

INTERVIEW



Vincent LABIS

Administrateur judiciaire

Interview menée par
Marie DELAUTRE, Avocate



En cette période d'incertitude, nous avons décidé de rencontrer Maître Vincent LABIS, administrateur judiciaire (AJ), qui accompagne les entreprises dans leurs moments les plus critiques. Ne manquez pas son éclairage unique sur les défis et les solutions pour surmonter ces tournants décisifs.

Pouvez-vous nous rappeler brièvement les missions d'un administrateur judiciaire ?

L'AJ exerce les missions d'administration provisoire quand il y a une carence de direction pour cause d'incapacité liée à des situations particulières comme par exemple un décès ou une interdiction. Dans cette hypothèse, on devient « le patron à la place du patron » en lien direct avec l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise. Ce ne sont pas les missions les plus courantes. Cela peut faire peur à l'environnement, qui craindrait un problème économique alors que cela ne peut être qu'une difficulté de représentation.

Ensuite, il y a les missions de traitement des difficultés des entreprises :

- En phase amiable avec le mandat ad hoc ou la conciliation. A ce stade, l'AJ n'a pas de pouvoirs, si ce n'est de convaincre, d'organiser, de proposer des solutions, qui permettent à l'entreprise de fonctionner.
- Ou alors en phase judiciaire : la sauvegarde, le redressement et la liquidation. En judiciaire, c'est très normé. Les textes définissent nos prérogatives, selon la mission confiée par le tribunal. En règle générale, nous sommes chargés d'assister le dirigeant dans la gestion de son entreprise.

Ce sont donc nos trois domaines d'activités principaux, qui impliquent aussi des attitudes et des postures différentes.

Nous réalisons également des consultations gratuites sous forme de diagnostic, lequel peut être suffisant en soi, ou alors donner lieu à des mesures d'accompagnement.

Quelle est votre rôle en termes d'orientation stratégique et d'influence auprès du Tribunal ?

Nous devons agir en toute objectivité et toujours dans l'intérêt de l'entreprise. Il nous appartient d'entendre toutes les parties prenantes. L'AJ n'est pas décideur du sort de l'entreprise, cette décision relève toujours de la compétence du tribunal. Cela implique une grande transparence dans nos discussions avec les dirigeants ou les instances représentatives du personnel et une totale loyauté envers le tribunal que nous devons éclairer.

Récemment, nous avons eu un désaccord avec un dirigeant sur la stratégie à adopter face à de graves problèmes de rentabilité et de trésorerie. Les premières actions ont été une réduction drastique des dépenses et un changement d'orientation des activités, ce qui a temporairement sauvé l'entreprise. Je préconisais une cession rapide, tandis que le dirigeant restait optimiste sur des résultats que je jugeais irréalisables. Après quelques mois, mes craintes se sont confirmées et l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. J'ai alors recommandé un plan de cession auprès du Tribunal, tout en précisant notre divergence de vues. Je suis très attaché au respect du contradictoire.

Dans ce type de dossier, je m'en remets bien sûr à la décision rendue par le Tribunal, après avis du Parquet.

Votre avis nous intéresse aussi sur l'aspect prévention des difficultés qui est important en cette période. Quels sont vos points de vigilance en matière de gestion, en termes d'indicateurs à prendre en compte, d'attitude...

En réalité, tous les chefs d'entreprise doivent se poser la question, pas seulement ceux en difficulté. Si chacun anticipait, budgétait et corrigeait, il y aurait moins d'entreprises en difficulté.

Peu de chefs d'entreprise disposent d'outils de pilotage, pourtant essentiels pour gérer une entreprise. Piloter, c'est créer des indicateurs pertinents :

- Pourquoi m'inquiéter de tel ou tel sujet dans mon entreprise ?
- Y a-t-il plus de plaintes de clients ?
- Les délais de règlement client augmentent-ils ?
- Les fournisseurs raccourcissent-ils leurs délais de paiement ?
- Y a-t-il plus de contentieux ?
- Comment évolue mon marché ?

Il existe des domaines et des professions où l'on pensait que les méthodes resteraient inchangées. Cependant, aujourd'hui par exemple, les pharmaciens qui réussissent sont ceux qui se sont regroupés et adoptent une approche plus orientée vers le marketing.

Je pense aujourd'hui qu'il n'y a pas de métier où l'on peut se dispenser de la question de l'évolution de l'activité.

Observez la rapidité avec laquelle le secteur du commerce de détail a décliné

en France, c'est spectaculaire. Ce n'est pas seulement à cause d'Internet, mais aussi en raison de concurrents comme Vinted qui s'emparent de parts de marché significatives. Les mentalités ont également évolué, influencées par une conscience écologique accrue.

Si le dirigeant d'entreprise ne peut pas se concentrer sur ces aspects en permanence, il devrait au moins s'y attarder une à deux fois par an et instaurer des indicateurs basés sur des critères objectifs.

