

Crise de la COVID, crise énergétique, inflation, un environnement incertain dans lequel nos entreprises ont montré leur résistance.

Les données des entreprises fin 2022 soulignent cette résistance, quelques indicateurs l'illustrent.

Après le choc d'activité de 2020 lié à la crise Covid, le **chiffre d'affaires** des TPE augmente fortement et pour la deuxième année consécutive : + 13,1 % en 2022, après + 12,5 % en 2021 et - 2,5 % en 2020. Une évolution semblable du chiffre d'affaires des PME, avec une hausse de 12,0 % en 2022 et de 11,6 % en 2021, après un recul de 4,8 % en 2020.

Le **taux de marge**, mesuré par le rapport de l'EBE sur la valeur ajoutée, résiste bien en 2022. Certes, celui des TPE recule par rapport à 2021, année où les taux de marge étaient historiquement élevés, mais le taux de marge de 2022 (31 %) reste supérieur à celui de l'avant-crise Covid (27 % en 2019). Le taux de marge des PME reste quant à lui à un niveau comparable au niveau record de 2021 (environ 25 %).

Le **taux d'endettement** recule : avec une dette qui varie peu et des capitaux propres qui se renforcent, le ratio de levier brut diminue en 2022 pour la deuxième année consécutive, à la fois pour les TPE et les PME, et pour tous les secteurs. L'augmentation du taux d'endettement lié à la crise Covid est ainsi effacée. Au total, l'endettement des entreprises, et les risques associés, sont globalement maîtrisés. Plus largement, l'année 2022 est une nouvelle fois marquée par un renforcement sensible des capitaux propres des TPE (+ 10 %) et des PME (+ 8 %).

Les **trésoreries** commencent à s'éroder : après les hausses record enregistrées entre 2019 et 2021, la trésorerie des entreprises baisse en 2022, mais reste à un niveau élevé : pour les TPE, 76 jours de chiffres d'affaires en 2022, soit 12 jours de moins qu'en 2021 mais 25 jours de plus qu'en 2019 à la veille de la crise Covid. Une évolution similaire pour les PME, avec 59 jours en 2022, soit 11 jours de moins qu'en 2021, mais 18 jours de plus qu'en 2019.

En 2023, le ralentissement est marqué : 0,9 % de croissance du PIB et, selon les projections macro-économiques de la Banque de France de mars dernier, la croissance du PIB resterait ralentie en 2024, à 0,8 %, avant d'accélérer en 2025 et 2026 à respectivement 1,5 % et 1,7 %.

Ces nouvelles projections confirment le recul de l'inflation prévu : après 5,7 % en 2023, l'inflation reculerait sensiblement pour atteindre en moyenne 2,5 % en 2024, puis 1,7 % en 2025, niveau auquel elle demeurerait en 2026.

Les données du baromètre Image PME de l'Ordre des experts-comptables montrent la réduction continue de la progression du **chiffre d'affaires** des entreprises au cours de l'année 2023, pour arriver au début de l'année 2024 à un chiffre d'affaires qui ne progresse plus et entre même en territoire négatif.

Les enquêtes et baromètres auprès des entreprises décrivent désormais des **trésoreries** nettement plus tendues, qui se dégradent, tout en restant à des niveaux confortables en moyenne.

Les **délais de paiement** s'allongent avec des retards dans la sphère privée qui passent de 11,7 jours fin 2022 à 12,6 jours ; des retards largement le fait de grandes entreprises, qui privent les TPE et PME de près de 12 milliards d'euros de trésorerie.

Les taux d'intérêt plus élevés commencent à peser sur les **marges** mais les conditions d'accès au crédit restent toutefois relativement souples, proches des niveaux observés avant crise.

Pour les entreprises, l'année 2023 aura été plus difficile et les perspectives s'assombrissent pour 2024. D'une certaine manière, elles sortent d'un régime d'exception en matière de profitabilité, de trésorerie et donc d'investissement et d'emploi.

## Les crises se succèdent, les entreprises résistent, mais désormais les défaillances augmentent

En 2023, les signaux sont contrastés au sein de l'entrepreneuriat français.

