COMPAGNIE NATIONALE DES EXPERTS COMPTABLES JUDICIAIRES

(Cour de Cassation et Cours d'Appel)

XXVe CONGRES NATIONAL

JOURNÉE D'ÉTUDE

sur le thème

L'EXPERTISE EN DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

(Cour d'Appel de Lyon)

7 novembre 1986

COMPTE RENDU STENOGRAPHIQUE

COMPTES RENDUS STENOGRAPHIQUES PRECEDEMMENT EDITES PAR LA COMPAGNIE NATIONALE DES EXPERTS COMPTABLES JUDICIAIRES

X° Congrès National : Paris, 25-26 novembre 1971.
Ouvert par M. Touffait, Procureur Général près la Cour de Cassation.
Clôturé par M. Aydalot, Premier Président de la Cour de Cassation.
Rapporteur général M. Garnier, expert agréé par la Cour de Cassation.

L'expert comptable judiciaire et les droits des justiciables

XI° Congrès National : Toulouse, 24 novembre 1972.
Sous la présidence de M. Fonade, Conseiller à la Cour de Cassation.

La notion de bilan inexact.

XII° Congrès National : Angers, 16 novembre 1973.
Sous la présidence de M. Bellet, Président de la 1re Chambre Civile de la Cour de Cassation.

L'évaluation du préjudice de l'individu et de l'entreprise en cas d'accident corporel et de rupture de contrat.

XIII° Congrès National : La Baule, 4 octobre 1974.
Sous la présidence de M. Olivier, Premier Vice-Président au Tribunal de Grande Instance de Paris.
Rapporteur général M. Amédée-Manesme, expert agréé par la Cour de Cassation.

La nouvelle réglementation de l'expertise judiciaire en matière civile.

XIV° Congrès National : Grenoble, 21 novembre 1975.
Sous la présidence de M. Touffait, Procureur Général près la Cour de Cassation.
Rapporteur général M. Fournier, expert agréé par la Cour de Cassation.

Les infractions en matière immobilière.

XV° Congrès National : Nice, 15 octobre 1976.
Sous la présidence de M. Cenac, Président de la Chambre Commerciale de la Cour de Cassation.
Rapporteur général Mlle Doyen, expert agréé par la Cour de Cassation.

La mission de l'expert judiciaire en cas de poursuites du chef de majoration frauduleuse des apports.

XVI° Congrès National : Reims, 4 novembre 1977.
Sous la présidence de M. Monguilan, Premier Président de la Cour de Cassation.
Rapporteur général M. Clara, expert près la Cour d'Appel de Douai.

Les problèmes posés à l'expert comptable judiciaire devant les irrégularités commises en vue du maintien en activité des entreprises en difficulté.

COMPAGNIE NATIONALE DES EXPERTS COMPTABLES JUDICIAIRES

(Cour de Cassation et Cours d'Appel)

XXVe CONGRES NATIONAL

JOURNÉE D'ÉTUDE

sur le thème

L'EXPERTISE EN DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

(Cour d'Appel de Lyon)

7 novembre 1986

COMPTE RENDU STENOGRAPHIQUE

TABLE DES MATIERES

Allocution de M. Chouleur 9
Allocution de M. Clara 11

Ouverture de la journée d'étude

Allocution de M. Fontaine
Conseiller à la Cour de Cassation 13

Présentation des travaux

Rapport présenté par Jean Belou
Expert agréé par la Cour d'Appel de Toulouse 15

L'expert en diagnostic : Aspects juridiques

Rapport présenté par J.-C. Cailliau
Expert près la Cour d'Appel de Paris et agréé par la Cour de Cassation 17

« La méthodologie du diagnostic d'entreprise »

Rapport présenté par M. André Buthurieux
Expert près la Cour d'Appel de Lyon et agréé par la Cour de Cassation 31

Présentation de la suite des travaux

Rapport présenté par M. Jean Belou
Expert près la Cour d'Appel de Toulouse 45

Le diagnostic de gestion financière et d'exploitation

Rapport présenté par M. Georges Mavridorakis
Expert près la Cour d'Appel de Lyon 47

Le diagnostic socio-économique

Rapport présenté par M. André Bau
Expert près la Cour d'Appel de Lyon 57

Les groupements de préventions agréées

Rapport présenté par M. Roland Malissard
Expert près la Cour d'Appel de Toulouse 67

Conclusion

Rapport par M. Jean Belou
Expert près la Cour d'Appel de Toulouse 71

Clôture des débats du XXVe congrès national 75

Sous la présidence de

Monsieur R. DEFONTAINE

Conseiller à la Cour de Cassation

La journée d'étude sur le thème

L'EXPERTISE EN DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

a été organisée par

Jean CLARA

Président de la Compagnie Nationale des Experts Comptables Judiciaires

et le CONSEIL NATIONAL DE LA COMPAGNIE, ainsi composé pour 1986

Présidents d'Honneur	:	Gérard AMEDEE-MANESME (Paris, Versailles) Paul GRIZIAUX (Amiens, Douai, Reims) Simone DOYEN (Paris, Versailles) Pierre DUCOROY (Montpellier, Nîmes) Félix THORIN (Paris, Versailles) Madeleine BOUCHON (Paris, Versailles)
Président	:	Jean CLARA (Amiens, Douai, Reims)
Vice-Présidents	:	André DANA (Paris, Versailles) Pierre FEUILLET (Rouen, Caen)
Secrétaire Général	:	Adolphe BIOTEAU (Angers)
Trésorier National	:	Jean-Jacques JOBERT (Paris, Versailles)
Membres	:	les Présidents des Sections Autonomes

J. LIAGRE (Aix-en-Provence)
M. ANSELIN (Amiens, Douai, Reims)
B. MOUY (Angers)
J.-J. PAQUIER (Bordeaux)
G. LORENTZ (Colmar)
J.-C. SALVANO (Dijon, Besançon)
L. CULINE (Lyon, Chambéry, Grenoble)
G. MILLET-CORNETTO (Montpellier, Nîmes)
J.-P. SEPULCHRE (Nancy, Metz)
G. MAURICE (Orléans, Poitiers)
C. BREVAL (Paris, Versailles)
C. PICAVET (Rennes)
P. WOLFF (Riom, Bourges, Limoges)
C. DUPARC (Rouen, Caen)
M. AVERSENCQ (Toulouse, Agen, Pau)

Membres cooptés :

J. AUMAITRE (Clermont-Ferrand), E. BLIN (Nancy), D. GRADT (Toulouse), M. RONFORT (Paris, Versailles), E. POUILLY (Amiens, Douai, Reims).

Représentants supplémentaires délégués par les sections groupant plus de 20 membres :

J. GUIOU et J. KALPAC (Aix-en-Provence) ; P. DEBROUCKER et M. HAMZAOUI (Amiens, Douai, Reims) ; O. DERVAUX (Angers) ; G. FAVIER et B. ROUVIER (Lyon, Chambéry, Grenoble) ; M. ALTEIRAC (Montpellier, Nîmes) ; R. OMPHALIUS (Nancy, Metz) ; J. SALATO M. SAINTE MARIE et C. JUHASZ (Paris, Versailles) ; R. LEBOUGUENEC (Rennes) ; J. LEGOFF (Riom, Bourges, Limoges) ; A.-M. LETHUILLIER-FLORENTIN (Rouen) ; J. BELOU (Toulouse, Agen, Pau).

et la SECTION AUTONOME LYON CHAMBERY GRENOBLE

dont le Bureau est ainsi composé :

Président	:	M. Lucien CULINE
Vice-Président	:	M. Henri ESTEVE
Secrétaires	:	M. Georges FAVIER M. Bernard ROUVIER M. Yves TURQUIN
Trésorier	:	M. Robert FOURNIER

Allocution de M. CHOULEUR

Premier Président de la Cour d'Appel de Lyon

Mesdames, Messieurs,

Tenir à Lyon votre XXVe Congrès est un choix particulièrement judicieux. Je pense, bien sûr, à cette vénérable Chambre de Commerce qui nous accueille au cœur d'une cité au passé prestigieux mais résolument tournée vers l'avenir, ainsi qu'en témoignent un certain nombre de réalisations qui font qu'aujourd'hui on peut parler de « Lyon ville internationale ».

Mais quel que soit le dynamisme de cette région, que se plaisent à souligner économistes et statisticiens, et qui se traduit dans le secteur des affaires par de belles réussites, et ici et là par des taux de chômage moins élevés qu'ailleurs, Lyon et sa région n'échappent pas aux difficultés majeures que nous connaissons depuis plusieurs années, et c'est la débâcle d'une de ses grandes entreprises qui, avec quelques autres, a été à l'origine de la législation sur le redressement judiciaire des entreprises, dont vous allez traiter l'un des aspects.

Que cette étude sur le diagnostic d'entreprise, envisagé sous l'angle de l'expertise, soit abordée en congrès par des experts comptables, voilà qui est bien naturel, puisque nous savons maintenant que quatre vingt pour cent des experts en diagnostic ont été recrutés dans votre corps, au moins dans cette Cour d'Appel.

Je vois là, à ce propos, une nouvelle raison qui militait en faveur de votre choix, Monsieur le Président. En effet, votre Compagnie, à son échelon régional des Cours d'Appel de Chambéry, Grenoble et Lyon, fait preuve — nous en sommes tous les témoins privilégiés — d'une belle vitalité, avec en son sein de remarquables professionnels, de stature nationale, et dont les avis pertinents, largement suivis par les autorités de décision, ont servi de base à la mise en place de cette institution nouvelle que constitue le corps des experts en diagnostic d'entreprise.

Mais j'arrête là mon propos, vous remerciant, Monsieur le Président, de m'avoir fait le très grand honneur de me donner la parole au début de ce congrès qui sera, j'en suis sûr, particulièrement fécond.

(*Applaudissements.*)

Allocution de M. CLARA

Président de la Compagnie

Monsieur le Président, la Compagnie que j'ai la charge de présider depuis un an vous remercie par mon intermédiaire d'avoir bien voulu accepter d'accueillir notre Journée d'étude du XXVe Congrès national, sinon dans le Palais, au moins dans la ville de Lyon.

Cet accueil démontre la considération que vous témoignez à ceux qui aident, par leurs avis techniques, les magistrats à prendre des décisions équitables et en particulier aux experts comptables judiciaires.

Monsieur le Haut Conseiller Defontaine, vous devenez un des habitués de nos manifestations, puisque en 1981 nous avons eu l'honneur de votre présence aux côtés de M. Vienne à l'époque Président de la Chambre commerciale de la Cour de Cassation, et que l'an dernier vous nous avez fait la joie de présider notre réunion, de diriger nos débats à Douai sur le thème de « L'image fidèle et l'application des nouveaux textes répressifs visant la présentation des comptes sociaux ».

Ajourd'hui, vous rejoignez M. Touffait, M. Bellet et M. Olivier, qui avaient accepté de présider deux fois nos travaux, mais vous êtes le premier à le faire deux fois de suite.

Ma tâche est donc simplifiée, votre présentation ayant été faite l'an dernier par mon prédécesseur. Je me limiterai simplement à rappeler que vous êtes également homme du Nord, que nous sommes presque contemporains, et que vous avez commencé votre carrière de magistrat dans la région du Nord, avant d'être aspiré par la capitale.

Les experts-comptables interviennent en général quand les événements se sont produits, et essaient de les reconstituer dans le contexte où ils ont existé. Cette année, la Compagnie a décidé d'innover, et de procéder à l'étude d'un sujet dont l'application reste à faire.

Monsieur le Haut Conseiller, vous n'avez pas hésité à nous accompagner dans l'aventure future, et je vous remercie encore de nous consacrer un temps précieux à la recherche du diagnostic et des solutions qu'il laisse entrevoir.

Sous la direction de M. Jean Belou, Expert-Comptable près la Cour d'Appel de Toulouse, des communications seront faites sur :

- les aspects juridiques de l'expertise en diagnostic,
- la méthodologie du diagnostic d'entreprise,
- le diagnostic de gestion financière et d'exploitation,
- le diagnostic socio-économique,

et une petite communication sur :

- les groupements de prévention agréés.

Je laisse le soin, bien entendu, au Rapporteur général de vous présenter plus amplement ces différents thèmes et leurs auteurs. Je voudrais simplement préciser qu'il n'est pas dans notre but de vouloir démontrer que l'expertise en diagnostic d'entreprise est l'apanage des experts comptables judiciaires. Toutefois, je m'autorise à paraphraser en disant qu'en matière de gestion d'entreprise et donc de diagnostic, tout commence et tout finit par des besoins financiers. L'expert-comptable occupe donc, il faut le reconnaître, une place quelque peu privilégiée, en raison de sa triple formation comptable, juridique et économique.

Nous aurons aussi certainement l'occasion de débattre des périodes qui seraient les plus opportunes pour effectuer un diagnostic d'entreprise. Nous apporterons alors peut-être une modeste contribution à l'aménagement d'un texte qui ne nous satisfait pas beaucoup dans son état actuel.

Je m'arrête, pour ne pas empiéter sur les travaux de nos confrères.

Au nom de la Compagnie nationale des Experts-Comptables Judiciaires — nous avons repris, depuis hier, notre ancienne dénomination — je les remercie du travail accompli, sous l'animation efficace de Jean Belou.

Je ne veux pas manquer l'occasion de saluer la présence parmi nous de Mme d'Arvisenet, Magistrat à la Chancellerie ; de M. le Président Bon, Président du Tribunal de Commerce de Paris, toujours fidèle à nos manifestations, et qui aura certainement des informations à nous donner ; de M. le Professeur du Pontavice, et de M. Gandur, Président de la Compagnie nationale des experts en gestion d'entreprise. Je les remercie d'avoir bien voulu nous consacrer une partie de leur temps.

Merci à vous tous, au nom de la Compagnie nationale des Experts-Comptables Judiciaires.

(*Applaudissements.*)

OUVERTURE DE LA JOURNEE D'ETUDE

Allocution de M. DEFONTAINE

Conseiller à la Cour de Cassation

Monsieur le Président, malgré l'habitude qui m'est imputée, je dois dire que je me trouve très flatté d'être associé une fois de plus, à vos travaux et notamment aux travaux de votre XXVe Congrès national.

Voilà donc que votre Compagnie acquiert sa pleine majorité, c'est-à-dire beaucoup de maturité, mais elle conserve — les rangs garnis en témoignent — toute sa vigueur, son dynamisme. Et je me réjouis de la présence des hautes personnalités qui témoignent, à cette occasion, de la considération portée à l'ensemble des experts judiciaires en comptabilité.

Je salue tout spécialement la présence de M. le Premier Président Chouleur, qui a élevé cette journée au niveau qui convient, par la qualité de son propos. La présence de Mme d'Arvisenet nous garantit que, si nous avions encore quelques lacunes sur cette nouvelle institution, nous n'en aurons plus à l'issue de cette journée. Je suis heureux également de la présence de M. l'Avocat général Sorgues, qui représente, dirons-nous, le Parquet de Lyon. Le Parquet de Lyon — Parquet et Parquet général — s'est fait une réputation flatteuse, dans le domaine économique et financier. Même à Paris, on le sait.

Je suis heureux également de la présence de nos collègues des Cours d'Appel de Grenoble et Chambéry.

Et c'est avec plaisir que je retrouve ici M. le Professeur du Pontavice. Ses travaux et ses interventions font tout particulièrement autorité. Chacun sait bien — et nous en aurons sans doute besoin — son art consommé de concilier les exigences de la norme et les réalités du terrain.

A cet égard d'ailleurs, la présence de M. le Président Bon, par l'expérience irremplaçable de la grande juridiction consulaire parisienne se révèlera particulièrement bénéfique.

Voilà donc, après « L'image fidèle », thème de votre dernier congrès, « L'expert en diagnostic », un nouveau-né lui aussi, si l'on en croit son acte de naissance : les articles 30 et 31 de la seconde loi du 25 janvier 1985. Mais n'avait-il pas un aîné, l'expert chargé, en application de l'article 226 de la loi du 24 juillet 1966, de présenter rapport sur une ou plusieurs opérations de gestion ? Peut-être que tenter un tel rapprochement est sacrilège. Mais enfin, chacun sait bien ici que, depuis de nombreuses années déjà, le terme « diagnostic » est communément intégré dans votre réflexion, à vous Experts-Comptables Judiciaires, et dans votre action.

