

DANS LES COULISSES

Sauver des entreprises, le quotidien exigeant mais exaltant des administrateurs judiciaires

Ils ne sont que 157 en France. Des professionnels de l'urgence qui se retrouvent à la tête d'entreprises pour aider leur dirigeant à redresser la barre et éviter la défaillance. Les administrateurs judiciaires reprennent tantôt le pilotage de grands groupes pris dans un scandale ou de start-up à court d'argent frais. Plongée dans le quotidien de ces sauveurs (ou liquidateurs) qui font face à une recrudescence d'entreprises en difficulté.



De gauche à droite : Paul-Henri Audras, Alexandre Bonetto et Joanna Rousselet. (D.R.)

Par **Florent Vairet**

Publié le 5 janv. 2023 à 17:30 | Mis à jour le 6 janv. 2023 à 16:08

Administrateur judiciaire. Un nom sévère pour une mission palpitante. « *On est les urgentistes des entreprises* », explique d'emblée Alexandre Bonetto, administrateur judiciaire de 34 ans. « *Quand on les reçoit, on sait qu'elles sont malades mais on ne connaît pas alors l'étendue des dégâts. On dresse un diagnostic avec les informations que le dirigeant veut bien nous donner, sachant qu'il est plus ou moins lucide sur la situation.* »

Et le professionnel de filer la métaphore médicale : « *A l'issue de cet audit, deux options : soit on pose un plâtre, on entame une procédure légère dite à l'amiable, soit on lance une chirurgie lourde, et on déclenche une procédure collective avec un gel des dettes et une mise sous protection de l'entreprise par le tribunal de commerce.* »

Dans le premier cas, l'administrateur a un rôle de conseil amélioré. Le dirigeant reste le seul maître à bord et a simplement besoin d'un tiers médiateur/négociateur pour gérer un problème avec d'autres parties prenantes. **Orpea, le gestionnaire d'Ehpads privés, a par exemple sollicité cette procédure amiable préventive pour diviser sa dette de moitié et**

réinjecter du capital à la suite du scandale suscité en janvier 2022 la parution du livre enquête « Les Fossoyeurs » qui accusait le groupe de maltraitance.

Dans le cas de la procédure collective, les choses vont déjà très mal et l'administrateur judiciaire dispose de plus de pouvoirs. Il peut aller jusqu'à remplacer le dirigeant. Son objectif : redresser l'entreprise avec des mesures fortes. Ce patron bis inspecte alors la boîte de fond en comble, cherche à comprendre pourquoi cette marge-ci est trop faible ou cette masse salariale-là trop élevée par rapport à la concurrence. « *Ensuite, on construit la restructuration, souvent avec le dirigeant qui reste celui qui connaît le mieux son entreprise* », précise Alexandre Bonetto qui s'est par le passé penché sur le dossier SNCM, la Société nationale maritime Corse-Méditerranée placée en redressement judiciaire puis rachetée en 2015.

Ferrailler avec les banques pour restructurer la dette

Joanna Rousselet, 36 ans, s'est, elle, récemment attelée à restructurer l'entreprise Pierre & Vacances. Dix-huit mois de travail acharné pour éviter le dépôt de bilan de ce mastodonte du tourisme qui était cruellement en recherche de capitaux et qui fait travailler une myriade d'entreprises.

Une fois le dossier en main, les journées de cette administratrice judiciaire ressemblent à une enfilade de réunions, « *avec des centaines de personnes* », surtout de redoutables banquiers auprès de qui elle doit renégocier la dette. « *Il fallait avoir le coeur bien accroché, confie-t-elle aujourd'hui. On devait faire correspondre leurs demandes avec celles des nouveaux investisseurs qui posaient des conditions drastiques de désendettement pour accepter d'investir.* » Un travail qui a porté ses fruits, l'entreprise française a été sauvée de la faillite.

Comme le montre ce dossier, le rôle de l'administrateur judiciaire est de mettre tout le monde autour de la table pour trouver une solution. Et ses pouvoirs sont parfois grands. Forts d'un mandat du tribunal, il peut contraindre des fournisseurs, apeurés par la situation financière de leur client, à ne pas interrompre les livraisons, et ainsi éviter d'empirer la situation. De même avec les dettes. Il contraint les banques à ne pas réclamer les mensualités de remboursement de prêts sur une période donnée. Une procédure puissante qui permet aux entreprises malades de sortir la tête de l'eau sans être lâchée par leurs partenaires.

