



# 10<sup>e</sup> journée annuelle de la prévention : morceaux choisis

**La Compagnie régionale de Versailles a accueilli la 10<sup>e</sup> Journée annuelle de la prévention au Palais des Congrès. A l'heure du vote de la loi PACTE et de la remise en cause de l'intervention du commissaire aux comptes dans les PE, quel est le rôle des professionnels du chiffre aux cotés des acteurs de la prévention ? Focus sur différentes facettes de l'accompagnement des entreprises en difficulté et de leurs dirigeants.**

### REPRENDRE UNE ENTREPRISE À LA BARRE DU TRIBUNAL

La reprise à la barre du tribunal permet à un tiers de reprendre tout ou partie d'une entreprise en difficulté dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire. Son intérêt : ne reprendre que le patrimoine actif, sans les passifs, mais avec parfois l'emprunt associé à un matériel nanti, un passif latent sur le plan social, les congés payés, des passifs latents en termes environnementaux. Pour le reprenneur, c'est une opportunité de reprendre une activité sans partir de zéro, dans des conditions financières généralement intéressantes. A lui de déterminer le périmètre de la reprise, y compris en terme social. Pour l'entreprise, c'est une deuxième chance de poursuivre son activité, avec tout ou partie des emplois qui y sont attachés. Au tribunal de valider, après examen de la régularité de l'offre et



#### Le plan de continuation par voie externe, une autre solution de reprise d'entreprise. L'exemple de SIFA Technologies.

Un plan de continuation peut être présenté par un tiers acquéreur, c'est-à-dire un nouvel actionnaire, lequel reprend la société avec ses actifs et ses passifs. Cela permet, là aussi, de ne pas partir de zéro, le reprenneur rachetant pour 1 € les actions, la société poursuit son

activité et doit honorer le remboursement de son passif selon les modalités acceptées par le tribunal. Parmi les clés du succès : une bonne évaluation du passif à prendre en charge et un plan de redressement soigneusement préparé avec les organes de la procédure et les professionnels du chiffre. C'est la solution qu'a privilégiée Patrick Bellity, président de SIFA Technologies, un sous-traitant automobile spécialisée dans la fonderie de métaux légers. Lorsque le groupe auquel elle appartenait « dépose le bilan », Patrick Bellity, convaincu du potentiel de la fonderie, quitte ses fonctions de dirigeant pour le compte de l'ancien actionnaire, crée une nouvelle structure financière et s'attelle à un plan de redressement susceptible de recevoir l'aval du tribunal. Décliné sur plusieurs années, ce plan embarquait aussi bien les clients (Renault, Nissan et Valeo ont garanti un niveau de chiffre d'affaires et ont été sécurisés de leurs approvisionnements) que les fournisseurs (renégociation du crédit fournisseur) et une partie des salariés (signature d'un accord de compétitivité). Deux ans après sa reprise, SIFA Technologies, recapitalisée, a développé son activité même si elle doit attendre le remboursement intégral du passif pour bénéficier à nouveau de concours bancaires.



du respect de trois critères clés : la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif. Un prix de reprise avantageux ne l'emportera que si l'emploi est maintenu. Si elle a des avantages, la reprise à la barre du tribunal présente quelques inconvénients. Premièrement, cela nécessite une mobilisation de fonds importante car le reprenneur devra disposer de fonds propres suffisant pour financer le besoin en fonds de roulement, car les créances clients non encore encaissées à la date de cession seront encaissées par la procédure. Deuxièmement, la publicité attachée aux cessions judiciaires peut dévaloriser le fonds de commerce et démotiver les équipes. Reste qu'une cession peut être préparée dès la pro-

**“ Les outils préventifs sont extrêmement performants. Dans 7 procédures de prévention sur 10, les entreprises sortent des difficultés. ”**

Xavier Aubry, Président du Tribunal de Commerce de Versailles

**“ Avec les procédures préventives et collectives, le droit français met à notre disposition une boîte à outils exceptionnelle et riche. ”**

Marc Villefayot, Avocat, Barreau de Versailles

**“ Les objectifs d'un plan de continuation restent la poursuite de l'activité, puis le maintien des emplois et subsidiairement, l'apurement du passif. ”**

Patrick Prigent, Administrateur judiciaire

**“ Le rôle du commissaire aux comptes est de valider les prévisions établies par l'expert-comptable. ”**

Olivier Bafunno, Vice-Président du groupe de travail Prévention de la CNCC



...

céduce préventive (pré pack cession), dans un contexte confidentiel, sans les inconvénients d'une procédure collective.