La tentation est donc grande, de voir dans l'expertise en diagnostic une variante de l'expertise de gestion.

Sans rejeter cette filiation, sans doute convient-il de ne pas méconnaître la spécificité de l'expertise en diagnostic. Et c'est avec beaucoup de sagesse que votre Congrès national nous convie ce matin à une réflexion fort opportune, et qui devrait être approfondie sur ce point.

C'est la raison pour laquelle je déclare ouvert le XXVe Congrès national des Experts judiciaires en comptabilité, et, pour l'ordonnancement des travaux, je donne la parole à M. Jean Belou.

(*Applaudissements.*)

PRESENTATION DES TRAVAUX

Jean BELOU
Expert agréé par la Cour d'Appel de Toulouse

Monsieur le Président, Messieurs les Hauts Magistrats et Magistrats, Messieurs les Présidents, Mesdames, Messieurs, mes chers confrères.

Il doit exister une conjonction astrale qui fait que la Ville de Lyon et les études sur le diagnostic d'entreprise sont associés. En effet, en 1957, la Compagnie Nationale des Experts Comptables a tenu un Congrès à Lyon sur le thème :

« Essai sur l'étude diagnostique de l'entreprise ».

Plus tard, le 9 février 1977, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables organisait un Mercredi de la Comptabilité sur « les entreprises en difficultés ».

Plus récemment, le 18 janvier 1985, à l'occasion de l'Assemblée générale des Experts-Comptables judiciaires des Cours d'Appel de Lyon - Chambéry - Grenoble, il a été traité avec beaucoup de talent de « L'expertise en diagnostic ».

C'est donc devant un auditoire particulièrement averti qu'il va être exposé et débattu de l'expert en diagnostic.

Les textes relatifs à l'expert en diagnostic ne sauraient être abordés sans évoquer le contexte dans lequel ils s'insèrent. Pour cela, il convient de se reporter aux travaux réalisés en 1975 par le Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise présidé par Monsieur Sudreau et dont les travaux sont connus sous l'appellation de « Rapport Sudreau ». Ce rapport prévoyait notamment au chapitre 8 l'instauration de procédures d'alerte sous forme de « clignotants » et la création d'un organisme d'assistance à la reconversion par l'établissement de diagnostics effectués par des spécialistes.

Depuis 1975, il ne s'est pratiquement pas écoulé une année sans qu'un projet de loi ou une proposition de loi visant à mettre en application les suggestions relatives aux entreprises en difficulté ne soit présenté. Il a fallu attendre le 1er mars 1984 pour que soit votée une première loi, celle relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises.

Par la suite, le 25 janvier 1985, devaient voir le jour la loi relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises et la loi relative aux administrateurs judiciaires, mandataires liquidateurs et experts en diagnostic. Un dernier volet est attendu, celui relatif à la réforme des Tribunaux de Commerce.

Cet ensemble constitue le nouveau dispositif relatif aux défaillances des entreprises.

Pour compléter cette énumération, il convient également de citer la loi du 30 avril 1983 relative à la mise en harmonie des obligations comptables des commerçants et de certaines Sociétés avec la IVe Directive du Conseil des Communautés européennes et celle du 3 janvier 1985 relative aux comptes consolidés.

C'est donc dans ce cadre législatif nouveau que se situe l'expert en diagnostic. Cependant, sont statut relève de la loi du 29 juin 1971 relative aux experts judiciaires avec toutefois cette particularité qu'aucune contestation ne sera à l'origine de leur mission.

Jean-Claude Cailliau, dans un exposé particulièrement documenté, traitera des aspects juridiques de l'expert en diagnostic.

Imaginer de traiter de l'expert en diagnostic sans faire de parallèle avec la médecine était inconcevable. Il est en effet tentant de parler d'autopsie lorsqu'on détermine les causes d'un dépôt de bilan ou bien d'euthanasie lorsqu'est prise une décision de liquidation de biens. Pour qu'une entreprise retrouve une bonne santé, le spécialiste ne va-t-il pas prescrire des remèdes ? Mais cette analogie n'est-elle pas seulement dans l'emprunt des mots ?

Pour donner davantage de force au discours tenu, on constate une tendance à emprunter le vocabulaire de disciplines différentes : l'homme politique utilise le langage sportif, le sportif emploi des termes militaires, etc. Aussi, le médical comme l'économique ayant comme matière première des corps vivants, il était inévitable que s'instaure un certain parallélisme. Ainsi le médical établit-il des bilans de santé.

D'après le dictionnaire Robert « le diagnostic est l'art de déterminer une maladie d'après ses symptômes ».

Dans le mémoire qu'il a présenté, M. Philippe Bau citant Bergeret indique que « l'homme normal est celui qui reste adapté à son milieu » (*) permettant ainsi de distinguer le normal du pathologique.

Ces définitions peuvent être transposées à l'entreprise mais sous forme de constat car les causes sont beaucoup plus difficiles à déterminer. Il convient de considérer d'une part l'être vivant, et d'autre part le milieu ambiant.

Contrairement à ce qui s'est passé pour l'homme, ce n'est que depuis quelques années qu'est commencée l'étude de l'entreprise, milieu vivant formé de structures animées par des personnes à la psychologie différente. Alors que le milieu ambiant de l'homme ne varie qu'avec une lenteur telle que l'être vivant peut s'y adapter, par contre celui de l'entreprise est en perpétuelle modification du fait des législations de toute nature, des conditions économiques nationales et internationales, des technologies nouvelles, des données monétaires.

Aussi, les conditions d'exercice du diagnostic sont fondamentalement différentes entre le diagnostic médical qui relève de la science et le diagnostic d'entreprise qui ne peut être qu'une approche de technicien.

Cependant, dans les deux cas, comme d'ailleurs dans toute approche scientifique, il doit exister une démarche, un processus permettant d'aboutir à la connaissance. Selon son inclinaison ou sa formation, l'analyste fera appel davantage à Descartes ou à Boole, mais de toute évidence il devra suivre une méthodologie.

C'est la méthode d'analyse débouchant sur le diagnostic que présentera André Buthurieux.

---

* Ph. Bau - Mémoire pour le DEA de Gestion : Contribution pour une méthodologie du diagnostic des organisations - Novembre 1984.

L'EXPERT EN DIAGNOSTIC : ASPECTS JURIDIQUES

présenté par

J.-.C. CAILLIAU

Expert près la Cour d'Appel de Paris et agréé par la Cour de Cassation

Depuis l'époque du Rapport Sudreau, dont vous a parlé notre rapporteur général les hésitations du législateur ont été grandes quant à l'expert en diagnostic.

La loi 85.98 *du* 25 *janvier* 1985 *sur « Le redressement et la liquidation judiciaire des entreprises » et la loi* 85.99 *du même jour relative « aux administrateurs judiciaires, mandataires, liquidateurs et experts en diagnostic d'entreprise » prévoient l'intervention, dans certaines circonstances qu'elles précisent, d'un expert en diagnostic d'entreprise.*

Nous allons examiner le statut et la mission de ce technicien tels qu'ils sont prévus dans ces nouveaux textes de lois, en particulier dans le second, et dans le décret d'application de ce dernier n° 85-1389 *du* 27 *décembre* 1985. *Mais, au préalable, nous rappellerons dans quelles conditions ces deux derniers textes ont été élaborés.*

L'analyse des projets de lois et des débats parlementaires dont est issu le texte définitif de la loi n° 85-99 *permet de constater les hésitations du législateur : si, dans l'avant-projet, on ne comptait pas moins de* 12 *articles (Chapitre III, art.* 38 *à* 49) *consacrés à l'expert en diagnostic, le texte définitif n'en compte que deux (Chapitre III, art.* 30 *et* 31). *A cette modification du volume du texte correspond une évolution de la conception du législateur quant au statut à conférer à l'expert en diagnostic :*

— dans le projet de loi n° 1579 *déposé le* 14 *juin* 1983 *par le Garde des Sceaux sur le bureau de l'Assemblée Nationale — projet dont le chapitre III ne contenait déjà plus que* 5 *articles — les experts en diagnostic étaient présentés comme une troisième catégorie de mandataires de justice, à côté des administrateurs judiciaires (Chapitre I) et des mandataires liquidateurs (Chapitre II) ; leur statut était précisément calqué sur celui des mandataires liquidateurs : ils étaient inscrits* sur une liste régionale établie pour 3 ans par la commission régionale *instituée au siège de chaque Cour d'Appel et compétente pour arrêter la liste des mandataires liquidateurs, leur titre « d'expert en diagnostic d'entreprise agréé par la Commission régionale de .... » faisait l'objet d'une protection expresse, ils exécutaient leur mandat sous la surveillance du Ministère public, la commission régionale était seule compétente pour prononcer la radiation ou le retrait des listes ;*

— au cours des débats parlementaires, les experts en diagnostic ont été considérés plus comme « une nouvelle catégorie d'experts » et moins comme une « nouvelle profession ». Le Garde des Sceaux devait préciser (J.O. 6.4.82, *p.* 1182) *qu'à ses yeux, l'expertise en diagnostic constituait « une activité ponctuelle hautement spécialisée tout à fait compatible avec l'exercice d'autres professions et notamment avec celle d'expert comptable » ;*

— le texte définitif de la loi 85.99 *du* 25 *janvier* 1985, *en renvoyant, dans ses deux articles* 30 *et* 31 *consacrés à l'expert en diagnostic, à la loi n°* 71.498 *du* 29 *juin* 1971 *relative aux experts judiciaires de toutes spécialités, traduit fidèlement la conception exprimée par le Garde des Sceaux.*

Ainsi, les experts en diagnostic apparaissent dès lors relever du statut des exeprts judiciaires (Loi du 29 *juin* 1971 *précitée — dénommée ci-après « la loi de* 1971 *» — et décret n°* 74.1184 *du* 31 *décembre* 1974 *— dénommé ci-après « le décret de* 1974 *») — sous réserve, toutefois, des dispositions particulières contenues dans les articles* 30 *et* 31 *de la loi* 85.99 *du* 25 *janvier* 1985 *— dénommée ci-après « la loi » — et les articles* 85 *à* 90 *du décret d'application n°* 85.1389 *du* 27 *décembre* 1985 *— dénommé ci-après « le décret ».*

1. — LE STATUT DE L'EXPERT EN DIAGNOSTIC

1, 1. - Le principe de l'application du statut des experts judiciaires

Le principe du rattachement du statut des experts en diagnostic d'entreprise à celui des experts judiciaires est clairement exprimé par l'article 30, *alinéa* 2 *de la loi nouvelle : cet article renvoie, en effet, aux dispositions de l'article* 2 *de la loi de* 1971 *instituant les listes annuelles d'experts judiciaires en matière civile : liste établie par chaque Cour d'Appel et liste établie par le bureau de la Cour de Cassation. Les nouveaux textes précisent même que ces listes comporteront désormais chacune une « rubrique réservée aux experts en diagnostic d'entreprise » (art.* 31 *L, art.* 83 *D).*

1, 2. Les dérogations au principe

Le principe connaît toutefois un certain nombre de dérogations. Il s'agit de dispositions contenues dans le projet de loi, qui ont « survécu », malgré les amendements considérables dont il a fait l'objet.

On constatera, au préalable, que la rédaction des dispositions dérogeant au statut des experts judiciaires manque quelque peu de rigueur.

Il semble, en effet, que le législateur en introduisant par la voie d'un correctif au projet de loi « le renvoi » au statut des experts judiciaires n'ait pas reconsidéré la rédaction du projet dans son ensemble. Ainsi, lorsque, dans le projet initial, étaient énumérés les pouvoirs de retrait ou de radiation de la commission régionale instituée près de chaque Cour d'Appel, le législateur s'est contenté de traduire « commisison régionale » par « Cour d'Appel », omettant de préciser les règles applicables concernant la liste nationale établie par le bureau de la Cour de Cassation. De même, seule est visée dans le texte définitif l'inscription à laquelle « chaque Cour d'Appel » procède.

Le décret a certes apporté quelques précisions : celles-ci ne sont toutefois pas suffisantes pour résoudre les incertitudes que laisse planer le texte de la loi sur le statut des experts en diagnostic qui seront inscrits sur la liste nationale. Signalons toutefois que cette inscription ne sera pas effectuée avant 3 *ans (durée de l'inscription sur la liste de Cour d'Appel dans la catégorie d'expert en diagnostic à laquelle est subordonnée l'inscription sur la liste nationale).*

Nous allons examiner, en nous attachant donc à distinguer les listes de Cour d'Appel de la liste nationale, les dispositions dérogeant au statut des experts judiciaires. Ces dispositions sont contenues dans les articles 30 *alinéas* 3 *et* 31 *de la loi et* 85 *à* 90 *du décret.*

1, 21. - Les dispositions dérogatoires au statut des experts judiciaires applicables aux experts en diagnostic inscrits sur les listes de Cour d'Appel.

Les dispositions dérogeant au statut des experts judiciaires concernent tant l'inscription sur les listes que la radiation ou le retrait des listes.

S'agissant de l'inscription sur les listes, *les dispositions dérogatoires de la loi et du décret portent sur trois points : l'instruction de la demande d'inscription, la durée de l'inscription, le renouvellement de l'inscription (art. 30, al. 3 de la loi, art 85 et 90 du décret).*

● L'instruction de la demande d'inscription *est certes menée — en application de la procédure prévue par le décret de 1974 — par le Procureur de la République qui ne consultera plus les assemblées générales des juridictions du ressort de la Cour d'Appel. En effet, le Procureur de la République transmet au Commissaire du gouvernement près la commission régionale. L'avis de la commission est émis après audition du Commissaire du gouvernement (art. 85 D). Il convient de rappeler, cependant, que des représentants de ces juridictions participent avec voie consultative à l'Assemblée Générale de la Cour d'Appel qui établit la liste, même si cette Assemblée siège en formation restreinte (art. 9 du décret de 1974).*

● La durée de l'inscription, *fixée par l'alinéa 3 de de l'article 30 L, est de trois ans. Le statut de l'expert judiciaire prévoit, quant à lui, des listes annuelles (art. 5 L de 1971, art. 15 D de 1974).*

● Le renouvellement de l'inscription *est également prévu à l'alinéa 3 de l'article 30 L. Ce renouvellement intervient, si l'expert fait la demande, à l'expiration du délai de 3 ans. Le statut de l'expert judiciaire prévoit, au contraire, que l'expert déjà inscrit n'a pas à renouveler chaque année sa demande d'inscription (art. 5 L de 1971).*

S'agissant de la radiation de l'expert en diagnostic, *l'article 31, alinéa 1° de la Loi dispose qu'elle peut être prononcée avant l'expiration du délai de 3 ans dans les « conditions prévues au 2e alinéa de l'article 5 de la loi de 1971 sur demande ou après avis de la commission régionale ».*

● *L'article 31, alinéa 1° de la loi confère un rôle important à la commission régionale dans le cadre de la procédure de radiation. L'article 87 du décret précise que l'avis motivé de la commisison régionale est recueilli par le Procureur général et que la demande de la commission régionale est, quant à elle, également transmise au Procureur général. Si la décision de radiation est toujours de la compétence de l'Assemblée de la Cour d'Appel (art. 87, al. 1 et 3 D), l'initiative de la saisie de cette institution est de la compétence de la commission régionale. L'avis motivé de cette commission est, de plus, toujours requis lorsqu'elle n'a pas l'initiative de la saisine. Qui d'autre a, dans ce dernier cas, le pouvoir de saisie de l'Assemblée ?*

— Il ne fait pas de doute que le Procureur général conserve le pouvoir d'intervention (accueil des plaintes, instruction du dossier, saisie de l'Assemblée de la Cour d'Appel que lui confère le décret de 1974. Ce pouvoir d'intervention est, en effet, expressément visé par le décret actuel tant dans le cas où la commission prend l'initiative que dans le cas où elle ne la prend pas et donne seulement son avis.