Le Registre du Commerce enregistre 542 231 immatriculations, en recul de 5,4 % sur l'ensemble de l'année par rapport à 2022.

Le bilan s'éclaircit du côté des radiations. En légère hausse en 2022, le nombre de radiations baisse largement (- 19 %) en 2023, témoin de la résilience du tissu entrepreneurial, mais aussi de l'efficacité des mesures mises en place par les pouvoirs publics pour venir en aide aux entrepreneurs.

De leur côté, les procédures collectives augmentent fortement : à fin février 2024, le nombre de défaillances cumulé sur les douze derniers mois poursuit son mouvement de rattrapage et atteint 57 798.

Certes, le nombre annuel de défaillances reste encore inférieur à son niveau moyen sur la période 2010-2019 (59 342), avant la pandémie de COVID-19.

Cette progression tient bien sûr à un double effet : le rattrapage du « retard de défaillances » observé pendant la période Covid (près de 50 000 défaillances en moins sur la période 2020-2023) et le ralentissement actuel de l'économie, même si la croissance reste positive à 0,8 % attendu en 2024.

Le rattrapage observé concerne tous les secteurs de l'économie, mais de manière hétérogène et il s'observe également pour toutes les tailles d'entreprises.

Mais plusieurs points appellent à la vigilance :

Les procédures collectives ouvertes en 2023 ont débouché sur une liquidation judiciaire dans 75% des cas.

L'écrasante majorité des entreprises concernées (91,7 %) emploient moins de 10 salariés, mais les défaillances ont des impacts désormais plus élevés car elles affectent des entreprises de taille plus élevée.

En 2023, le chiffre d'affaires cumulé des entreprises entrées en procédure collective s'approche des 21 milliards d'euros, comparés aux 16 milliards de 2022.

Ce sont plus de 210 000 emplois qui ont été menacés par l'ouverture d'une procédure collective, alors que ce n'était que 119 000 emplois en 2022.

Alors que la croissance économique est attendue au ralenti en 2024, l'investissement des entreprises pourrait devenir à son tour un maillon faible de la croissance (- 0,6 % en 2024, contre + 3,9 % en 2022 et + 2,7 % en 2023). Dans ces conditions, une nouvelle aggravation du rythme des défaillances est à craindre.

## **II – LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES EST ESSENTIELLE**

Les évènements récents démontrent à quel point les entreprises peuvent être impactées par des évènements géopolitiques, économiques voire environnementaux qu'elles ne maîtrisent pas. L'incertitude devient la règle.

Lorsque l'entreprise ne peut plus faire face à ses obligations financières, la restructuration financière s'impose avec l'ouverture d'une procédure collective. Mais, avant d'en arriver là, notre cadre juridique ouvre la possibilité de recourir à des procédures préventives, amiables.

Ces procédures (mandats ad hoc et conciliations) ont progressé ces dernières années : 7 800 en 2023, 7 500 en 2022, loin devant le niveau de 2019 (5 800).

Cette évolution est le fruit de plusieurs années d'efforts de sensibilisation sur la prévention.

La prévention reste la clé, il faut combattre le déni des difficultés et favoriser le développement des mesures de prévention. Les entreprises qui anticipent, qui utilisent les bonnes procédures, s'en sortent généralement puisque les procédures amiables, mandat ad hoc et conciliation, ont des taux de réussite de l'ordre de 70 %.

Les mesures de prévention ont des avantages importants, le dispositif dit « de sortie de crise » de l'été 2021 avait pour objectif de mobiliser tous les acteurs mais il faut poursuivre les actions de sensibilisation auprès des entreprises.

### **Les mesures de prévention ont des avantages importants**

Face à des difficultés avérées et parfois dans une situation proche de « l'état de cessation des paiements », de nombreux chefs d'entreprises hésitent encore à demander de l'aide.