## LE FINANCEMENT DE LA PRÉVENTION

Comment assurer le financement de l'activité lorsque l'entreprise est entrée en procédure préventive ou collective ? Comment financer le plan de continuation/cession ? Plusieurs solutions existent. La première consiste à utiliser les financements à court terme avant qu'ils ne soient gelés par l'ouverture d'une procédure collective. L'autre source de financement à protéger est le crédit fournisseur. La confidentialité offerte par les procédures préventives permet d'utiliser ce levier de financement. Face à un retrait du concours bancaire, il est possible de se tourner vers une banque judiciaire. L'une d'entre elles, Thémis, est capable de traiter des flux bancaires dès l'ouverture de la procédure. Les conditions : que l'entreprise soit sous la protection du tribunal, qu'une IBR<sup>1</sup> établisse la prévision de trésorerie, qu'elle ait encore des actifs, qu'un plan de continuation soit envisageable.

Les actifs restent une réserve de financement essentielle, avant et pendant toute la procédure. Pour les protéger et les utiliser en vue d'un ou plusieurs financements actuels ou futurs, on peut recourir à une fiducie. Ce dispositif récent (2007) et assez souple permet d'organiser le transfert temporaire

...

## BON À SAVOIR

**Les entreprises en difficulté de la région du Centre-Val de Loire pourront bénéficier à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 d'un fonds de premier secours. Une aide de 5 000 à 50 000 euros sous forme d'avance remboursable sur 36 mois pourra être attribuée par le Conseil régional et la BPI aux entreprises de 25 salariés au plus, ayant 3 années d'existence au moins, éligibles à une procédure préventive.**

<sup>1</sup> Revue indépendante du business plan à court terme réalisée par un cabinet d'expert-comptable tiers.



**“ Pour ouvrir un dossier, nous demandons si une comptabilité existe, si les difficultés sont conjoncturelles ou structurelles, s'il reste des actifs, une analyse financière.**

Benoît Desteract,  
Directeur Général Banque THEMIS

**“ Le crédit fournisseur est un élément essentiel du financement. La confidentialité attachée aux procédures de prévention permet de mieux préserver cette ressource pour l'entreprise en difficulté.**

Jonathan Elbaze,  
Administrateur judiciaire

**“ Une revue indépendante du business plan à court terme, réalisée par un cabinet tiers, est nécessaire.**

Dominique Levêque, Président du groupe de travail Prévention de la CNCC

**“ On peut laisser les actifs en fiducie comme base de garantie pour de futurs financements successifs.**

Marielle Andreani, Avocat

**“ Dans l'analyse des causes de difficultés des entreprises comme de leur traitement, on observe la nécessité d'une bonne adéquation entre les réels besoins de trésorerie et la nature des financements bancaires ou autres qui s'avère être souvent une des conditions de leur redressement.**

Philippe Cassagne, Juge de procédure collective TC Nanterre



...

de propriété d'un ou plusieurs biens, présent ou futur, au profit d'un fiduciaire, qui va les tenir séparés à la fois de son propre patrimoine et de celui du constituant qui aura apporté le patrimoine en fiducie, dans un but déterminé, le fiduciaire ayant pour mission d'administrer les biens et d'exercer sa mission conformément au contrat signé entre les parties. Le patrimoine fiduciaire est mis hors d'atteinte des créanciers du constituant et du fiduciaire. A noter qu'en cas de procédure collective, la mise en place en amont d'une fiducie-sûreté échappe au risque de nullité de la période suspecte (si le financement a été concomitant à la fiducie), le créancier fiduciaire n'est pas en concours avec les autres créanciers de la procédure ; notamment, la fiducie est, sauf conservation de la jouissance du bien en fiducie par le débiteur-constituant en redressement judiciaire, réalisable immédiatement.