— Par contre, le Premier Président de la Cour d'Appel, qui est doté par le décret de 1974 des mêmes pouvoirs que le Procureur général, n'est pas du tout visé par le décret actuel. Or, certaines des dispositions du décret de 1974 qui trouvent à s'appliquer dès lors que le décret actuel n'y déroge pas (art. 83 D) mettent strictement en parallèle le pouvoir du Premier Président et celui du Procureur général. Il y a donc là encore lacune du texte nouveau.

● *L'article 31, alinéa 1er ne vise que les « conditions » prévues à l'article 5 de la loi de 1971, c'est-à-dire textuellement le caractère contradictoire de la procédure au profit de l'intéressé, qui est appelé à formuler ses observations avec l'assistance éventuellement d'un avocat ; il ne fait pas référence aux motifs de radiation prévus par ce même article : l'incapacité légale, la faute professionnelle grave, la condamnation pour des faits contraires à l'honneur, à la probité et aux bonnes mœurs. Il en résulte que si une interprétation stricte du terme « conditions » est retenue, les motifs de radiation pourraient être largement entendus car n'étant plus énumérés de façon limitative.*

S'agissant du retrait des listes de l'expert en diagnostic, *l'article 31, alinéa 2 stipule que la Cour d'Appel peut retirer de la liste,* sur demande ou après avis de la commission régionale, *les experts de cette spécialité dont les qualités professionnelles se seraient révélées insuffisantes ou qui ne seraient plus en mesure d'exercer normalement leur activité.*

● *Il convient de relever que la procédure de retrait de la liste de la Cour d'Appel est énoncée dans la loi alors qu'elle ne fait l'objet que d'une disposition par décret dans le statut des experts judiciaires (art. 17 D de 1974). Il faut préciser que cette évolution résulte sans doute de l'évolution des motifs du retrait ;*

— dans le décret de 1974, le retrait peut être demandé par l'Expert pour des causes exclusives de toute faute disciplinaire ou être décidé à titre provisoire par le Premier Président de la Cour d'Appel si ce retrait est rendu nécessaire par des circonstances de fait telles que l'éloignement prolongé, la maladie ou des infirmités graves et permanentes ;

— dans la loi, la demande de retrait de l'expert n'est pas envisagée, les circonstances de fait rendant nécessaires le retrait de l'expert sont remplacées, semble-t-il, par « l'impossibilité » de l'expert d'exercer « normalement » son activité ; apparaît une nouvelle cause de retrait rendue nécessaire par la durée plus longue (trois ans au lieu d'un) de l'inscription (1) *: le cas où les qualités professionnelles de l'expert se seraient révélées insuffisantes : il s'agit là d'un retrait « sanction » en quelque sorte qui pourrait expliquer le fait que la disposition est désormais du domaine de la loi et non plus simplement du décret. Comme le fait justement remarquer M. le Conseiller Olivier (Gazette du Palais, n° 93.94 4.185), la disposition de l'article 30, alinéa 2 manifeste une « certaine confusion des genres puisqu'elle assimile le simple retrait pour incapacité physique ou mentale d'exercer... à celui pour insuffisance de qualité professionnelle qui a, au moins, une connotation disciplinaire ».*

Tirant sans doute la conséquence au plan de la procédure de l'évolution des causes du retrait, certains

---

(1) Dans le statut de l'expert judiciaire, la réinscription annuelle est l'occasion d'un contrôle des missions effectuées par l'expert (art. 15 D de 1974).

parlementaires se sont étonnés, au cours des débats, du fait que le texte de loi ne renvoie pas, comme c'est le cas en matière de radiation de l'expert, à l'article 5, alinéa 2 de la loi de 1971. Le Sénat avait d'ailleurs prévu expressément : « le retrait de la liste ne pourra être prononcé qu'après que l'intéressé, qui peut se faire assister par un avocat, aura été appelé à formuler ses observations ». L'Assemblée Nationale a supprimé cette précision au motif « qu'elle ne fait que réaffirmer un principe général des droits de la défense ». Le Garde des Sceaux a, quant à lui, précisé « que l'assistance de l'avocat devant la Cour d'Appel est de droit ».

● *Il convient de relever également le pouvoir d'intervention de la commission régionale, identique à celui qui lui est conféré en matière de radiation. A l'instar de la procédure en matière de radiation, le pouvoir d'instruction et de saisie de l'Assemblée est conféré au Procureur général et celui de décision à l'Assemblée générale de la Cour d'Appel.*

La procédure n'a donc plus rien à voir avec celle de l'article 17 du décret de 1974, laquelle prévoyait l'attribution du pouvoir de décision au Premier Président (lequel se saisissait ou était saisi par l'expert lui-même).

1, 22. - Les dispositions dérogatoires au statut des experts judiciaires applicables aux experts en diagnostic inscrits sur la liste nationale

Ainsi que nous l'avons constaté plus haut, le texte de la loi ne vise pas, dans ses dispositions dérogatoires au statut des experts judiciaires, le cas des experts en diagnostic inscrits sur la liste nationale. M. le Conseiller Olivier (article précité) émet l'avis que la lecture du texte de la loi ne doit pas être trop littérale et que les dispositions prévues pour les listes de Cour d'Appel peuvent être transposées à la liste nationale.

L'absence de parallélisme dans le décret entre les dispositions concernant les listes de Cours d'Appel et celles concernant la liste nationale ne va pas, semble-t-il, dans le sens de cette opinion.

Nous nous limiterons à constater que le décret contient une seule disposition dérogeant au statut des experts judiciaires applicable aux experts en diagnostic inscrits sur la liste nationale, disposition relative à l'instruction de la demande d'inscription. Aux termes de l'article 90 du décret, le Procureur général près la Cour de Cassation — chargé de l'instruction en application de l'article 12 D de 1974 — recueille désormais « l'avis motivé de la commission régionale de la Cour d'Appel ayant inscrit le candidat sur la liste des experts en diagnostic d'entreprise ». Cet avis n'est cependant pas exclusif de tous autres : l'article 90 dispose en effet, que le Procureur général « recueille également l'avis du Procureur général et du Premier Président de la Cour d'Appel ayant établi la liste des experts en diagnostic d'entreprise sur laquelle est inscrit le candidat et se fait communiquer son dossier », disposition en tous points semblables à celle de l'article 13, premier alinéa du décret de 1974.

1, 3. - La portée des nouveaux textes

Si l'on excepte les dispositions dérogatoires contenues dans les nouveaux textes, c'est le statut des experts judiciaires qui s'applique aux experts en diagnostic. En particulier pour ce qui concerne :

— les conditions d'inscription des personnes physiques et des personnes morales, les changements de situation, les règles de non cumul,

— la forme, l'instruction de la demande d'inscription, la décision d'inscription, la publicité,

— la prestation de serment, l'honorariat et l'usage du titre d'expert en diagnostic d'entreprise.

Il paraît toutefois utile de présenter certaines remarques.

Quant aux conditions d'inscription : la loi (art. 30, al. 2) parle d'experts de la spécialité : mais aucune précision n'a été apportée sur la nature des qualifications professionnelles requises : expert comptable, expert en gestion, expert comptable judiciaire ?

Quant à la prestation de serment : l'article 86 de la loi précise que, lors de son renouvellement, l'expert en diagnostic n'a pas à prêter de nouveau serment. Cette disposition ne déroge pas au statut des experts judiciaires (art. 21 D. 31.12.1974).

Quant à l'usage du titre d'Expert en diagnostic d'entreprise : le texte définitif de la loi ne fait plus, comme le projet de loi, expressément référence à l'article 4 de la loi de 1971 protégeant l'usage du titre. Le rattachement des experts en diagnostic à l'ensemble des experts judiciaires par le renvoi dans le texte définitif à l'article 2 de ladite loi a rendu inutile une telle disposition. Les experts en diagnostic portent donc le titre défini à l'article 3 de la loi de 1971 (« Expert en diagnostic agréé par la Cour de Cassation » ou « près la Cour d'Appel de .... ») et bénéficient de la protection de ce titre, conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi de 1971.

Quant à la décision de retrait, l'article 88 du décret précise que l'expert peut solliciter à nouveau son inscription lorsque la cause du retrait a disparu ; dans le statut de l'expert judiciaire, le retrait a également une nature provisoire : possibilité pour l'expert de se réinscrire l'année suivante s'il n'a pas été réinscrit (art. 15 D. de 1974), « retrait » proprement dit toujours provisoire (art. 16 D. de 1974).

Quant à la décision de radiation, il n'y a aucune disposition de la loi et du décret sur la nature de cette décision : l'article 33 du statut des experts judiciaires (D. de 1974) prévoit quant à lui l'impossibilité pour l'expert radié de solliciter à nouveau son inscription « sur une liste quelconque » avant l'expiration d'un délai de 3 ans. La rédaction en termes très généraux de cet article pourrait faire pencher en faveur de son applicabilité aux experts en diagnostic.

Quant aux recours contre les décisions de retrait ou de radiation en l'absence de dispositions dérogatoires des nouveaux textes, il semble qu'il faille faire application des dispositions du décret de 1974 (articles 34 à 36).

2. — LES MISSIONS DE L'EXPERT EN DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE

Loi n° 84.148 du 1er mars 1984, Lois n° 85.98 et 85.99 du 25 janvier 1985).

2, 1. - Nomination, remplacement et récusation de l'expert en diagnostic.

2, 11. - Nomination

Soulignons préalablement le caractère facultatif de l'expertise en diagnostic.

Le principe du pouvoir souverain du magistrat pour décider de l'opportunité d'une mesure d'instruction qui résulte des articles 143 et suivants du nouveau code de procédure civile est, semble-t-il, d'application systématique en matière d'expertise en diagnostic.

En matière de règlement amiable, loi du 1.3.84 art. 36 al. 2 : « Le Président du Tribunal peut ordonner une « expertise... »

En matière de redressement judiciaire :

— en régime général, L. n° 85.98 du 25.1.85, article 10 al. 2 : « L'administrateur peut demander la désignation d'un ou plusieurs experts. » (La désignation qui semble relever de la compétence du tribunal et non du juge commissaire ne fait pas partie des désignations obligatoires mentionnées dans le jugement d'ouverture ; art. 10 al. 1 L. 85.98 25.1.85) ;

— en régime simplifié (L. 85.98 du 25.1.85 art. 140 al. 2) : « Le juge commissaire avec... l'assistance éven-« tuelle d'un expert de son choix est chargé de pro-« céder à une enquête afin de dresser un rapport sur « la situation économique et sociale de l'entreprise « et ses perspectives de redressement » et L. 85.98 du « 25-1-85 art. 143 al. 2 : « Le débiteur ou l'administra-« teur, s'il en est nommé un, élabore un projet de « plan de redressement de l'entreprise avec le con-Cours d'Appel ou nationale. Les listes d'experts sont, « missaire dans son enquête. »

Examinons maintenant la décision d'expertise en diagnostic.

A) *Dans le cadre de la procédure de règlement amiable (Loi du 1er mars 1984 n° 84.148).*

— Qui désigne l'expert en diagnostic ?

Le Président du Tribunal de commerce, s'agissant d'entreprises commerciales ou artisanales (art. 35 loi 1. 3. 1984) ou de Grande Instance, s'agissant de toutes les autres entreprises ayant une activité économique. En pratique, rien ne s'oppose toutefois à ce que le Président de la juridiction délègue ses pouvoirs à un magistrat qu'il désigne à cet effet.

— A quel moment de la procédure intervient la décision ?

La loi est muette sur ce point ; il est raisonnable de penser que la décision interviendra :

— soit pendant la période d'instruction, avant nomination du conciliateur, afin de permettre au magistrat d'apprécier la situation de l'entreprise — certains commentateurs pensent qu'elle ne peut intervenir que pendant cette première phase — (en ce sens J.-F. Martin Gaz. Pal. 1984 15/16 juill. doct. 5) ;

— soit pendant toute la durée de la procédure, même après la désignation du conciliateur et à l'appui da sa mission.

— Cette décision est-elle susceptible de recours ?

Il semble, bien que cet élément ne résulte pas d'une disposition expresse du texte de la loi, que le pouvoir conféré au magistrat suppose l'impossibilité pour le débiteur de refuser l'expertise. Si la procédure est déclenchée, en effet, à la discrétion du débiteur, il semble par contre que, dans l'esprit du législateur, elle s'impose à lui. Toutefois le décret du 1er mars 1985 ne contenant aucune disposition excluant les voies de recours contre l'ordonnance présidentielle, les décisions jurisprudentielles rendues à partir des textes de droit commun paraissent pouvoir s'appliquer, sauf à considérer que l'ordonnance de nomination s'assimile à une mesure d'administration judiciaire.

— Liberté du choix de l'expert pour le magistrat ?

Le magistrat n'est tout d'abord jamais obligé de choisir l'expert en diagnostic parmi les personnes inscrites sous cette rubrique spéciale sur les listes de cours d'Appel ou nationale. Les listes d'experts sont, en effet, établies « pour l'information des juges » : le principe défini à l'article 2 de la loi de 1971 est repris à l'article 30 alinéa 2 de la loi 85.99 du 25 janvier 1985.

Rappelons que, contrairement à ce qui est prévu en matière pénale, la désignation par le magistrat d'un expert non inscrit n'a pas à être motivée.

En pratique, certes, le magistrat désignera le plus souvent un expert inscrit sur les listes. Toutefois, au cas particulier de la procédure de règlement amiable, qui est de nature contractuelle, le magistrat sera, sans doute, enclin à faire usage de sa liberté, plus que de coutume. D'autant que le texte de la loi n'interdit nullement au débiteur de demander la désignation d'un expert de son choix.

— Nombre d'experts ?

Aucune précision sur ce point n'est donnée par le texte. Il convient donc de se référer aux règles régissant l'expertise dans le nouveau code de procédure civile ; l'article 264 NCPC stipule : « il n'est dési-« gné qu'une seule personne à titre d'expert à moins « que le juge n'estime nécessaire d'en nommer plu-« sieurs. »

B) *Dans le cadre de la procédure de redressement judiciaire — régime général — (Loi 85.98 du 25.1.1985).*

— Qui désigne l'expert en diagnostic ?

L'article 10 alinéa 2 de la loi stipule « l'administra-« teur peut demander la désignation d'un ou plusieurs « experts. » Faisant suite à l'alinéa 1, précisant les pouvoirs du Tribunal (de Commerce ou de Grande Instance) — en matière de désignation des organes de la procédure — il semble donc que la désignation de l'expert doive être sollicitée du Tribunal et non du Juge commissaire.

— A quel moment de la procédure intervient la décision ?

En l'absence de précision du texte, on peut penser que cette désignation peut intervenir à tout moment au cours de la période d'observation mais, plus vraisemblablement, dès le début de la procédure, l'expert ou les experts ayant pour mission d'assister l'administrateur dans l'élaboration, au sein d'un rapport, du bilan économique et social de l'entreprise (art. 18 Loi 85.98 du 25.1.85).

— Cette décision est-elle susceptible de recours ?

L'article 174 *alinéa* 1er (*Loi* 85.98 *du* 25.1.85) *stipule que « les jugements relatifs à la nomination... du ou « des experts ne sont susceptibles que d'un appel du « Procureur de la République même s'il n'a pas agi « comme partie principale ».*

— Liberté du choix de l'expert par les juges ?

Cette liberté est de principe, comme indiqué ci-dessus : elle est affirmée à l'article 2 *de la loi de* 1971 *et de nouveau à l'article* 30 *alinéa* 2 *de la loi* 85.99 *du* 25 *janvier* 1985.

— Nombre d'experts désignés ?

L'article 10 *al.* 2 *prévoit la désignation « d'un ou « plusieurs experts ». Les juges apprécieront souverainement s'il y a nécessité de désigner plusieurs experts (voir art.* 264 *NCPC).*

C) *Dans le cadre de la procédure de règlement judiciaire — régime simplifié — (Loi* 85.98 *du* 25-1-1985).