Les défaillances d'entreprises qui vont s'accélérer en 2023

En 2022, les administrateurs judiciaires ne se sont pas tourné les pouces. Les procédures préventives (celles sollicitées par les dirigeants eux-mêmes) ont progressé de 21 % sur un an. Les procédures collectives (ordonnées par le tribunal) ont, elles, bondi de 43 %. Une explosion en grande partie due au contexte économique français : « *Avec la fin du 'quoi qu'il en coûte' gouvernemental et les prêts garantis par l'Etat qui entrent dans leur phase de remboursement, le taux d'entreprises en difficulté devraient continuer à remonter dans les prochains mois* », analysait en novembre dernier Paul-Henri Audras, administrateur

judiciaire de 34 ans intervenu dans des dossiers médiatiques tels que Tati, Fauchon ou Ascoval.

Un pronostic confirmé ce 4 janvier par la Banque de France qui annonce dans Les Echos que les défaillances d'entreprises ont progressé l'an dernier de 48 %. Ce niveau reste inférieur de 20 % à celui de 2019 mais les experts anticipent **une accélération des défaillances en 2023**.

Secret autour de la procédure préventive

Quand un dirigeant sollicite une procédure préventive, il bénéficie d'une confidentialité totale. Même la presse, d'après un arrêt de la Cour de cassation, n'a pas le droit de diffuser l'information. Le risque est d'effrayer clients, fournisseurs, salariés et créanciers et d'accentuer les difficultés de l'entreprise alors qu'à ce stade, la situation est bien souvent récupérable.

Ces derniers mois, les administrateurs judiciaires constatent une autre tendance : le nombre accru des startuppeurs qui se retrouvent dans leur bureau. En cause : le retournement de la conjoncture, la fin de l'argent peu cher (avec la hausse des taux d'intérêt, il est plus difficile et coûteux d'emprunter) et des levées de fonds plus difficiles à boucler. « *On observe donc le retour des banques dans les tours de financement, or les banques sont plus exigeantes que les fonds d'investissement* », décrypte Emmanuel Laverrière, avocat associé spécialisé en restructuration des entreprises en difficulté.

« *Des start-up se retrouvent en situation de trésorerie tendue et finissent chez nous pour être mises sous une bulle de cash, acheter du temps pour pouvoir trouver de nouveaux investisseurs* », commente Paul-Henri Audras. Agricoool, Prêt à Pousser, Sigfox, Ma Jolie Candle... Autant de start-up placées en 2022 en procédure collective.

LIRE AUSSI :

- **A défaut de lever de fonds, les start-up les plus matures se tournent vers la dette**
- **Levées de fonds : les start-up africaines battent un nouveau record**

Si l'on regarde de plus près les chiffres des procédures préventives (celles qui sont confidentielles) publiées par le Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires, les petites entreprises (entre 1 et 50 salariés) sont celles dont la présence augmente le plus. Et la conjoncture n'explique pas tout. « *Ce type de procédure s'est démocratisé depuis quatre ou cinq ans. Et c'est tant mieux car aller chez le médecin une fois qu'on est archi-malade, c'est trop tard* », ajoute Joanna Rousselet. Les administrateurs judiciaires interviewés se félicitent de la multiplication de ces procédures qu'ils jugent « *très efficaces* ».

Quand le sauveur laisse place au liquidateur

Le taux de réussite de ces opérations de sauvetage, tous types de procédures confondues, atteindrait 75 à 80 %, selon Paul-Henri Audras. Mais hélas, la faillite est parfois inévitable. L'administrateur judiciaire doit alors procéder à la cession de l'entreprise. Pour cela, il faut valoriser tous ses actifs, des brevets aux machines en passant par la marque. Le nom « XL Airways » de feu-la compagnie aérienne avait ainsi été cédé pour 686.000 euros au moment de sa faillite.