### LES SPÉCIFICITÉS DES ASSOCIATIONS ET EXPLOITATIONS AGRICOLES

Les difficultés n'épargnent aucun secteur économique, pas même le secteur non marchand. Certaines associations recourent aux mêmes procédures que les sociétés commerciales. Elles sont pilotées par le tribu-

nal de grande instance. Les difficultés sont très liées au facteur humain (problème de gouvernance et de management, manque de compétence des dirigeants), à la complexité de se conformer à la réglementation, à la suppression de certaines sources de financement, notamment publiques, les associations ayant généralement peu de fonds propres.

Les procédures collectives s'appliquent aussi au monde agricole mais avec quelques différences. Les agriculteurs dont le niveau de revenus est limité et dont l'exploitation connaît

...

**“ Le modèle économique des associations est en pleine évolution et certaines peuvent se trouver en difficulté.**

Bernadette Collain, Expert-comptable et Commissaire aux comptes

**“ Le règlement amiable judiciaire convient bien au monde agricole.**

Hervé Jumelais, CER Rennes

**“ Les sauvegardes réussissent mieux que les redressements judiciaires, qui se terminent souvent en liquidation.**

Bernard Soutumier, président de chambre honoraire au TC Paris, conciliateur de justice agréé auprès de la cour d'appel de Paris

**“ La véritable prévention passe par mieux piloter son entreprise c'est-à-dire bénéficier d'outils de gestion.**

Janin Audas, Expert-comptable et Commissaire aux comptes

### Le volet rebondir de la loi Pacte

Plusieurs articles comportent des mesures relatives au droit des entreprises en difficulté. Leur esprit : autoriser l'échec pour mieux réussir et permettre le rebond des entreprises et des entrepreneurs. Un dispositif préventif prévoit des échanges entre administrations et la possibilité de détecter le plus en amont possible les entreprises en difficultés grâce à un algorithme de détection des « signaux faibles » agréant des données publiques. Sont également prévues : le « name et shame » des entreprises mauvais payeurs, l'élargissement du recours à la procédure de liquidation simplifiée, la possibilité pour le dirigeant de conserver sa rémunération en procédure de redressement, l'effacement des dettes des entreprises sans salariés, une simplification du droit des sûretés, une amélioration du régime de la publicité des inscriptions de privilège du Trésor Public, une extension des cas d'ouverture du rétablissement professionnel sans liquidation pour les entrepreneurs personnes physiques pour faciliter leur rebond rapide.

...

des difficultés peuvent bénéficier d'une procédure administrative spécifique facilitant un règlement judiciaire amiable, empêchant un créancier d'assigner l'agriculteur en redressement judiciaire ou en liquidation. Un conciliateur, généralement un expert indépendant du monde agricole, est nommé pour rechercher un accord validé par le tribunal de grande instance. Confidentielle, cette procédure convient bien à un milieu qui refuse la procédure collective à cause de la publicité qu'elle induit. C'est pourquoi on ne compte « que » 1 200 procédures par an. Les difficultés sont ici aussi très liées au facteur humain et à la complexité de se conformer à la réglementation. La séparation du couple, la chute des prix, les investissements exigés par les mises aux normes ou le manque de main d'œuvre compétente peuvent être fatales à une exploitation.

## COMMENT PRENDRE EN CHARGE LE DIRIGEANT ?

Lorsqu'une entreprise a des difficultés, son dirigeant en a, généralement, aussi. Solitude, déni, sentiment d'échec, perte de confiance en soi, voire épuisement et tentation d'en finir se profilent et rendent le rebond quasi impossible.

Faciliter la prévention pour éviter d'entrer en procédure collective est évidemment la première façon d'accompagner le dirigeant. L'anonymat et la confidentialité sont respectés, les difficultés sont prises en charge en amont grâce aux outils adéquats. C'est pourquoi les professionnels du chiffre doivent pousser les dirigeants à solliciter un rendez-vous avec le président du tribunal de commerce le plus tôt possible. Le juge ne peut pas donner de conseil mais peut aider le dirigeant à prendre conscience de ses difficultés et lui suggérer des pistes à suivre, telles que la nomination d'un mandataire ad hoc ou d'un conciliateur. Pour cela, il est utile que le dirigeant vienne avec ses bilans, un plan de trésorerie, et accompagné de son expert-comptable ou de son commissaire aux comptes s'il le souhaite.