— Qui désigne l'expert en diagnostic ?

Au cours de la période d'enquête : c'est le juge commissaire qui fait « choix » de l'expert (art. 140 *al.* 2 *L). Pendant la période de poursuite de l'activité, le Tribunal peut désigner un expert, c'est alors celui qui est déjà intervenu à la demande du Juge commissaire.*

— A quel moment de la procédure intervient la décision ?

En pratique, cette désignation doit intervenir dès le début de la procédure car la mission de l'expert est d'assister le juge commissaire dans la mise en œuvre de son enquête (la période d'enquête, d'une durée de 15 *jours renouvelable une fois, ouvre la période d'observation — art.* 140 *al.* 1) *aux fins de dresser un rapport sur la situation économique et sociale de l'entreprise et ses perspectives de redressement (art.* 140 *al.* 2).

L'intervention de l'expert est également prévue à l'article 143 *al.* 2 *: l'expert peut concourir avec le débiteur ou l'administrateur à l'élaboration d'un projet de plan de redressement. L'expert qui a assisté le juge commissaire dans son enquête est désigné par le Tribunal*

— soit dans le jugement autorisant la poursuite de l'activité,

— soit ultérieurement, d'office ou à la demande des débiteurs ou de l'administrateur sur le rapport du juge commissaire.

— Cette décision est-elle susceptible de recours ?

Comme nous l'avons vu plus haut, il existe une certaine discordance entre :

— l'article 174 *al.* 1 *qui prévoit un appel du seul Procureur de la République contre les jugements relatifs à la nomination du ou des experts,*

— et l'article 173 *al.* 2 *qui prévoit que le jugement par lequel « le tribunal statue sur le recours formé « contre les ordonnances rendues par le juge commis- « saire dans la limite de ses attributions » n'est pas susceptible d'appel.*

— Liberté du choix des experts par le juge commissaire ?

Cette liberté résulte du principe affirmé par l'article 2 *de la loi de* 1971 *examiné ci-dessus.*

— Nombre d'experts désignés ?

La procédure étant simplifiée pour tenir compte de la taille des entreprises, le législateur a estimé que la désignation « d'un expert » devait suffire dans la majorité des cas (voir articles 140 *al.* 2, 141 *et* 143 *al.* 2).

2, 12. - Remplacement et récusation de l'expert en diagnostic

2,121 Dans le cadre du règlement amiable.

En l'absence de dispositions particulières de la loi du 1er *mars* 1984 *et de son décret d'application du* 1er *mars* 1985 *sur ces questions, et notamment sur l'existence d'incompatibilités spéciales, il semble que le statut des experts judiciaires trouve à s'appliquer sans restriction.*

2,122 Dans le cadre du redressement judiciaire.

L'article 12 *de la loi* 85.98 *du* 25.1.1985 *stipule que le Tribunal peut, soit d'office, soit sur proposition du Juge commissaire ou à la demande du Procureur de la République, soit sur saisie du Juge commissaire à la demande du débiteur, procéder au remplacement de l'expert.*

L'article 30 *du décret* 85.1388 *du* 27.12.85 *dispose qu'à la demande des débiteurs, le Juge commissaire doit se prononcer dans les* 3 *jours : à défaut, la demande de remplacement peut être portée directement par assignation devant le Tribunal (al.* 1).

Le même article stipule que si la demande de remplacement émane du Procureur de la République ou si le Tribunal se saisit d'office, la convocation est faite dans les formes et selon la procédure des articles 8 *ou* 9 *du décret, selon le cas (al.* 2) *; le même article stipule enfin que le Tribunal statue au vu du rapport du juge commissaire et après avis du Procureur de la République (al.* 3).

Il convient de noter que l'article 10 *alinéa* 3 *de la loi n°* 85.98 *du* 25 *janvier* 1985 *édicte une incompatibilité entre l'une des fonctions prévues à cet article (dont celle d'expert) et l'état de parent ou d'allié jusqu'au quatrième degré inclusivement du chef d'entreprise ou des dirigeants s'il s'agit d'une personne morale (ce qui correspond à l'un des cas de récusation énumérés à l'article* 341. 3° *du NCPC — auquel se réfère explicitement l'article* 234 *du NCPC —).*

2, 2. - La mission et le compte rendu de la mission de l'expert en diagnostic

2, 21. - La mission de l'expert

A) *Dans le cadre de la procédure de règlement amiable, le Président du Tribunal peut ordonner une expertise aux fins d'établir la situation économique et financière de l'entreprise et d'apprécier ses perspectives de redressement (art.* 36 *al.* 2 *L.* 1.3.84).

La loi ne fixe pas de délai au règlement amiable mais il faut considérer qu'il doit être enfermé dans

un délai assez court : la mission de l'expert ayant de plus un caractère préalable à celle du conciliateur puisque ce dernier a communication des résultats de l'expertise (art. 36 al. 3 L. 1.3.84), on en déduit qu'elle doit elle-même être exécutée dans un délai très court.

B) *Dans le cadre de la procédure de règlement judiciaire — régime normal — l'administrateur dresse avec le concours du débiteur et l'assistance éventuelle d'un ou plusieurs experts, le bilan économique et social de l'entreprise (art. 18 al. 1 L. 85.98 du 25-1-85), le bilan précise l'origine, l'importance et la nature des difficultés de l'entreprise (article 18 al. 2 L. 85.98 du 25.1.85). Au vu de ce bilan, l'administrateur propose soit un plan de redressement, soit la liquidation judiciaire.*

La période d'observation de la procédure normale de redressement judiciaire dure en principe 3 mois (au maximum 12 mois). La mission de l'expert en diagnostic est donc nécessairement de courte durée.

C) *Dans le cadre de la procédure de règlement judiciaire — régime simplifié — le Juge commissaire « avec le concours du débiteur et l'assistance éven- « tuelle d'un expert de son choix » procède à une enquête afin de dresser un rapport sur la situation économique et sociale de l'entreprise et sur ses perspectives de redressement (article 140 alinéa 2 L. 85.98 du 25.1.85). Au vu du rapport d'enquête, le Tribunal décide soit la poursuite de l'activité en vue de l'élaboration d'un projet de plan de redressement de l'entreprise, soit la liquidation judiciaire (article 142 L. 85.98 25.1.85).*

Le plan de redressement est élaboré par le débiteur ou par l'administrateur — s'il en est désigné un — avec le concours éventuel de l'expert qui a assisté le juge commissaire dans son enquête.

La mission de l'expert devra, ici encore, être accomplie dans des délais très courts : en effet, la période d'enquête de la procédure de redressement judiciaire simplifiée est de 15 jours, renouvelable une seule fois. La période de poursuite d'activité est, quant à elle, de 2 mois — qui ne peut être qu'exceptionnellement étendue à 3 mois —.

Notons au passage que l'article 141 de la loi 85.98 du 25.1.1985 prévoit que l'expert en diagnostic désigné dans le cadre de la procédure de règlement judiciaire — régime simplifié — (articles 140 al. 2 loi susvisée) peut être appelé par le Tribunal à exercer les fonctions d'administrateur. Or l'administrateur judiciaire reçoit mission, aux termes de l'article 31 de la loi susvisée :

— soit de surveiller les opérations de gestion,

— soit d'assister le débiteur pour tous les actes concernant la gestion ou certains d'entre eux,

— soit d'assurer seul, entièrement ou en partie, l'administration de l'entreprise.

Il apparaît que l'exercice de telles fonctions par l'expert en diagnostic est peu compatible avec l'indépendance d'esprit inhérente à sa profession.

Il appartient de s'interroger, en conclusion de l'examen de ces textes, sur le contenu de la mission d'expertise en diagnostic.

Dans le règlement amiable, il s'agit clairement d'un diagnostic, l'expert ayant en particulier pour mission d'apprécier les perspectives de redressement de l'affaire.

Dans le cadre du redressement judiciaire, le législateur distingue la mission de l'expert en diagnostic de l'élaboration du plan de redressemnt de l'entreprise (plan qui n'existe que si c'est la solution de la poursuite de l'activité qui a été retenue).

Il y a donc lieu de distinguer entre l'analyse et le diagnostic proprement dit, d'une part et l'ordonnance et le suivi, d'autre part.

Mais cette première constatation appelle des précisions :

— s'agissant de la mission de diagnostic, la loi n'apporte aucune précision sur son contenu : diagnostic de généraliste (expert comptable), diagnostic pluridisciplinaire (sapiteurs, expert comptable et sapiteurs,...) : tout dépendra en pratique de la nature du problème posé ; le facteur temps, examiné plus haut, jouera également un rôle non négligeable ;

— s'agissant de la phase « ordonnance » et « suivi », laquelle sera, en pratique, d'une durée beaucoup plus longue que la phase d'observation — cadre temporel du diagnostic — on peut s'interroger sur le point de savoir si l'expert en diagnostic doit avoir un rôle à y jouer. Dans le cadre de la procédure simplifiée, la loi prévoit que le plan de redressement est élaboré par le débiteur — ou, le cas échéant, l'administrateur — avec le concours éventuel de l'expert *(en diagnostic)* qui a assisté le juge commissaire dans son enquête ; *elle ne prévoit rien en matière de procédure normale mais on peut penser que l'administrateur pourra également bénéficier de l'assistance d'un expert.*

L'expert en diagnostic aura-t-il également un rôle à jouer au cours de la phase d'exécution du plan de redressement ? Aux termes de la loi, le jugement qui arrête le plan de redressement en confie l'exécution à des personnes qu'il désigne à cet effet (art. 62 al. 1).

Dans le cadre de la procédure normale, le tribunal fixe la mission de l'administrateur et lui attribue les pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre du plan (art. 66 al. 1), sous la surveillance d'un commissaire l'exécution du plan.

Dans le cadre de la procédure simplifiée, c'est le débiteur qui accomplit les actes nécessaires à la mise en œuvre du plan assisté d'un commissaire à l'exécution du plan, à moins qu'il n'ait été procédé à la désignation d'un administrateur (art. 147).

L'intervention d'un expert n'est pas envisagée par le texte de loi. Il n'est pas exclu que l'administrateur ne se fasse assister d'un tel expert mais l'on peut se demander si la mission ne relèverait pas plus de la compétence de l'expert judiciaire en comptabilité (contrôle comptable, contrôle de gestion) que de celle de l'expert judiciaire en diagnostic.

2, 22. - Le compte rendu par l'expert de sa mission

A) *Dans le cas du règlement amiable, le rapport de l'expert doit être remis au Président du Tribunal. La forme écrite est de rigueur : l'article 39 du décret du 1.3.1985 stipule, en effet, que le rapport de l'expertise ne peut être communiqué qu'à l'autorité judiciaire et au débiteur.*

En application de l'article 20 al. 2 de la loi 85.98 du 25.1.1985, ce rapport est communiqué à l'administra-

teur judiciaire lorsque le redressement judiciaire est ouvert.

B) *Dans le cadre de la procédure normale de redressement judiciaire, l'expert est désigné par le Tribunal. Il assiste l'administrateur dans l'élaboration du rapport sur le bilan économique et social. On peut se demander si sa mission fera l'objet d'un rapport distinct du rapport de l'administrateur.*

C) *Dans le cadre de la procédure de redressement judiciaire — régime simplifié —, s'agissant de la période d'enquête, le rapport, semble-t-il, est remis au Juge commissaire. Le texte de la loi ne précise pas sous quelle forme. C'est en pratique un rapport écrit. Toutefois, l'article* 140 *al.* 2 *in fine dispose que « les « constatations de l'expert sont consignées dans le « rapport du juge » ; comme le rapport du juge commissaire peut être présenté oralement (art.* 111 *D.* 85.1388 *du* 27-12-1985), *le rapport de l'expert pourrait revêtir cette forme.*

S'agissant de la période de poursuite de l'activité, l'expert désigné par le Tribunal devra-t-il remettre un rapport distinct du projet de plan de redressement à l'élaboration duquel il concourt ? Ce projet est, quant à lui, déposé au greffe du Tribunal.

2, 3. - La rémunération de l'expert en diagnostic

Il y a lieu de distinguer entre :
le règlement amiable d'une part
et le redressement judiciaire d'autre part.

A) *S'agissant du règlement amiable, le décret du* 1.3.85 *a apporté les précisions suivantes :*
— les conditions de la rémunération de l'expert sont fixées par le Président du Tribunal en accord avec le débiteur (art. 37 *al.* 3),
— la rémunération de l'expert est arrêtée, après qu'il ait accompli sa mission, par le Président du Tribunal.

B) *S'agissant du redressement judiciaire, la loi et le décret ne contiennent aucune disposition particulière : il semble donc que les dispositions de droit commun s'appliquent en la matière tant en ce qui concerne les modalités de taxation (à laquelle procède le juge sur justification de l'exécution de la mission de l'expert — art.* 284 *NCPC) que les recours.*

Il convient de rappeler en effet que si l'article 35 *du projet de loi prévoyait qu'un décret en Conseil d'Etat déterminerait les modalités de rémunération des administrateurs judiciaires, des mandataires liquidateurs et des « experts en diagnostic d'entreprise », le texte définitif de la loi (art.* 37) *n'a rien prévu concernant les experts.*

On relève, par ailleurs, que l'article 36 *du projet de loi instituait un fonds de garantie destiné à assurer le paiement des droits et le remboursement des débours dus à tout administrateur judiciaire, mandataire liquidateur ou expert, désigné dans une procédure de règlement amiable ou de redressement judiciaire, lorsque le montant de l'actif réalisé est insuffisant pour permettre ce paiement. Cette disposition, qui prévoyait, en outre, que les ressources de ce fonds seraient constituées par prélèvement sur les rémunérations allouées aux mandataires de justice concernés, a complètement disparu dans la loi. On peut le regretter s'agissant d'un domaine où les experts peuvent craindre de ne pas recevoir le paiement de leur rémunération par suite de l'absence de fonds disponibles.*

Il convient de s'interroger dès lors sur le point de savoir si les honoraires de l'expert en diagnostic bénéficieront d'un rang suffisant. S'agissant de créances nées régulièrement après le jugement d'ouverture, elles sont payées, conformément à l'article 40 *de la loi* 85.98 *du* 25.1.1985 *:*
— à leur échéance, lorsque l'activité est poursuivie,
— par priorité à toutes les autres créances, assorties ou non de privilèges ou sûretés, à l'exception des créances bénéficiant du « superprivilège » des salariés, en cas de cession totale ou de liquidation ou à défaut de paiement à l'échéance.

Les créances nées régulièrement après le jugement d'ouverture sont toutefois payées selon un ordre précisé à l'alinéa 2 *de l'article* 40. *Les frais de justice occupent, en particulier, le* 2e *rang, après les créances de salaires hors du champ d'application du régime de garantie des salariés.*

La rémunération de l'expert en diagnostic bénéficie-t-elle à cet égard du privilège des frais de justice ? La jurisprudence relative aux honoraires de l'expert comptable, en raison d'une étude justifiée par les difficultés financières du débiteur, est divergente (Nîmes 07.02.1973 *et Caen* 12.02.1973, *DS* 1974.499. *Note Sigalas). Il convient de considérer cependant, en faveur d'une intégration de la rémunération de l'expert en diagnostic dans les frais de justice, le fait que la mission de ce dernier a reçu une « définition légale ».*

2, 4. - La responsabilité de l'expert en diagnostic

A titre de remarque préalable, il convient de relever que la question de la responsabilité civile de l'expert judiciaire n'est spécialement réglée par aucun texte (qu'il s'agisse de la loi de 1971 *ou du N.C.P.C.).*

De même, aucun texte d'incrimination pénale ne concerne en propre l'expert qui n'est jamais visé expressément — sauf en cas de corruption de fonctionnaire (art. 177 *C.P.) —. Les nouveaux textes de loi régissant le statut et la mission de l'expert en diagnostic n'abordent pas non plus le problème de sa responsabilité. Le statut de l'expert en diagnostic renvoyant à celui de l'expert judiciaire, sauf dérogations, il convient donc de se référer à ce régime.*

L'expert en diagnostic est un auxiliaire de justice :
— sur le plan civil, sa responsabilité devra être recherchée sur le fondement de la responsabilité délictuelle (art. 1382 *et* 1383 *C.C.),*
— sur le plan pénal, sa responsabilité est encourue aux cas de violation du secret professionnel et de corruption.