La pratique de tous les tribunaux de commerce montre que seules les entreprises qui anticipent leurs difficultés ont des grandes chances d'être sauvées. La plupart des entreprises en cessation de paiements qui ouvrent des procédures collectives ont consommé l'essentiel de leur trésorerie et ne peuvent plus être sauvées. Celles qui anticipent, et qui utilisent les bonnes procédures, s'en sortent généralement.

L'anticipation permet d'identifier les difficultés financières potentielles avant qu'elles ne deviennent critiques, offrant ainsi la possibilité d'agir à un stade précoce et d'envisager la mise en œuvre de procédures amiables pour apporter de véritables réponses.

En intervenant de manière préventive, ces mesures visent à maintenir l'activité de l'entreprise, préservant ainsi les emplois, les relations avec les fournisseurs et les clients.

Un cadre légal est donné aux négociations avec les créanciers avec une confidentialité assurée.

En agissant de manière transparente et proactive pour résoudre les problèmes financiers, l'entreprise peut maintenir la confiance de ses partenaires commerciaux, clients et employés et

elle évite une dégradation plus poussée de sa situation financière, contribuant à préserver la valeur de l'entreprise et de ses actifs.

Malgré ces avantages des procédures préventives, malgré leur progression observée, elles restent certainement insuffisamment utilisées. De nombreux rapports se sont penchés sur les explications de cette situation, j'en reprendrais quelques-unes :

- Un frein culturel avec le sentiment de l'échec
- L'absence d'informations prévisionnelles, de trésorerie bien sûr, qui laisse le chef d'entreprise dans une forme d'ignorance
- La méconnaissance des procédures
- La crainte du Tribunal, qui à l'image de celui qui condamne, sanctionne, liquide
- La peur de se lancer dans une procédure longue au détriment du quotidien.

### **Les mesures de prévention ont des avantages importants, le dispositif dit « de sortie de crise » de l'été 2021 avait pour objectif de mobiliser tous les acteurs**

A l'été 2021, afin de prévenir les difficultés en sortie de crise de la COVID et de conforter les résultats obtenus depuis le début de la crise en matière de limitation des défaillances d'entreprise, l'État, en lien avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise, a engagé un plan d'action pour soutenir les entreprises en sortie de crise, principalement destiné aux entreprises qui connaîtraient des fragilités financières.

Il s'agissait de renforcer les actions de détection, d'orientation et d'accompagnement des entreprises pouvant connaître des difficultés pour veiller à ce que les efforts engagés pendant la crise sanitaire pour préserver l'économie ne soient pas vains et que la vitalité économique et l'emploi sortent renforcés de la crise.

Le plan d'action s'articulait en trois axes :

- La détection précoce des fragilités financières ;
- Un dispositif d'orientation et de conseil à destination des entreprises présentant une fragilité économique ou financière ;
- Une boîte à outils permettant de consolider la situation financière des entreprises et d'assurer la poursuite de leur activité dans les meilleures conditions

L'objectif était de favoriser l'anticipation par les chefs d'entreprises des difficultés financières et leur apporter des réponses simples, adaptées, lisibles, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions, au bon moment.

La crise énergétique, l'inflation, ont montré que l'on était dans un contexte où les crises économiques, internationales et climatiques s'enchaînent. Le dispositif de sortie de crise a donc été maintenu, se transformant en dispositif d'accompagnement et de soutien des entreprises en difficulté.

## **Les mesures de prévention ont des avantages importants, le dispositif dit « de sortie de crise » de l'été 2021 avait pour objectif de mobiliser tous les acteurs mais il faut poursuivre les actions de sensibilisation auprès des entreprises**

Les défaillances augmentent, le recours aux procédures amiables également mais le recours à ces procédures préventives demeure insuffisant. Cela tient en partie au fait que les entreprises, et particulièrement les TPE et PME, ont sans doute plus de mal à anticiper leurs difficultés.

Avant même d'envisager l'une des procédures de prévention des difficultés, l'entreprise doit être attentive aux signaux d'alerte. Les difficultés qui mettront en péril une entreprise ne surviennent pas du jour au lendemain.