Le CIP est également aux côtés des dirigeants en difficulté. Lancé en 1999, le Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises (CIP National) est une plate-forme d'accueil

## Quelles sont les principales causes des difficultés des entreprises ?

Une entreprise peut connaître des hauts et des bas : fléchissement d'activité, survenance d'événements internes ou externes, perte ou défaillance d'un client important, politique agressive de concurrents...les difficultés s'accumulent, la trésorerie se détériore. Sur 2 000 sociétés ayant déposé leur bilan, les causes suivantes ont été identifiées :

- marché et exploitation : marchés qui changent, coûts d'exploitation qui se détériorent, coûts d'approvisionnement qui explosent ;
- aspects sociaux : répercussions de difficultés de personnel, grèves, départs de cadres clés ;
- rapport entre les associés : association 50/50, réunionite, désaccords sur la stratégie, membres de complaisance dans les conseils d'administration ;
- transmission non préparée ;
- financement (impréparation, manque d'anticipation, perte autorisation crédit etc.),
- crédit fournisseur qui se dégrade.



**“ Il faut rompre l'isolement du chef d'entreprise. Au CIP, on peut parler en toute franchise et toute confiance.**

William Nahum, Président du groupe de travail Prévention du CSOEC, Président du CIP national

**“ Connaître l'origine des difficultés est important, l'entreprise ne les connaît pas toujours.**

Francis Boucly, Président du CIP 92, Juge Honoraire

**“ Nous recréons une communauté de professionnels pour accompagner la personne dans le rebond.**

Guillaume Mulliez, Président de 60 000 Rebonds

et d'écoute des chefs d'entreprise présente sur l'ensemble du territoire national grâce à une soixantaine de CIP territoriaux. L'objectif est d'éclairer les entrepreneurs, de les aider à poser le

...



## CHIFFRES

À fin juillet 2018, le cumul sur 12 mois du nombre de défaillances d'entreprises s'élève à

**53 000**

soit une baisse de 4,7 % par rapport à juillet 2017 (Banque de France)

Sur 134 Tribunaux de commerce en France, on dénombre en 2017:

**3 992**

mandats ad hoc et conciliations

**47 000**

ouvertures de procédures.

**2 500**

procédures d'alerte par les CAC en France en 2017

En 2017,

**403 000**

dossiers ont été détectés par les greffes,

**11 271**

chefs d'entreprises se sont entretenus avec le président du tribunal ou un juge délégué soit 51 entretiens/jour en France.

Seuls 1 204 entretiens sont spontanés. D'où la nécessité de faire de la pédagogie sur les procédures préventives. Mettre cette information à la portée du chef d'entreprise.

...

bon diagnostic sur leurs difficultés et de les orienter vers les dispositifs existants, au cours d'entretiens confidentiels et gratuits.

Accompagner la structure ne suffit pas toujours. Le dirigeant peut avoir besoin d'un accompagnement personnel afin de ne pas flancher. Les psychologues de l'association APESA (Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aiguë) soutiennent ceux qui sont en proie à un grand désarroi psychique (lire l'interview de Gérard Maury). Et quand la liquidation a été prononcée, c'est de rebondir qu'il s'agit. Là intervient l'association 60 000 Rebonds. Son leitmotiv :

accompagner les entrepreneurs qui ont fait faillite dans leur reconstruction personnelle et professionnelle et faire évoluer la perception de la société sur l'échec entrepreneurial. Alors que dans les pays anglo-saxons l'échec est synonyme d'expérience et d'apprentissage, il est en France synonyme d'incompétence. Pour l'entrepreneur, il devient souvent un traumatisme aggravant son isolement. Créée en 2016, l'association, qui fonctionne grâce au bénévolat, aide les dirigeants à analyser leur échec et se reconstruire pour rebondir sur des postes de salariés ou recréer une entreprise. ●



### 3 QUESTIONS À GÉRARD MAURY, PRÉSIDENT DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE PONTOISE

Comment aider un chef d'entreprise en détresse ? L'exemple d'APESA.