Nous ne nous étendrons pas sur la responsabilité pénale : s'agissant toutefois de l'obligation au respect du secret professionnel, il convient de constater que le législateur a particulièrement insisté sur cette obligation dans le cadre de la procédure de règlement amiable (art. 38 *L* 1.3.84).

S'agissant de la responsabilité civile, nous rappellerons que le principe de l'application de la responsabilité délictuelle de droit commun à l'expert se fonde sur un arrêt de la Chambre civile de la Cour

de Cassation (9.3.1949) *: depuis cet arrêt, l'expert doit répondre de ses fautes intentionnelles et de ses fautes lourdes mais également de toutes ses fautes mêmes légères et donc de ses négligences. La définition jurisprudentielle courante est celle « d'erreur « ou de négligence que n'aurait pas commise un tech- « nicien avisé et consciencieux ».*

La faute est ainsi appréciée de manière abstraite : c'est celle que n'aurait pas commise le « technicien avisé et consciencieux ». En sens contraire, n'est pas fautif l'expert qui, bien qu'ayant commis des erreurs, a exécuté sa mission « avec conscience et compétence ».

C'est donc au regard des obligations inhérentes à la technique professionnelle mise en œuvre que doit être appréciée la responsabilité civile de l'expert en diagnostic.

La question qui se pose dès lors est de déterminer la nature juridique de l'obligation qui pèse sur l'expert en diagnostic : est-ce une obligation de résultat ? En d'autres termes, si l'expert se trompe dans son diagnostic, engage-t-il sa responsabilité ?

Il convient de constater à titre préalable qu'une telle conception de la responsabilité ne serait pas sans inconvénient au plan même de la qualité technique du diagnostic dont l'expression pourrait être dénaturée par souci excessif de prudence.

La technique du diagnostic, faisant appel à une approche globale de l'entreprise comportant nécessairement une part d'indétermination dès lors qu'il s'agit d'apprécier le futur et de risque inhérent à toute activité économique, n'est pas une technique « exacte » au sens scientifique du terme. Elle s'accomode mal d'une obligation de résultat.

Il y a lieu de penser que la responsabilité de l'expert en diagnostic sera comparable à celle retenue par la jurisprudence pour l'expert judiciaire en comptabilité : fautes lourdes et erreurs grossières ont été retenues en pratique dès lors que, conformément au droit commun, elles ont causé un préjudice à la victime et qu'il existe entre la faute et le dommage un lien de cause à effet.

M. le Président Defontaine. — C'est toujours une tâche difficile que d'aborder l'aspect juridique d'une question, mais M. Cailliau a su se dégager à la fois d'une trop grande technicité, et de la façon extrêmement fouillée avec laquelle il avait étudié la question dans ses notes, ce qui nous a permis de recevoir la bonne parole sans grande difficulté.

M. le Professeur du Pontavice. — Monsieur le Président, je vous remercie de m'avoir donné la parole.

D'abord, je voudrais remercier les organisateurs de cette journée, leur dire que, être aujourd'hui à Lyon, pour moi, cela me rappelle que je suis venu à Lyon pour la première fois, à titre professionnel, en 1965, je crois, pour le Congrès de la Fédération des commissaires aux comptes, qui s'était tenu en province à ce moment-là sous la présidence de M. Trial. Nous étions descendus dans le même hôtel, l'hôtel Concorde, qui a gardé toutes ses qualités depuis lors.

Je remercie donc les organisateurs du Congrès.

Je remercie également M. le Président Defontaine des trop aimables paroles qu'il a prononcées à mon égard.

Ce qui m'a frappé, précisément, dans ce qu'il a dit de façon générale, à propos des questions que nous allions aborder, c'est sa comparaison avec l'expertise de gestion qui a du reste été faite également par M. Gandur dans un article de la Gazette du Palais.

Comment se présente, d'après ce que disait tout à l'heure M. Cailliau, l'expertise de gestion par rapport à l'expertise en diagnostic, puisque l'expertise de gestion ou expertise de minorité, régie par l'article 226 de la loi de 1966, est une institution bien connue.

Tout d'abord du point de vue du statut, il y a une différence à laquelle M. Cailliau faisait allusion tout à l'heure : l'expertise en diagnostic a été rattachée très étroitement à l'expertise judiciaire, alors que pour l'expertise de gestion, l'article 226 ne précise pas son rattachement à l'expertise judiciaire.

Ce qui est intéressant également, c'est l'accueil qui a été réservé à l'expertise de gestion. On a constaté une hostilité remarquable des tribunaux de commerce à l'expertise de gestion ou de minorité, hostilité qui a été suivie plus ou moins — plutôt moins que plus — par les Cours d'Appel.

Voici quelques années, j'ai fait faire une thèse sur l'expertise de gestion, et j'avais demandé à l'étudiant qui rédigeait cette thèse de se mettre en rapport avec le greffe du Tribunal de Commerce de Paris ; il lui a été indiqué qu'il y avait eu, pour 1980, cinq demandes d'expertise de gestion accueillies par le Tribunal de Commerce de Paris, à un moment où son ressort était encore beaucoup plus étendu qu'il ne l'est aujourd'hui (2). C'est dire que les Tribunaux de Commerce sont assez hostiles à l'institution.

Les Cours d'Appel le sont moins. Toutefois, on peut par exemple constater que la Cour d'Appel de Paris, dans deux arrêts de mars 1986, s'est trouvée opposée à elle-même, dans sa 1re et sa 14e chambres, l'arrêt de la 1re chambre étant favorable à l'expertise de gestion, l'arrêt de la 14e l'étant beaucoup moins.

La question se pose, bien sûr, de savoir si l'expertise en diagnostic aura plus de succès.

On peut également, avant d'examiner cette question, rappeler que le champ d'application de l'expertise de gestion a été étendu à la S.A.R.L. en même temps que la qualité de demandeur a été donnée au Ministère public, aux comités d'entreprise, et à la Commission des opérations de Bourse, alors qu'elle n'était ouverte qu'aux actionnaires, jusqu'alors. Mais c'est un cadeau empoisonné que le législateur de 1984 a fait à l'expertise de gestion, puisqu'une expertise de gestion demandée par un comité d'entreprise n'aura évidemment, auprès des tribunaux de commerce qu'un piètre accueil.

Devant cette hostilité des tribunaux de commerce pour l'expertise de gestion, la Cour de Reims, dont les décisions sont souvent très hardies, et qui a été suivie par la Chambre commerciale de la Cour de Cassation, a déclaré que l'expert judiciaire en général, tenant sa mission de l'article 145 du Code de procédure civile, peut intervenir dans les différends entre

(2) Voir aussi, dans le même sens, « rapport sur l'expert de la minorité », présenté à la Conférence générale des tribunaux de commerce en France, publié par « la loi - les petites affiches - 5 février 1975, pages 2 et suivantes).

actionnaires, et dans les conditions plus larges que l'expert de gestion (3).

Les Tribunaux, les Cours d'Appel et la Cour de Cassation ont été obligés de prévoir une sorte d'exutoire : puisque les demandes d'actionnaires n'étaient pas accueillies par les Tribunaux de Commerce sur le plan de l'expertise de gestion, on a recouru à l'expertise judiciaire de droit commun, que vous connaissez bien, pour donner satisfaction aux minoritaires.

Du point de vue du **but** de l'expertise de gestion par rapport au but de l'expertise en diagnostic, l'expertise de gestion est tournée vers le passé. Il s'agit de savoir si la gestion a été conforme, dans le passé, à l'intérêt social. Toutefois, l'expertise de gestion — et là c'est une ressemblance avec le diagnostic — n'est pas en relation avec une action éventuelle en responsabilité contre les administrateurs. La Cour de Paris, dans cet arrêt de la 1re chambre auquel je faisais allusion, a même déclaré que l'expertise de gestion peut être intentée à une époque où l'on ne peut plus mettre en cause la responsabilité des administrateurs, en raison de la prescription de l'action de responsabilité contre eux. Donc, dans les deux cas, l'expertise est détachée de la responsabilité des administrateurs. Mais c'est encore plus vrai, naturellement, quand il s'agit d'un diagnostic.

Le diagnostic est tourné vers le futur, à la différence de l'expertise de gestion proprement dite. Le problème est de savoir si l'entreprise est viable, et, si elle est viable, quelles mesures faudra-t-il prendre. On analyse par conséquent les stratégies possibles qui devront être utilisées.

Vous remarquerez que, du point de vue du **droit,** l'expertise en diagnostic est neutre. Elle relève du management ; elle ne relève pas de la règle de droit. Autrement dit, elle est « a-juridique » au sens où l'on dira qu'une activité est amorale — pas immorale, bien entendu.

L'expertise de gestion peut aboutir sans doute à écarter un dirigeant, mais non pas pour des raisons juridiques, simplement parce qu'on estimera qu'il n'est pas le manager qui convient dans l'entreprise à ce moment-là.

Et, du reste, le terme de « diagnostic » a été choisi de façon très intéressante. C'est un mot médical, comme le rappelait tout à l'heure notre rapporteur général, et par conséquent, c'est un mot qui est totalement neutre, par rapport au droit. Le corps qui est malade peut-il recouvrer la santé, et moyennant quel remède ? Elle est la question qui se pose. Il s'agit de faire des prévisions, et votre expertise aura un caractère prospectif.

D'autre part, l'expertise en diagnostic est **une aide à la décision** du magistrat sur le devenir de l'entreprise, alors que l'expertise de gestion n'est pas faite pour le magistrat. Vous savez que le rapport de l'expert de gestion est annexé au rapport du commissaire aux comptes. C'est donc un rapport qui est destiné aux actionnaires, aux associés de la société, et non pas à un magistrat.

Certes, il existe — et c'est sur ce point que je voudrais conclure — des **analogies** dans les deux cas.

(3) Voir E. du Pontavice et J. Dupichot, 3e édition du traité de droit commercial de M. de Juglart et B. Ioppolito, 2e volume : les sociétés, 2e partie : les sociétés de capitaux, no 759.16, page 686.

La première analogie, qui est très importante, c'est que l'expert de gestion, comme l'expert en diagnostic, en dépit de sa formation d'économiste, qui a évidemment une importance considérable, doit manier **l'esprit de finesse.** Il ne suffit pas de faire une analyse mécaniste ; il faut beaucoup d'intuition et d'expérience, dans l'expertise de gestion comme dans l'expertise en diagnostic. Il faut cette connaissance du terrain, à laquelle M. le Conseiller Defontaine faisait allusion tout à l'heure à propos du Tribunal de Commerce.

Le second point également sur lequel je rapprocherai les deux expertises, c'est cette phrase par laquelle M. Cailliau a conclu tout à l'heure, « l'expert en diagnostic a-t-il une **obligation de moyens** ou a-t-il une obligation de résultat ? » Pour ma part, je pense que l'expert en diagnostic ne peut pas avoir une obligation de résultat. Puisque le terme de diagnostic suggère une comparaison avec la responsabilité médicale, rappelons-nous que la Cour de Cassation, en 1936, a déclaré très justement que le médecin n'avait pas une obligation de résultat mais une obligation de moyens. Il doit mettre en œuvre toutes les ressources de son art et de la technique qui peuvent exister à un moment déterminé, mais on ne peut pas lui faire grief ; naturellement, d'une erreur dans son diagnostic. Nous pensons donc que, dans l'expertise de gestion, comme dans l'expertise en diagnostic, c'est une obligation de moyens qui pèse sur l'expert.

Voilà quelques propos que m'ont inspirés les exposés. Je vous remercie, Monsieur le Président, de m'avoir donné la parole.

(*Applaudissements.*)

M. le Président Defontaine. — Monsieur le Président Bon pourrait-il nous dire si le Tribunal de Commerce de Paris peut nous apporter le bénéfice de son expérience, dans ce domaine ?

M. le Président Bon. — Je vais vous décevoir. Nous n'avons pas grande expérience. Je vais seulement dire un petit mot, à la suite de l'intervention du Professeur du Pontavice.

J'ai admiré l'habileté de la comparaison entre deux expertises qui, comme il l'a dit en conclusion, n'ont finalement rien à voir entre elles.

En ce qui concerne l'expertise de gestion, un mot seulement. Je ne pense pas que les Tribunaux de Commerce — en tout cas celui de Paris — soient spécialement hostiles à ce type d'expertise, et moins encore à des expertises de cette nature parce qu'elles seraient demandées par des comités d'entreprise. A mon avis, la vérité est un peu ailleurs. Elle est dans le fait que les demandes d'expertises de cette nature (expertises de minorité, etc.), sont des demandes qui viennent quand vraiment on n'a rien d'autre à se mettre sous la dent, quand on ne sait pas comment ennuyer les dirigeants d'une société, que c'est vraiment la seule façon qu'on ait trouvée, généralement faute de meilleurs arguments et de bons arguments.

C'est la raison pour laquelle la plupart de ces demandes ne prospèrent ni devant les tribunaux, ni devant les cours. Je ne crois pas qu'il s'agisse d'une hostilité. systématique.

En ce qui concerne l'expertise de diagnostic proprement dite, qui est le sujet de vos travaux, j'ai été

très heureux d'entendre M. Cailliau qui a fait un résumé tout à fait clair et exact, complet sur le sujet.

Je ne crois pas que nous serons amenés à nommer beaucoup d'experts en diagnostic. Et ceci pour diverses raisons. En matière de règlement amiable, il y a peu de demandes de règlement amiable et ces demandes arrivent en général trop tard, au moment où la situation est déjà assez compromise pour que l'on n'ait pas besoin — ni d'ailleurs les moyens — d'une expertise. Donc, lorsqu'une tentative de règlement amiable paraît avoir quelques chances, même faibles, de réussir, en général je nomme directement un conciliateur, en admettant qu'il aura à la fois les qualités du conciliateur et les qualités de l'expert. Par parenthèse, je dirai que le terme « conciliateur » n'est, à mon avis, pas excellemment choisi. Donc, les cas de nomination d'un expert dans cette procédure sont assez rares.

Dans certains tribunaux, une expertise préalable, légère, est ordonnée d'une façon quasi systématique. Je crois que c'est le cas notamment à Toulouse, mais peut-être aussi ailleurs. Mon collègue le Président du Tribunal de Commerce de Lyon, qui est ici, a peut-être une expérience différente de la mienne.

En ce qui concerne les procédures de la loi du 25 janvier, la situation est un peu différente. En général, nous avons recours à un administrateur, obligatoirement en régime normal, et souvent en régime simplifié, de façon à assurer une surveillance constante du débiteur. Parce qu'il faut quand même bien admettre que, lorsqu'une entreprise est appelée à déclarer la cessation de ses paiements, il y a une forte chance pour qu'elle ne soit pas parfaitement gérée, et que l'on soit amené à soutenir et à contrôler le chef d'entreprise.

Nous nommons un administrateur, et nous nommons très rarement un expert, pour diverses raisons. D'abord, ce que l'on demande à un expert en diagnostic, en général l'administrateur peut le faire. Ce qui se passe quelquefois, c'est que l'administrateur lui-même, se sentant insuffisamment compétent dans tel ou tel domaine, technique, ou commercial, ou de gestion, sollicite l'intervention d'un expert, qu'il a d'ailleurs dans certains cas le droit de nommer directement. Il est bien évident qu'on ne peut pas demander à un administrateur d'être à la fois un spécialiste en papeterie, un spécialiste en travaux publics, et en toutes sortes d'autres spécialistés. Et il arrive que pour apprécier l'état du marché, les chances de l'entreprise, la qualité de son outil de travail, il demande un expert spécialisé. A mon avis, il ne s'agit pas là d'un expert en diagnostic à aucun point de vue, même si cet expert spécialisé est amené lui-même à coopérer pour déterminer les chances de survie de l'entreprise.