Ces administrateurs judiciaires, qui ne sont que 157 dans toute la France, doivent aussi bien savoir redresser des centres de loisirs que liquider une compagnie aérienne. Se pose alors la question de leur légitimité. D'autant plus quand ils n'ont que 34 ou 36 ans. Précisons pour commencer qu'ils débutent leur carrière en tant que collaborateur dans une étude d'administrateur judiciaire, souvent après des études de finance, de droit et/ou de commerce, auprès d'associés qui ont, eux, l'expérience et le titre d'administrateur judiciaire.

Et tous le disent, le secret de la profession reste la pratique. *« Quand on est collaborateur, il faut manger un maximum de dossiers pour apprendre et comprendre seulement au bout de quelques années de quoi on parle »*, témoigne Alexandre Bonetto. Et avant de passer au grade d'administrateur, les candidats ont l'obligation de faire un stage en cabinet d'au minimum trois ans avant de passer l'examen.

« On ne sait pas tout sur tout mais... »

La technicité légitime également la crédibilité, ajoute Paul-Henri Audras. Finance, commerce, droit, autant de domaines à maîtriser pour pouvoir remplacer un dirigeant sur les volets commercial, financier ou des ressources humaines. *« On ne sait pas tout sur tout mais on dispose d'un niveau suffisant sur chacun de ces sujets pour être capable d'aller chercher l'information et prendre des décisions »*, enchérit Alexandre Bonetto.

Par ailleurs, dans le cas d'une restructuration d'un grand groupe, l'administrateur juridique n'est pas seul aux manettes. Le top management dispose souvent de conseils autour de lui. *« On participe à la réflexion commune en apportant notre éclairage, mais on est moins en première ligne comme dans le cas d'une petite structure, chez un artisan, une pharmacie ou une PME par exemple »*, clarifie Alexandre Bonetto.

Deux examens pour devenir administrateur judiciaire

Pour passer de collaborateur à administrateur judiciaire, il faut réussir un examen. Et même deux. Celui d'entrée est composé de plusieurs épreuves de droit et d'une de contrôle de gestion. Celui de sortie, après les trois ans de stage, est composé du rapport de stage, d'un cas pratique, de droit, de gestion d'un cabinet, de culture économique et de déontologie.

En plus de l'expérience et la technique, il faut un caractère. *« On doit savoir concilier, nouer des liens, faire des suspensions de séance et taper du poing sur la table quand c'est nécessaire pour dire qu'à ce moment précis, on est tous en train de se planter. Ou dire aux créanciers que leur position n'est pas légitime »*, raconte d'expérience Joanna Rousselet.

Une posture d'autorité loin d'être incompatible avec le fait d'être une femme, qui plus est jeune, assure-t-elle. Enfin presque. A deux reprises, elle n'a pas obtenu un dossier car le dirigeant à épauler avait un certain âge et opérait dans l'industrie lourde. « *Il a considéré qu'une femme de 35 ans, ce n'était pas le meilleur profil.* » Mais d'ajouter : « *Dans l'immense majorité des cas, je n'ai aucun problème.* »

Des entreprises mais aussi des copropriétés et des successions

Joanna Rousselet a fini par être habitée par son métier. « *J'aime la finalité. On aide les entreprises, c'est-à-dire les dirigeants, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs.* » « *Le côté social, c'est ce pourquoi je me lève le matin,* précise pour sa part Paul-Henri Audras. *Notre objectif est de maintenir l'activité et les salariés, parfois dans des zones d'emplois sinistrées.* »

A savoir qu'on ne devient administrateur judiciaire pas seulement pour aider les entreprises, mais aussi les particuliers. Il y a ceux qu'on appelle les civilistes qui interviennent dans le cas d'une copropriété immobilière à la dérive, dans une indivision ou une succession problématique. Ils sont néanmoins une poignée, 95 % des administrateurs judiciaires sont commercialistes.

Combien gagnent-ils ?

Un administrateur judiciaire gagne en moyenne 110.357 euros bruts par an, soit un salaire de 9.196 euros bruts par mois, d'après le site « *fiches-droit* » spécialisé dans les études juridiques. Mais certains peuvent gagner jusqu'à 500.000 euros par an. Pour les administrateurs judiciaires salariés au sein d'une étude, le salaire minimum est de 6.000 euros bruts par mois. Pour ce qui est d'un collaborateur doté de deux ou trois ans d'expérience, sa rémunération d'entrée est comprise entre 3.000 et 3.500 euros par mois.

Florent Vairet