#### Qu'est-ce que vous avez sensibilisé à ce sujet ?

Dans le cadre de mes fonctions, je rencontre des dirigeants en situation d'échec pour qui tout s'écroule. Ils perdent leur entreprise, leur situation financière se dégrade ainsi que leur vie familiale et sociale. Cela s'accompagne d'une grande souffrance morale. Que peut faire un magistrat face à cette détresse ? Il doit rester dans le cadre de sa mission et la bienveillance ne suffit pas. La lecture d'un journal, dans lequel le suicide d'un salarié faisait la une et celle d'un chef d'entreprise seulement un entrefilet, m'a poussé à agir. C'est en cherchant comment tendre la main, de manière humaine mais professionnelle, à ces dirigeants qui perdent l'estime d'eux-mêmes et envisagent le pire, que j'ai rencontré Marc Binné, greffier au tribunal de commerce de Saintes (Charente-Maritime). Il a co-fondé, avec le psychologue clinicien Jean-Luc Douillard, l'association APESA, qui vient en aide aux dirigeants souffrant de détresse morale.

#### Qu'apporte APESA ?

Dans les difficultés, un entrepreneur est bien souvent seul alors qu'il rencontre de nombreuses personnes au fil de la procédure. Ces dernières peuvent percevoir la détresse et alerter. Le but d'APESA est donc de former des « sentinelles », des femmes et des hommes

capables de reconnaître les symptômes d'une souffrance morale aiguë, d'oser aborder ce sujet avec l'entrepreneur et, avec son accord, de passer le relais à des psychologues mobilisés pour intervenir en urgence.

Depuis sa création en 2013, APESA a pris en charge 1 165 personnes, formé 1 137 sentinelles et 660 psychologues et fédéré 43 tribunaux de commerce.

#### Où en êtes-vous dans la création d'APESA Val d'Oise ?

Depuis mars 2018, l'Association est opérationnelle dans le Val-d'Oise. Cela n'a été possible que grâce à la générosité de ses membres fondateurs Val d'Oisien<sup>3</sup> qui ont apporté les financements nécessaires. Nous avons formé 49 sentinelles : des juges des procédures collectives, des greffiers, des administrateurs et mandataires judiciaires, des avocats... Nous avons aidé 15 entrepreneurs en difficulté. Cela s'est traduit par la rédaction de fiches alertes qui ont généré 13 consultations avec des psychologues. Ce n'est qu'un début mais, en huit années de présidence du tribunal, la création d'APESA est ce dont je suis le plus fier.

<sup>3</sup> La Chambre des Métiers et de l'Artisanat, la Chambre de Commerce et d'Industrie, le Mévo-Medef, la CPME, Le Département par son Comité d'Expansion Économique, la Fédération du Bâtiment, les Greffiers associés SCP Hequet-Prétat, l'association des Juges du Tribunal de commerce de Pontoise.

# Interventions des présidents

### **OLIVIER BOUCHERIE, PRÉSIDENT DE LA COMPAGNIE RÉGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE VERSAILLES**



Cet événement national rassemble, autour des commissaires aux comptes et des experts-comptables, de nombreux représentants des professions au chevet des entreprises en difficulté : avocats, administrateurs et mandataires judiciaires, greffiers, juges consulaires et présidents de tribunaux de commerce. Des chefs d'entreprise participent également à nos débats pour nous faire part de leur expérience et de leurs initiatives au service de ceux qui sont en difficulté. A l'heure où le gouvernement, via l'article 9 de la Loi PACTE, entend priver brutalement 80% des mandats de commissariat aux comptes du volet prévention, en ne laissant que moins de 20% des entreprises en bénéficiaire, il est fondamental d'expliquer de nouveau les bienfaits du dispositif de prévention qui existe depuis la loi du 1<sup>er</sup> mars 1984, enrichi au fil des lois qui se sont succédées depuis cette date. Anticiper, gérer, rebondir mais aussi accompagner... telles sont les différentes facettes de notre action, conjuguée à celle de nos professions partenaires, au service des entreprises en difficulté et de leurs dirigeants.