S'il s'agit au contraire d'une assistance de caractère général, pour déterminer quels peuvent être les comptes d'exploitation prévisionnels de l'entreprise, quelles vont être les charges et les produits, il est évidemment possible que l'administrateur ait besoin d'être épaulé par un expert, généralement un expert comptable, qui aura la double qualité d'être capable d'analyser la situation présente et de faire un certain nombre de projections pour l'avenir. Mais, d'une façon générale, là encore, le travail essentiel est à mon avis du ressort de l'administrateur.

J'ajouterai que, dans l'état actuel de la situation des auxiliaires de justice dont disposent les tribunaux, on a nommé, en application de la deuxième loi du 25 janvier, un grand nombre d'administrateurs et un assez grand nombre aussi de mandataires liquidateurs. Ce sont des professions qui sont maintenant totalement encombrées, et il se pose des problèmes non seulement pour ces professions, mais pour les Tribunaux et les Cours qui ont le souci d'avoir de bons auxiliaires, sans trop de problèmes de fin de mois.

(*Applaudissements.*)

M. le Président Defontaine. — Voilà deux interventions qui devraient nourrir maintenant des réactions, me semble-t-il.

Est-ce qu'il existe encore, après cela, des experts en diagnostic ?

M. Belou. — Je souhaiterais, pour ma part, que l'on attende tout de même la fin de cette journée, pour savoir si les experts en diagnostic ont quelque chance d'exister.

(*Rires.*)

Si vous le permettez, Monsieur le Président, je souhaiterais poser une question à M. Cailliau. A l'article 85 du décret, il est écrit : « *Le Procureur de la République transmet la demande au Commissaire du gouvernement placé auprès de la Commission régionale qui émet un avis motivé après l'audition du Commissaire du gouvernement.* »

Je me suis donc posé la question de savoir si l'institution d'un Commissaire du gouvernement dans cette Commission régionale n'était pas une immixtion du pouvoir exécutif dans la désignation d'auxiliaires de justice ? Je ne sais pas si M. Cailliau a une réponse.

M. Cailliau. — J'ai une réponse, en ce sens que j'ai appelé, en la matière, la Chancellerie, parce qu'effectivement c'est une interrogation que l'on pouvait avoir, et qui demande des précisions complémentaires. Et la réponse qui m'a été faite, c'est que les experts en diagnostic sont des experts je dirai « comme les autres », nous l'avons vu tout à l'heure, mais qui vont avoir à intervenir dans des procédures collectives. Et on a donc voulu la garantie qu'il soit particulièrement formée aux procédures collectives. Il a été jugé que l'avis du Commissaire du gouvernement était susceptible d'apporter en la matière une garantie complémentaire. Voici l'information qui m'a été donnée. Peut-être peut-elle être complétée.

M. l'Avocat Général Sorgues. — Si vous le permettez, il y a une explication. Pour la nomination des experts (loi de 1971 - décret de 1974) pour les rubriques autres que les experts en diagnostic, c'est le Procureur de la République qui constitue le dossier. Ce dossier est soumis à l'Assemblée générale du Tribunal de Grande Instance qui donne son avis. Pour les experts en diagnostic, c'est la Commission régionale d'inscription et de discipline des mandataires liquidateurs, qui donne son avis. Le représentant du Parquet Général (le Commissaire du gouvernement) est présent dans cette commission et donne son avis.

Il y a donc une symétrie, dans les deux cas, un représentant du Parquet donne son avis :

— le Procureur de la République devant l'Assemblé générale du Tribunal de Grande Instance,

— l'Avocat Général (Commissaire du gouvernement) devant la Commission régionale.

Mme d'Arvisenet. — Je rejoins tout à fait l'avis que vient de donner M. Sorgues. Je n'ai pas grand' chose à ajouter. C'est ce que j'aurais dit, s'il ne l'avait pas dit.

M. Garcin. — D'après ce que vient de nous dire le Président Bon concernant le recours aux administrateurs, nous avons constaté, dans les commissions d'inscription, que beaucoup d'administrateurs s'étaient faits inscrire comme experts en diagnostic.

Alors, est-ce que cela correspond à une situation qui risque d'aboutir sur l'incompatibilité, ou est-ce qu'au contraire on trouvera l'administrateur en charge d'un dossier qui aura recours à son confrère administrateur pour faire de l'expertise en diagnostic ?

Tout ceci risque de ne pas avoir d'effet pratique, compte tenu de ce qu'on nous a dit du rôle des administrateurs qui, dans bien des cas, font des diagnostics et sont qualifiés incontestablement, et qui, au pire font appel à un expert spécialisé. Mais la question s'est posée de savoir, lors des inscriptions, si on n'allait pas au-devant d'une incompatibilité, puisque ce problème, Monsieur le Professeur du Pontavice, existe dans de nombreux domaines, et, au cas particulier, je ne vois pas très bien le déroulement.

M. Canlorbe. — Une simple question. Je voudrais savoir si l'on a des exemples à l'étranger ?

M. le Président Defontaine. — Y a-t-il des spécialistes du droit comparé, ici ?

Monsieur le Professeur du Pontavice, savez-vous si cette institution existe dans les pays étrangers ?

M. le Professeur du Pontavice. — Monsieur le Président, je sais qu'en Belgique, il existe une procédure très voisine de la nôtre, et qui est antérieure du reste. Et par conséquent on peut supposer qu'en Belgique, les tribunaux font appel à des experts, comme en France. On ne peut pas faire autrement (4).

M. Dana (Paris). — Je voulais simplement répondre à la question de M. le Président Garcin concernant les administrateurs. Il n'y a pas d'incompatibilité entre les fonctions d'administrateur et les fonctions d'expert en diagnostic. Cependant, la question peut se poser quant à la déontologie et quant à la désignation par des Cours d'Appel d'administrateurs en qualité d'experts en diagnostic. Mais c'est simplement une question d'appréciation, et bien entendu, il n'y a aucune incompatibilité en matière de texte.

M. Boyer Chammard (Angers). — Compte tenu du contexte tout de même un peu difficile dans lequel les experts judiciaires seront nommés, et des incertitudes concernant le privilège que pourraient avoir nos honoraires — je m'excuse de poser cette question — mais encore faudrait-il que les quelques rares missions qu'on nous prévoit ne soient pas gratuites. Et puis-je poser la question de savoir si la consignation de nos honoraires est possible. Il me semble que oui, mais je ne vois pas très bien, dans la procédure simplifiée, où les délais sont extrêmement courts, comment on peut arriver à concilier à la fois la demande de consignation, le versement par le débiteur, etc., etc.

(4) En droit comparé, voir Woodland, Observations sur l'orientation des droits européens de la faillite, JCP 1984 - 1 paragraphe 137.

M. le Président Defontaine. — Qui peut apporter un élément de réponse à cette question ?

Dans la salle. — Il n'y en a pas.

M. le Président Defontaine. — Personne n'a jamais été nommé, si je comprends bien, dans cette salle, pour pratiquer une expertise en diagnostic. Non ?

M. Belou. — Il paraît difficile que des experts en diagnostic aient pu être déjà nommé, dans le cadre de la loi. En effet les Assemblées des Cours se tiennent en novembre, les premières listes vont être arrêtées ce mois-ci. Donc, mise à part la Cour d'Appel de Lyon, qui a tenu une assemblée générale en juin, et a été la première Cour de France à arrêter une liste, pour l'instant il n'existe pas officiellement d'expert en diagnostic inscrit sur une liste.

Il ne semble pas d'ailleurs qu'à Lyon soit intervenue de désignation d'expert en diagnostic. Par conséquent, il n'y a aucune expérience en la matière, et il est difficile d'apporter une réponse sur les modalités pratiques selon lesquelles se dérouleront les conditions de rémunération de l'expert.

M. le Président Defontaine. — Nous travaillons sur une marchandise particulièrement rare, si je comprends bien.

(*Rires.*)

M. le Président Bon. — Excusez-moi de reprendre la parole, mais, à mon avis, rien n'interdit en fait de désigner dès maintenant des experts, qui joueront le rôle d'expert en diagnostic ou un rôle approchant. Ce qui me paraît assez évident, c'est que la loi, avec un certain angélisme d'ailleurs, a inventé non pas une nouvelle catégorie d'experts, mais une nouvelle désignation. Ceci étant, les experts judiciaires existent, même avant que les assemblées des Cours ne se soient tenues. En dehors même des listes d'experts judiciaires nous avons parfaitement le droit de nommer des experts avec telle ou telle mission.

Tout à l'heure, quelqu'un m'a fait observer que, à Paris, je disais qu'on n'en avait pas nommé, à ma connaissance, et que moi-même j'en avais nommé un. Je réponds : je n'en ai pas nommé un, en réalité, mais pour une affaire très importante, je peux le dire puisque c'était une décision publique, j'ai désigné, à la requête de la société en difficulté concernée, un mandataire « ad hoc » pour assister les organes dirigeants de la société qui étaient non pas défaillants mais dans une situation difficile. Il a ensuite continué sa mission en assistant l'administrateur et en servant en quelque sorte un peu d'interface avec les pouvoirs publics, ce qui a été à ma connaissance d'ailleurs, un rôle utile et reconnu comme tel. Si la liste des experts en diagnostic avait existé, j'aurais peut-être trouvé dans celle-ci quelqu'un convenant pour cette mission, et peut-être l'aurais-je appelé expert en diagnostic au lieu de l'appeler mandataire ad hoc. Ce n'est pas très grave : il ne convient pas de trop insister sur des problèmes de terminologie.

(*Applaudissements.*)

M. le Président Defontaine. — J'ai cru entendre quelques interrogations « Est-ce que vraiment ceux qu'on appelle "experts en diagnostic" existent ? » Oui, ils existent, puisqu'ils ont une méthodologie et que M. Buthurieux va nous en entretenir.

« LA METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE »

présenté par

André BUTHURIEUX

Expert près la Cour d'Appel de Lyon
et agréé par la Cour de Cassation

M. Buthurieux. — Monsieur le Président, Messieurs les Magistrats, Mesdames, Messieurs.

J'étais inquiet avant cet exposé ; je le suis beaucoup plus après ce que j'ai entendu ce matin. Et si j'étais Japonais j'aurais tendance à me faire hara-kiri devant vous, ce qui serait extrêmement désagréable évidemment pour tout le monde.

Je voudrais faire un petit exposé introductif préparant mon introduction, suite à ce qui a été dit par notamment le Président Belou et mon confrère Cailliau.

J'ai entendu parler de diagnostic médical. Je vous avoue que, étant malade comme tout le monde, quelquefois, je serais très très inquiet si mon médecin se présentait à la maison en disant : « Je suis expert en diagnostic médical ». Je serais également inquiet en tant que militaire, si mon capitaine de spahis, en Algérie, m'avait dit « Je suis expert en diagnostic militaire »...

Parler du diagnostic d'entreprise à un auditoire avisé de hauts magistrats et de confrères, experts judiciaires, est presqu'un non sens et à la limite un manque de courtoisie.

En effet, sa pratique est ancienne et il continuera à éclairer les décisions de gestion des entrepreneurs et celles de justice.

Le législateur donne une importance particulière à ce diagnostic d'entreprise en l'officialisant, c'est là un fait nouveau que l'on retrouve également dans notre profession puisque la nouvelle maîtrise des sciences techniques, comptables et financières prévoit un enseignement spécifique de diagnostic d'entreprise.

L'utilité de ce diagnostic d'entreprise apparaît à deux niveaux.
— au plan de l'économie d'entreprise,
— au plan de l'économie nationale.

Au plan de l'économie d'entreprise, *plus l'indéterminé et le flou dominent, plus il est nécessaire de faire une analyse de la situation globale de l'entreprise.*

Non seulement le futur prime le passé, mais encore l'état de l'environnement prime les analyses fonctionnelles de l'entreprise car elle est de plus en plus agressée par son environnement actuel et futur. Je pense notamment à l'encadrement brutal du crédit, au blocage des prix, à l'évolution législative non prévisible, à la concurrence internationale de plus en plus dure et déstabilisatrice.

Le diagnostic est important à la naissance de l'entreprise. Il y a une morti-natalité extrêmement grande et l'on peut même dire que certaines entreprises sont « mort-nées » ; de mauvais montages financiers ou des études de marchés particulièrement optimistes en sont les raisons principales.

Lorsque l'entreprise se développe, apparaissent les maladies de la croissance, dont les causes sont bien connues des banquiers et des experts.

Puis, surviennent les maladies de la vieillesse, les maladies de la régression. Le diagnostic est donc présent à chaque stade de la vie de l'entreprise.

Au plan de l'économie nationale, *il en va de même puisque, finalement, entre une macro-économie et une micro-économie je ne fais guère de différence, il faut dans les deux cas un équilibre économique, financier et social. Que l'on soit chef d'entreprise ou chef d'Etat, la nature des problèmes et la nature des décisions à prendre, sont exactement les mêmes.*

La prévision et le diagnostic sont la clé du futur et de la survie, car ils sont la condition non pas suffisante mais certainement nécessaire au développement de la faculté d'anticipation et d'adaptation de tout corps social.

Une pièce de théâtre en douze tableaux illustrera mon propos.

PREMIER TABLEAU : UN CERTAIN SCHEMA EURISTIQUE DE L'ENTREPRISE (*voir tableau page suivante*).

Ce premier tableau a pour vocation essentielle de faire apparaître la complexité de l'entreprise. C'est cet univers que nous sommes chargés d'évaluer et d'apprécier dans un temps relativement court, puisque les magistrats, quand ils nous désignent, sont très avares de notre temps.

L'« arbre entreprise » a quatre branches maîtresses et finalement une arborescence :

— L'expert commencera par analyser avec la première branche les fonctions et les structures de l'entreprise. L'univers est presque certain avec des flux humains, financiers, physiques, informationnels, traduits dans des procédures et des circuits administratifs et comptables.

— Il apparaît, et c'est la deuxième branche, que l'entreprise est non pas en relation mais de plus en plus en symbiose avec son environnement et l'on ne saurait faire un diagnostic de l'entreprise sans l'examiner. Il y a évidemment l'univers réglementaire qui est porteur de risques, ou porteur de difficultés.

Il y a aussi les marchés de l'entreprise dont l'analyse est particulièrement délicate notamment au plan des réactions de la concurrence. Il en est de même du temps de réponse des clients potentiels suite à une action commerciale spécifique.