Un autre aspect crucial à surveiller est la gestion de la trésorerie, souvent représentée par le suivi méticuleux du tableau de bord financier de l'entreprise. Selon la taille de la société, le commissaire aux comptes veille à une prévision rigoureuse des flux de trésorerie. Il m'arrive d'être surpris par le manque de réflexion sur ce sujet essentiel. Il est regrettable que des chefs d'entreprise ne consultent leur expert-comptable qu'en fin d'année pour boucler les comptes, négligeant le volet conseil qui pourrait leur permettre des ajustements en cours d'année plutôt que de faire face aux difficultés financières en fin d'exercice.

L'anticipation est primordiale, car une difficulté de trésorerie tend à en engendrer d'autres encore plus rapidement. Cela est particulièrement vrai avec les Prêts Garantis par l'État (PGE). Des prêts ont parfois été accordés à des entreprises déjà en grande difficulté, et lorsqu'il s'agit de rembourser, cela devient un véritable casse-tête.

Notre rôle est de comprendre toutes les

difficultés potentielles d'une entreprise et de proposer des solutions. C'est un processus collaboratif avec le dirigeant, qui ne peut y faire face seul.

L'administrateur judiciaire vient donc assister l'entreprise aidé d'une caisse à outils dont la composition sera très variable d'une entreprise à l'autre, en fonction de ses besoins et/ou difficultés

Lorsqu'un administrateur est désigné, particulièrement dans les procédures collectives, il se trouve au cœur des tensions : entre les fournisseurs non payés et mécontents, les salariés préoccupés, et les clients qui doutent de la continuité de leur service. En résumé, il n'y a que des personnes insatisfaites. Il est alors essentiel de raviver la flamme en rétablissant la confiance pour que chaque partie puisse à nouveau collaborer efficacement.

Comment réinstalle-t-on la confiance entre le dirigeant et ses salariés ?

Il existe une grande diversité de situations. Parfois, cette confiance est toujours présente parce que le dirigeant communique régulièrement et reste transparent avec ses salariés. Dans les cas où j'ai traité des dossiers avec une transparence sociale, il n'y a jamais eu de conflit. En général, les parties prenantes sont de mieux en mieux formées et soutenues, qu'il s'agisse des salariés ou des autres acteurs, ce qui leur permet de comprendre les enjeux. Il est essentiel d'écouter tout le monde.

En revanche, lorsque cette transparence fait défaut, des situations de blocage surviennent fréquemment, et c'est

souvent là que des actions plus violentes se produisent. L'absence de transparence peut donner lieu à des théories selon lesquelles il ne s'agirait pas seulement de problèmes économiques mais aussi de malversations ou de pratiques douteuses... Ainsi, le manque de transparence alimente des fantasmes et complique les dossiers.

Nous avons de nombreux dossiers sans CSE malgré des seuils atteints depuis longtemps. La première étape consiste à mettre en place les CSE à la fois pour des raisons légales et pour éviter des complications coûteuses. En cas de manque de transparence, j'organise une rencontre directe avec les salariés afin de mieux cerner la situation et de recréer du lien avec le dirigeant.

Pour la communication, que privilégiez-vous ?

la communication peut se faire via le CSE, car c'est une obligation légale, mais également de manière directe avec les salariés. Organiser une plénière incluant tous les employés peut être crucial pour la gestion d'un dossier. Les sujets abordés diffèrent selon le contexte.

Les individus peuvent discerner un leader digne de confiance et porteur d'une vision. La transparence est essentielle, mais elle ne suffit pas si elle se limite à exposer les problèmes sans offrir de solutions ni encourager le débat. Le dirigeant doit non seulement identifier les enjeux, mais aussi initier un dialogue constructif pour concevoir des solutions ensemble.

Pour conclure, pourriez-vous partager avec nous l'une de vos expériences les plus marquantes ?

Nous pouvons évoquer le dossier CARELIDE (activité pharmaceutique) sur lequel nous avons travaillé avec SOLUCIAL. Le secteur est stratégique. En termes de trésorerie, nous disposons de 3 mois ou 4 mois, pas davantage, pour trouver une solution. Nous avons réalisé un appel d'offres initial, sans succès. Nous nous sommes évertués à trouver des solutions avec toutes les parties prenantes : la Direction, les représentants du personnel, les élus locaux, le ministère de l'Industrie, vous et nous. Nous avons adressé aux Autorités une analyse mettant en évidence ce qui pouvait rebuter les éventuels repreneurs, ce qui leur a permis de construire des solutions.

Les pouvoirs publics à tous niveaux ont réalisé un travail remarquable et la reprise a été un succès.

Dans ce projet, chacun a contribué. L'État s'est impliqué et un nouvel actionnaire (DELPHARM/AGUETTANT) a expliqué les erreurs passées et les clés de la réussite future. Les employés ont compris et accepté des ajustements sur le temps de travail. Le succès repose sur les efforts partagés de tous les participants, ce qui a été très gratifiant.