### **JEAN BOUQUOT, PRÉSIDENT DE LA COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Pour sa 10<sup>e</sup> édition, cette journée revêt doublement un caractère spécial : la CRCC de Versailles a apporté son concours exceptionnel dans l'organisation de cet événement ; il se déroule après le vote de l'article 9 de la loi PACTE à l'Assemblée nationale, lequel va remettre en cause notre intervention auprès des petites entreprises que nous savons fragiles. Or nous avons un rôle clé à jouer aux côtés des acteurs de la prévention. Fort de sa connaissance approfondie de l'entreprise, le commissaire aux comptes est à même d'apprécier sa capacité à poursuivre son activité. Ce rôle si précieux est aujourd'hui potentiellement remis en cause car le gouvernement relève les seuils d'audit au niveau européen entraînant la perte de 153 000 mandats. Nous sommes à un tournant de l'histoire de notre profession. Selon le législateur, il faudra inventer une nouvelle profession qui ne s'affirmera non plus au travers d'obligations légales mais au travers de son utilité reconnue par la voie du contrat. Une piste de réflexion consiste à créer un fichier public des entités contrôlées sur la base du volontariat en partenariat avec les greffiers. Nous allons également travailler sur des schémas d'attestations des entreprises qui pourraient nous aider à anticiper la détection des difficultés et favoriser l'économie des territoires. Sans oublier l'audit légal des petites entreprises, qui pourrait avoir vocation à prospérer et devenir le vecteur de l'audit de demain. C'est un chemin de crête mais il faut le prendre pour défendre notre rôle, et surtout notre présence dans la prévention des difficultés des entreprises.



## JOURNÉE ANNUELLE DE LA PRÉVENTION

### **CHARLES-RENÉ TANDE, PRÉSIDENT DU CSOEC (CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES)**



Si les défaillances d'entreprises sont en recul, les efforts ne doivent pas être relâchés car les crises arrivent subitement. Le Conseil supérieur a mené une étude qui montre que 57% des chefs d'entreprise attendent en premier lieu de leur expert comptable une aide et une assistance lorsqu'ils sont en difficulté. Nous devons rester vigilants et ne pas confondre ni mélanger les rôles entre l'expert-comptable et le commissaire aux comptes. L'expert-comptable ne doit pas être assujéti à la procédure d'alerte car cela changerait sa relation avec son client, qui est de nature contractuelle, non une obligation légale. En revanche, anticiper encore plus les difficultés que rencontrent les chefs d'entreprises doit être le maître mot de notre action car ils réagissent souvent trop tardivement. Nous bénéficions d'outils pour les accompagner. Nous avons des lettres de missions spécifiques, avons publié un autodiagnostic prévention pour les chefs d'entreprise et un guide d'accompagnement des entreprises en difficulté. Nous savons travailler avec nos partenaires dans la prévention. L'inter professionnalité est essentielle. Nous la mettons en œuvre au CIP.

### **GEORGES RICHELME, PRÉSIDENT DE LA CGJCF (CONFÉRENCE GÉNÉRALE DES JUGES CONSULAIRES DE FRANCE)**

La prévention est exemplaire du rôle positif joué par le tribunal pour favoriser la poursuite de l'activité des entreprises. Or il inspire toujours de la crainte au chef d'entreprise. C'est une difficulté que les professions du chiffre peuvent aider à régler. Il faut pousser le dirigeant à rencontrer le juge.



### **JEAN FRANÇOIS DOUCEDE, GREFFIER TC BOBIGNY (CONSEIL NATIONAL DES GREFFIERS DES TRIBUNAUX DE COMMERCE)**

Nous souhaitons permettre au dirigeant de devenir un acteur de sa propre prévention par la maîtrise de l'information et la connaissance. Nous sommes en train de créer un outil internet dédié. A partir des données issues des différents registres, il pourra réaliser un score prédictif sur la situation de son entreprise, personnel et confidentiel. Il s'agit de prendre la mesure de sa situation avant d'entrer en contact avec les professionnels de la prévention.

### **CHRISTOPHE THEVENOT, PRÉSIDENT DU CNAJMJ (CONSEIL NATIONAL DES ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ET DES MANDATAIRES JUDICIAIRES)**

L'administrateur judiciaire intervient également de manière privilégiée en matière de prévention. Nous pouvons recevoir un dirigeant lors de consultations gratuites pour examiner avec lui une stratégie de sortie des difficultés via une conciliation ou un mandat ad hoc.