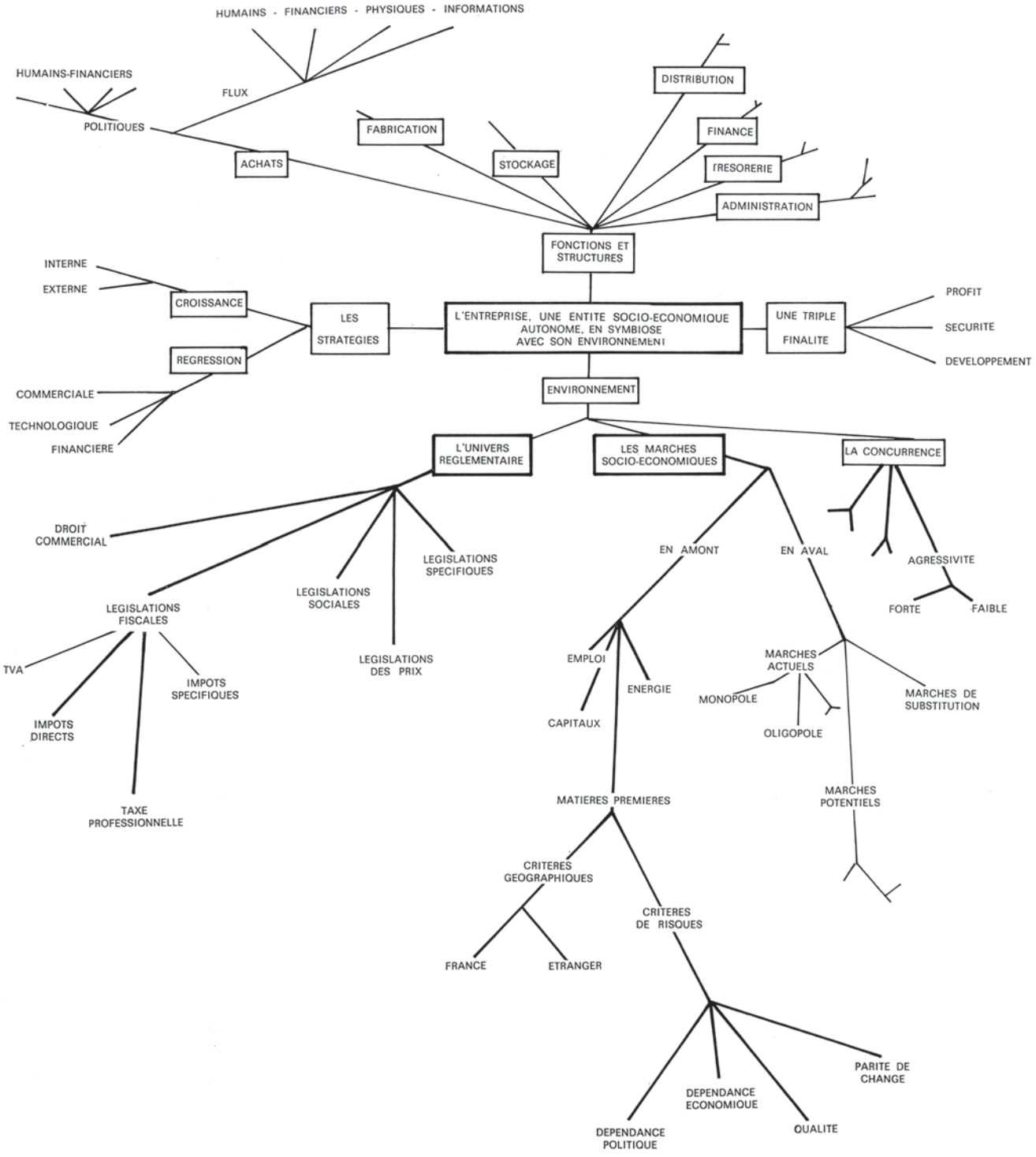
— Une importance particulière est à donner à la troisième branche qui met en valeur la finalité de l'entreprise et sa recherche du profit, de la sécurité ou du développement.

Il est fondamental qu'un expert en diagnostic se penche sur cette triple finalité. En effet, on peut conclure qu'une affaire est déficitaire comptablement tout en étant rentable économiquement, si l'on fait par exemple le choix stratégique d'un budget d'études et de recherches important ou d'un fort budget publicitaire en vue du développement.

Inversement, une affaire peut être bénéficiaire et en danger de mort si elle a privilégié le profit au détriment de la sécurité.

— L'expert en diagnostic analyse enfin, avec la dernière branche, les stratégies nécessaires à la réduction des points faibles ou au renforcement des points forts de l'entreprise. Nous développerons cet aspect, qui donnera lieu à débats, dans le tableau 6.

PREMIER TABLEAU : *UN CERTAIN SCHEMA HEURISTIQUE DE L'ENTREPRISE*



DEUXIEME TABLEAU : *LE RAISONNEMENT HYPOTHETICO-DEDUCTIF*

HYPOTHESE .....
DEDUCTION .....
SI .....
ALORS .....
IF .....
THEN .....

Dans ce raisonnement à base d'hypothèses et de déductions, on s'aperçoit que l'hypothèse est à base d'indétermination. Si je bâtis une hypothèse c'est que je ne suis pas sûr du lendemain. Par contre, si elle se réalise, on en tire une déduction logique.

Ce raisonnement se retrouvera dans les ordinateurs de la cinquième génération qui vont gérer des connaissances avec une intelligence artificielle, c'est le « if then ».

Ce raisonnement hypothético-déductif peut être appliqué à notre premier tableau : « Si l'entreprise est aussi complexe, on aura alors des dizaines de milliers d'opérations, des centaines de décisions et des dizaines de risques à maîtriser.

TROISIEME TABLEAU : *L'ANALYSE GLOBALE*

S'IL EXISTE DES...

— DIZAINES DE MILLIERS D'OPERATIONS
— CENTAINES DE DECISIONS
— DIZAINES DE RISQUES DETERMINES OU LATENTS
— ALORS...
— L'ANALYSE NE PEUT ETRE QUE GLOBALE

S'il existe par hypothèse autant d'opérations, de décisions et de risques, alors l'analyse ne peut être que globale ; c'est là une évidence et une déduction logique.

Pour nous aider dans cette analyse globale, un certain ordre règne heureusement dans l'entreprise. Nous avons, en effet, des procédures, des états financiers, des tableaux de gestion, des statistiques, des dossiers spécifiques.

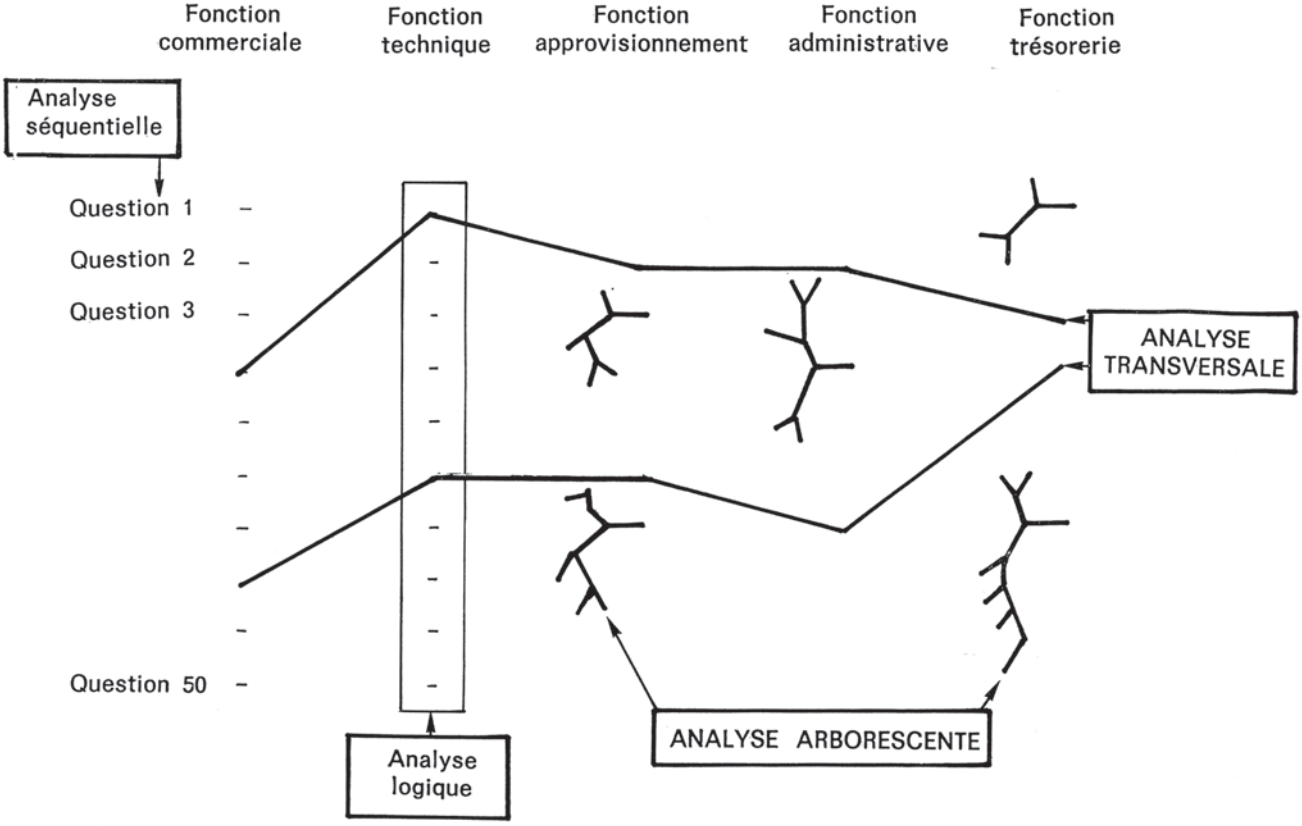
QUATRIEME TABLEAU : *LES ELEMENTS DE L'ANALYSE GLOBALE*

SI .....
L'ANALYSE
EST
GLOBALE
ALORS .....
ELLE IMPLIQUE
— L'ETUDE DE L'EVOLUTION RECENTE
— L'ANALYSE DES GRANDES FONCTIONS
— L'EXAMEN DE L'ENVIRONNEMENT
— LA MAITRISE DES PREVISIONS

Si l'analyse est globale, alors on doit connaître le passé et le futur, ainsi que les grandes fonctions et l'environnement de l'entreprise.

Pour maîtriser ces univers, dans le temps et dans l'espace, une quadruple analyse est nécessaire à la fiabilité de l'information : séquentielle, arborescente, logique et transversale.

La méthodologie de l'analyse se présente alors ainsi :



L'analyse séquentielle par grandes fonctions de l'entreprise est représentée par les petits tirets horizontaux. Pour la fonction technique, on aura par exemple des questions du type suivant :

— Age moyen du matériel ?
— Politique de renouvellement du matériel ?
— Evolution de la productivité ?
— Sous-traitance technique extérieure ?

On voit instantanément que si l'on pose 80 à 100 questions pour chacune des cinq grandes fonctions, cela représente une série de 400 à 500 points qui éclairent déjà l'entreprise mais imparfaitement.

En effet, l'analyse séquentielle nous donne colonne par colonne, fonction par fonction, des éléments de réponse mais malheureusement il y a des vides entre les colonnes et des éléments importants peuvent en conséquence nous échapper.

L'analyse arborescente enrichit l'analyse précédente en faisant naître des questions à partir des premières. On meuble ainsi les trous de l'analyse séquentielle. S'il y a une dizaine d'arborescences par fonction cela fait encore une cinquantaine de points d'information et de connaissance de l'entreprise.

Ce n'est pas tout, nous avons en plus l'analyse logique. Comme dans tout ce qui est humain, il y a une logique d'entreprise et il y a une logique de chaque fonction de l'entreprise :

— Quelle est la logique actuelle de la fonction commerciale ?
• Agressivité commerciale ou défensive ?
• Recherche d'une part de marché plus importante ou non ?

Cette analyse logique recoupera et éclairera les réponses aux questions des analyses séquentielles et arborescentes.

Le chef d'entreprise a également une logique, il pense par exemple : j'ai 58 ans, dans deux ans je prends ma retraite, mon fils est vétérinaire, je laisse mourir petit à petit mon entreprise, car je n'ai ni successeur ni acheteur.

Nous avons ainsi de précieux éléments d'information complémentaire avec les logiques par grande fonction et les logiques d'entreprise.

Ce n'est pas fini : car l'on peut être victime d'une opération de désinformation ; le chef d'entreprise a peut-être avantage à ce que le diagnostic soit favorable ; l'information n'est jamais neutre.

Notre analyse devra alors être transversale avec le cadre commercial qui parlera de la technique, avec le technicien qui parlera de la finance, avec le financier qui parlera du commercial.

CINQUIEME TABLEAU : *LE DIAGNOSTIC*

SI...
LES ANALYSES PRECEDENTES
ONT ETE EFFECTUEES
ALORS...
LE DIAGNOSTIC PERMET :
UNE CONNAISSANCE DES POINTS FORTS
UNE CONNAISSANCE DES POINTS FAIBLES
UNE CONNAISSANCE DES POINTS DE RUPTURE

Les différentes analyse évoquées dans notre quatrième tableau nous permettent de connaître les points forts, les points faibles et les points de rupture de l'entreprise.

Bien entendu, ce diagnostic intervient dans un univers qui est relatif : s'il y a des pertes, c'est un point faible. Mais c'est peut-être en même temps un point fort si ces pertes sont dues, par exemple, à un budget publicitaire visant à gagner des parts de marchés.

Au relatif s'ajoute l'évolutif, ce qui est vrai aujourd'hui ne sera peut-être plus vrai demain. Ce budget publicitaire est intelligent aujourd'hui, demain, dans d'autres conditions, il sera complètement absurde.

SIXIEME TABLEAU : *LES STRATEGIES*

SI...
L'ON A :
UNE CONNAISSANCE DES POINTS FORTS
UNE CONNAISSANCE DES POINTS FAIBLES
UNE CONAISSANCE DES POINTS DE RUPTURE
ALORS...
ON PEUT DEVELOPPER DES STRATEGIES :
— DE REDUCTION DES POINTS FAIBLES ET DE RUPTURE
— DE RENFORCEMENT DES POINTS FORTS EVENTUELLEMENT

Après la connaissance des points forts, des points faibles et des points de rupture, l'on ne saurait en rester là.

En effet, si l'expert en diagnostic intervient c'est qu'il n'y a pas eu aptitude de l'entreprise et de ses conseils à faire de l'analyse et du diagnostic. Comment peut-elle alors avoir aptitude à faire quelque chose qui est plus subtil et qui s'appelle la stratégie ?

A ce stade, je voudrais qu'apparaisse un aspect philosophique, le pouvoir de l'esprit sur la matière. A titre d'exemple, une contrainte matérielle telle une faiblesse de la structure financière peut être réduite par le pouvoir de l'esprit qui permet d'imaginer et de monter un crédit de restructuration après que le diagnostic ait déterminé que l'entreprise était viable.

SEPTIEME TABLEAU :
LE RETOUR AUX EQUILIBRES FONDAMENTAUX

SI...
DES STRATEGIES :
— DE REDUCTION DES RISQUES
— DE RENFORCEMENT DES POINTS FORTS
ONT ETE MIS EN PLACE
ALORS...
ON PEUT ESPERER UN RETOUR AUX EQUILIBRES FONDAMENTAUX
C'EST-A-DIRE :
— L'EQUILIBRE DE L'EXPLOITATION
— L'EQUILIBRE DE LA TRESORERIE
— L'EQUILIBRE DE LA STRUCTURE FINANCIERE
— L'EQUILIBRE DU COUPLE PRODUIT/MARCHE

Les stratégies ont été mises en place, on ose espérer qu'elles permettront de réduire les points faibles. A ce moment-là il y aura retour à un certain équilibre, l'équilibre parfait étant :

— l'équilibre social avec un consensus général et une bonne ambiance,

— l'équilibre de l'exploitation avec des produits qui couvrent les charges,

— l'équilibre de la trésorerie avec des recettes qui couvrent les dépenses,

— l'équilibre de la structure financière avec des fonds propres qui sont au moins égaux aux fonds d'emprunts, ce qui préserve la faculté d'endettement à long terme et avec un fonds de roulement d'un montant au moins équivalent aux risques sur stocks et sur créances, ce qui limite les risques de rupture de trésorerie,

— enfin, l'équilibre du couple produit/marché, avec un produit parfaitement adapté à une demande solvable.

A ce moment-là, l'hypothèse de continuité de l'exploitation est maximale. Un quadruple équilibre n'est jamais atteint simultanément, cela n'existe jamais ne serait-ce que parce que, volontairement, on déséquilibre souvent l'un d'entre eux pour améliorer les points faibles d'un autre. Parce que l'on a des problèmes de trésorerie on recherchera peut-être des clients moins rentables mais qui paieront plus vite, on pénalisera alors l'équilibre de l'exploitation en faveur de celui de la trésorerie.

De plus, et sans manier le paradoxe, la prévention est vraiment préventive à ce stade, puisque tout est en équilibre. Mais l'équilibre général est instable, et cela nous amène au tableau suivant.

HUITIEME TABLEAU : *LES DESEQUILIBRES*

SI...
UN RETOUR AUX EQUILIBRES
INTERVIENT
ALORS...
ON A DES
RISQUES DE NOUVEAUX
DESEQUILIBRES

A peine le retour des grands équilibres est-il effectué que de nouveaux risques de déséquilibres apparaissent, soit du fait de pressions extérieures, soit du fait de contraintes internes telles des revendications salariales ou des augmentations de coût des matières premières.