Les difficultés peuvent être :

- Financières : défaut de trésorerie, interdit bancaire, arrêt brutal d'activité ;
- Opérationnelles : perte d'un client majeur, retard de livraison de matériel, panne d'une machine ;
- Réglementaires : apparition de contraintes, disparition d'un marché ;
- Sociales : conflit avec un associé, conflit avec un salarié.

Les problèmes de trésorerie sont, en général, les derniers indicateurs de l'état de santé de l'entreprise.

Les premiers signaux arrivent bien en amont. Ils seront de différentes natures. Il importe de les identifier, certains pouvant être anticipés :

Les principaux signaux qui doivent alerter sont :

- Une Absence ou insuffisance d'accompagnement comptable (voire un non dépôt des comptes) ;
- Une menace de résiliation d'un contrat pour impayé ou d'assignation en paiement par un fournisseur ;
- Une menace de dénonciation de concours bancaire ou refus de financement ;
- Des engagements disproportionnés par rapport à la rentabilité de l'entreprise.

Face à des signaux, il faut éviter le déni. Il faut dialoguer avec sa banque, il faut solliciter son expert-comptable, avec ses clients et fournisseurs.

Il faut accepter de se faire accompagner ; les réseaux consulaires, les organisations socio-professionnels mettent à disposition des outils pour détecter de manière précoce des difficultés.

Un tableau de bord, avec des indicateurs simples, est un outil de gestion qui permet d'avoir un état et une tendance générale de l'activité de l'entreprise en temps réel. Un plan de trésorerie est un document incontournable, à la fois de pilotage interne et de présentation dans le cadre d'une négociation avec le banquier ou d'un projet d'investissement.



Face à des difficultés avec un client/un fournisseur, une difficulté avec sa banque, il ne faut pas que les entreprises hésitent à se saisir des procédures de règlement des différends : la médiation des entreprises pour les relations entre entreprises, la médiation du crédit pour les relations entre l'entreprise et sa banque. Gratuits et confidentiels, ces dispositifs ont fait leur preuve.

Et puis, surtout, il ne faut pas que les entreprises hésitent à ouvrir la porte du Tribunal de commerce. Pour cela, il faut continuer à expliquer.

Expliquer que le juge du Tribunal de Commerce, c'est un homme ou une femme issu du monde de l'entreprise et élu par d'autres chefs d'entreprises.

Expliquer que cet homme ou cette femme n'est pas là pour juger mais pour aider.

Expliquer que le chef d'entreprise sera accompagné par des professionnels spécialisés, fort de leurs compétences juridiques et financières, qui ont pour mission d'aider le chef d'entreprise à trouver des solutions pour sortir d'une difficulté quelle qu'en soit la nature.

\*

Alors, chers étudiants, à vous, maintenant, d'être ces professionnels qui accompagneront les entreprises.

À vous d'être les acteurs majeurs des transformations nécessaires.

Vos métiers sont riches. Vos métiers sont divers.

Vos métiers ne s'arrêtent pas bien évidemment à la restructuration financière où l'on traite les symptômes, mais pas les causes.

Lorsque l'entreprise est en difficulté financière, c'est presque toujours parce qu'elle se trouve d'abord en difficulté opérationnelle : inadaptation de son offre de produits et de services à la demande, inefficacité commerciale, processus défailants, organisation défailante... Si l'entreprise ne corrige pas ces problèmes, les mêmes causes produiront les mêmes effets.

Vos métiers, leur richesse, ce n'est pas seulement de retrouver de l'air financièrement et des marges de manœuvre, mais également de vous assurer que le modèle d'activité et l'exécution opérationnelle sont suffisamment robustes pour créer les conditions d'une croissance rentable de long terme de l'entreprise.

Vos métiers, c'est aussi une analyse rigoureuse pour poser un diagnostic et engager avec tous les acteurs, le management, les équipes opérationnelles, l'actionnariat, les plans d'action pour redresser l'entreprise.

Je vous souhaite, à tous, une carrière riche d'expériences. Nourrissez-vous de ces expériences.

Votre formation vous a donné la boîte à outils, à vous d'utiliser ces outils, à vous de les enrichir, au service de nos entreprises. Très bonne continuation à tous.