Ces germes de déséquilibre amènent un nouveau cycle intellectuel à base là encore d'analyse, de diagnostic et de stratégie.

Cette expertise en diagnostic décidée ponctuellement par les tribunaux, devrait être, à la limite, un diagnostic permanent. Il existe, c'est le tableau de bord de l'entreprise, malheureusement sa pratique n'est pas généralisée.

NEUVIEME TABLEAU : *LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE*

SI...
LE DIAGNOSTIC COMPREND :
UNE « ANALYSE » + UN « DIAGNOSTIC » +
DES « STRATEGIES »
ALORS...
IL S'AGIT D'UN
DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

C'est ce diagnostic stratégique qui doit nous permettre de prendre des décisions à court terme. Il est donc fondamentalement différent de l'analyse stratégique, qui est du domaine du long terme.

A la limite on aurait pu dire : un diagnostic décisionnel, permettant de prendre des décisions immédiates, des décisions d'urgence à court terme. Mais ce terme de stratégie est important car un diagnostic sans stratégie de réduction des points faibles ne sert à rien, à court comme à long terme.

DIXIEME TABLEAU : *QUEL DIAGNOSTIC STRATEGIQUE*

SI...
LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DOIT ALLIER
VITESSE (d'exécution)
SECURITE (des décisions)
AU MOINDRE COUT
(pour les partenaires sociaux)
ALORS...
IL NE PEUT S'AGIR QUE DU
DIAGNOSTIC GLOBAL ET RAPIDE

De quel diagnostic stratégique s'agit-il ? Je vous en ai touché un mot en disant qu'il ne s'agit pas du long terme mais du court terme. De plus, ce diagnostic doit allier vitesse d'exécution et sécurité dans les décisions, au moindre coût.

Alors si par hypothèse on nous demande la quadrature du cercle il ne peut s'agir que du diagnostic global et rapide. On ne saurait, en effet, ignorer une fonction ou un élément de l'environnement, sans cela le diagnostic serait dangereux. Mais il doit être également rapide, ce qui exclut le diagnostic spécifique et en profondeur.

En effet, le temps de réponse, nécessaire à la mise en place d'une organisation est souvent très long et crée une contrainte pratiquement non réductible.

Notre diagnostic stratégique ne peut donc être spécifique et en profondeur. Il aurait, en effet, un caractère de réorganisation industrielle et impliquerait un temps de réponse pouvant être de deux à trois ans avec tous les aléas que cela implique.

Seul le diagnostic global est rapide permet de déterminer des points forts et de réduire des points faibles, le plus souvent avec un facteur temps de quelques mois et sans investissements ou financements nouveaux.

La courte durée de la période d'observation prévue par la loi caractérise le type de diagnostic et permet de limiter l'importance des pertes éventuelles.

A l'abri du diagnostic global et rapide, puis de son suivi, on peut alors attendre un redressement ou une restructuration au moindre coût et au moindre risque.

ONZIEME TABLEAU : *LE GENERALISTE ET LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE GLOBAL ET RAPIDE*

SI...
LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE
EST GLOBAL ET RAPIDE
ALORS...
IL IMPLIQUE L'
INTERVENTION D'UN GENERALISTE

Par hypothèse, si nous avons admis que le diagnostic stratégique est global et rapide, alors il implique l'intervention d'un généraliste. Si l'on a une équipe pluridisciplinaire chacun aura peut-être tendance à privilégier sa fonction. Le technicien voudra faire de la réorganisation industrielle ; le spécialiste du marketing demandera peut-être trois mois de plus pour étudier à fond la distribution ou la concurrence.

Dans de rares cas, et notamment lorsqu'il s'agira de grandes entreprises ou d'entreprises à forte technologie ou marchés particuliers, l'intervention d'un spécialiste sera très utile, mais il s'agira plus de l'intervention d'un sapiteur que d'un expert.

Ce ne sera que par la suite qu'une équipe pluridisciplinaire pourra éventuellement intervenir, éclairée et orientée par le diagnostic global et rapide. Ce sera alors le commencement de la phase de réorganisation et de restructuration.

Inversement, dans d'autres cas, il n'y aura même pas besoin du généraliste parce que les magistrats ou l'administrateur judiciaire pourront conclure rapidement ou même instantanément.

DOUZIEME TABLEAU : *EPILOGUE*

SI...
LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE INTEGRE
L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT
LE PASSE ET LE FUTUR
LE DETERMINE ET L'INDETERMINE
LE QUANTITATIF ET LE QUALITATIF
LES HYPOTHESES ET
LES DEDUCTIONS
LES CAUSES PREDISPOSANTES,
FAVORISANTES, DETERMINANTES
ET DECLENCHANTES
ALORS...
C'EST UN ART DIFFICILE

Le diagnostic n'est pas une science exacte. C'est un art et on ne peut pas mettre en formule l'artiste qui l'exerce. Mais si l'on a la chance d'avoir cet artiste, s'il est allé à l'essentiel, s'il y est allé vite, s'il sait aussi rester très modeste, à ce moment-là il y a peut-être espoir d'avoir un bon diagnostic.

Pourquoi la modestie ? Parce qu'elle est nécessaire au dialogue, à l'écoute, et à l'analyse. Chaque entreprise est un cas particulier et les recettes standard n'existent pas. Aussi l'expert en diagnostic apparaît autant catalyseur qu'expert. Cette modestie transparaît dans les formules de conclusion de l'expert en diagnostic avec deux affirmations particulièrement dubitatives sur les quatre envisageables :

- *l'entreprise n'est pas redressable malgré...*
- *le redressement restera aléatoire même si...*
- *le redressement sera probable si...*
- *le redressement est possible, il suffit de...*

Le doute n'est-il pas le propre de l'homme ? Nous avons essayé de le réduire, de le limiter, mais il est toujours latent. L'expert en diagnostic apportera sa pierre à l'édifice, mais ne lui en demandons pas plus ou pas trop.

J'ai essayé de respecter dans cette pièce de théâtre en douze tableaux l'unité de temps, de lieu et d'action, et je vous remercie de votre bienveillante attention.

- *Discussion*

M. le Président Defontaine. — Nous avons pris un bain de jouvence : l'art militaire, l'hôpital de campagne, la stratégie, tout y était... Cela nous redonne du cœur à l'ouvrage, et sans doute va-t-on trouver matière, dans ce riche exposé, à nourrir une discussion. Mais voilà : y a-t-il un expert en diagnostic dans la salle ? Qui pourrait nous dire s'il a déjà pu mettre en pratique cette excellente méthode qui vient de nous être présentée ?

M. le Premier Président Chouleur. — Dans le prolongement de ce que vous venez de dire, il est vrai que les juridictions ont été — et seront — appelées à faire appel à des experts en diagnostic, notamment dans deux domaines.

D'abord, à l'occasion des conflits collectifs du travail, voici un exemple concret que j'ai connu lorsque j'étais président à Bourg-en-Bresse. Il s'agissait d'un conflit, avec occupation d'usine à un moment très critique, puisque c'était une entreprise qui fabriquait des appareils de chauffage, alors qu'on se trouvait en automne, et l'on pouvait très bien voir capoter l'entreprise si le conflit continuait. J'ai souhaité mettre tous les partenaires en présence de leurs responsabilités, et j'ai demandé à l'un d'entre vous — ce n'était pas un expert-comptable, c'était un économiste — de faire un bilan très rapide de la situation de l'entreprise, pour que les partenaires sachent exactement de quoi ils parlaient, bien sûr on était au cœur d'un conflit fondé sur une revendication salariale.

Ce n'est qu'un exemple, mais certainement que cette hypothèse s'est retrouvée dans de nombreuses juridictions, à l'occasion précisément de ces conflits collectifs du travail, que les juges des référés connaissent un peu moins dans la période actuelle, mais que pour ma part j'ai connus avec une certaine densité, aussi bien au Mans qu'à Toulouse.

Un autre domaine, qui est beaucoup plus ponctuel, et qui pour moi est plus actuel, dans le cadre de ma juridiction concerne les demandes d'arrêt d'exécution provisoire de décisions. Très régulièrement, je peux dire presque chaque semaine, on agite devant moi le problème de la survie de l'entreprise, lorsque l'entrepreneur est condamné à payer des sommes avec le bénéfice de l'exécution provisoire. Et je dois dire que je m'en tire d'une façon sans doute juridique mais pas toujours satisfaisante, en me situant sur le terrain de la preuve, car en général les demandeurs se contentent de lancer cette idée dans le débat, mais sans apporter d'autre justification. Il n'empêche que lorsque quelques justifications me sont produites, sous forme de bilans, j'ai bien de la peine à trouver des éléments de décision. Et je n'exclus pas, bien que ce cas ne se soit pas encore présenté, que dans quelques problèmes particulièrement aigus, de faire appel à un expert en diagnostic, pour que, répondant à cette préoccupation, je puisse avoir la réponse à ce qui est jeté dans le débat, à savoir la survie de l'entreprise. Est-ce que, en n'arrêtant pas l'exécution provisoire, je ne vais pas compromettre la survie de cette entreprise ?

Voilà donc les deux domaines qui me viennent à l'esprit — il y en a sans doute d'autres — mais je m'écarte un peu de votre sujet, qui est celui du redressement des entreprises, il s'agit tout de même de deux domaines judiciaires où je pense que nous

avons eu et nous aurons encore besoin de vous, Messieurs les experts en diagnostic.

M. le Président Defontaine. — Tous les espoirs sont permis.

M. Jean-Luc Garnier (Paris). — Je voudrais essayer de ressituer un peu le débat. On a parlé d'analyse de fonctions d'entreprise, d'analyse assez approfondie et de diagnostic synthétique. Mais je voudrais rappeler les différents contextes dans lesquels on se trouve, quand on est amené à intervenir auprès d'une entreprise en difficulté.

Je crois qu'il faut évoquer deux problèmes principaux.

• Le premier est celui de la structure du passif de l'entreprise quand il y a ouverture de la procédure. Il faut, pour informer le magistrat ou le juge commissaire et les mandataires de justice, savoir très rapidement, quelle est la composition de ce passif, quelle est la situation par grandes masses et même effectuer de façon extra-comptable, par une approche rapide, la situation de ce passif. C'est un premier élément qu'on doit avoir en mémoire quand on fait une approche rapide de l'entreprise. C'est un besoin réel.

• Le second problème est de savoir si l'entreprise est — ou non — à même de poursuivre son exploitation.

Alors, là, je vais étonner. Il faut indiquer même au sein d'une profession, d'un milieu d'experts comptables comme aujourd'hui, tout ça se fait presque sans comptabilité, ou avec une très petite référence à la comptabilité, parce qu'on n'a pas le temps, on se retrouve en face d'entreprises qui ont des comptabilités qui sont souvent très en retard, et qu'on travaille avec les éléments qu'on peut avoir, et principalement de façon extra-comptable.

Ensuite, il s'agit de savoir si on fait un diagnostic très rapide, pour avoir une première vue de l'entreprise, ou si l'on essaie de travailler avec la direction de l'entreprise pour déterminer si, moyennant des mesures adaptées, l'entreprise va être capable — ou pas — de poursuivre son exploitation, en générant au moins un équilibre, et de préférence une exploitation bénéficiaire.

Alors, vous nous dites que, sous un mois, il faut qu'on sache si une exploitation est viable. Si, après la période, l'entreprise n'est pas à même de générer le résultat, les recettes, les charges telles qu'elle les a prévues, on va prendre une grande baguette, on va lui taper sur les doigts, on lui dira : « Vous nous avez menti. La poursuite de l'exploitation n'est plus autorisée, c'est maintenant la liquidation pure et simple ».

Effectuer un bon redressement est une chose complexe. On peut essayer, mais ce n'est pas chose facile, cela demande beaucoup de travail, et n'est pas d'un coût élevé. L'expert-comptable qui veut faire un diagnostic, que ce soit à titre judiciaire ou privé, a grand intérêt à travailler principalement avec les responsables, les dirigeants de l'entreprise, sur chaque site, comme vous l'avez fort bien exposé, et d'amener ces dirigeants, par les questions posées, à réfléchir sur la marche réelle de leur entreprise, de les amener donc à prendre des décisions, parce que ce sont eux qui les appliqueront. Si l'expert-comptable travaille en chambre, sans avoir le contact avec les dirigeants d'entreprise, il est certain que son plan de redressement ne marchera pas.

Ensuite, à partir du moment où l'on a essayé de boucler les différents cycles et de les traduire en termes financiers, à ce moment-là on peut effectivement évaluer sainement les chances d'un plan de redressement. Si l'on n'a pas examiné à fond chacune des fonctions principales de l'entreprise, le diagnostic ne sert qu'à une information rapide, et en tout cas pas à grand chose pour la survie du tissu économique.

M. Buthurieux. — Je vais répondre peut-être au confrère qui confirme, finalement, la méthodologie. Simplement il fait un éclairage en montrant l'importance du chef d'entreprise et du dialogue avec le chef d'entreprise et les dirigeants, sur ce que j'ai appelé tout à l'heure « le secret professionnel des plus relatifs », puisque nous avons beaucoup d'interlocuteurs pour cet aspect du diagnostic.

Vous avez également évoqué les problèmes comptables, hélas bien sûr, étant entendu que la technique de prévision et de contrôle de cette prévision, cela porte un nom, c'est le contrôle budgétaire. On met en place un contrôle budgétaire finalement très rapide avec les postes-clés : le chiffre d'affaires, les achats consommés, la structure du personnel, etc. Donc vous confirmez.

J'ai relevé quelque chose d'important et qui n'est pas une critique à l'égard du chef d'entreprise. Un mois après, si ce n'est pas réalisé, parce que c'est systématiquement non réalisé, il faut analyser les causes des écarts, et savoir si l'écart est suffisamment substantiel pour que cela remette en cause la pérennité de l'entreprise ou si c'est un écart accidentel, structurel, de prévision, qu'on peut réduire ou ne ne pas réduire.

J'ai eu un exemple où il y a eu des écarts par rapport aux prévisions du chiffre d'affaires, par contre, le déstockage s'est fait dans de meilleures conditions, ce qui fait qu'en termes de trésorerie le cap difficile a été passé.

Mais, alors, le dialogue continue avec le chef d'entreprise, avec le chef comptable, avec les dirigeants, car effectivement, le diagnostiqueur c'est le chef d'entreprise. Parce que si l'on a un encéphalogramme plat plusieurs fois, l'encéphalogramme avec l'expert en diagnostic sera tout aussi plat, par manque de matière à travailler, de matière brute. Et si l'on a ces encéphalogrammes plats, ce n'est pas parce qu'on attendra deux mois, trois mois, ou quatre mois de plus qu'on fera la réanimation des hémisphères rouges et noirs. C'est impensable.

Sans dialogue il n'y a pas d'expertise en diagnostic.

M. le Président Gandur. — Permettez-moi trois observations :

1. Il faut d'abord relever que — au-delà des incertitudes qui peuvent peser sur cette nouvelle institution qu'est l'expertise en diagnostic d'entreprise — il demeurera en tout état de cause une réflexion commune sur le rôle de l'expert judiciaire auprès des entreprises. Comme vous l'avez dit et ainsi que le Président Bon l'avait exprimé, on n'a pas attendu les textes récents pour faire intervenir des techniciens, experts judiciaires ou non, pour donner leur avis sur les événements de la vie de l'entreprise.

2. Par ailleurs, je pense pour reprendre la compa-

raison médicale, qui évidemment vient à l'esprit, que l'expertise en diagnostic est à l'expertise judiciaire traditionnelle ce que le SAMU est à la médecine lourde ; je crois qu'il faut le souligner, car je pense qu'il faut privilégier la rapidité d'intervention, ce qui m'apparaît fondamental. Et, c'est justement pourquoi, le qualitatif va prendre le pas sur le quantitatif ; lorsque les entreprises se trouvent dans cet état, c'est en général qu'elles ne sont pas très bien gérées — c'est un euphémisme — et que les outils quantitatifs habituels que manipulent l'expert-comptable ou le commissaire aux comptes ne fonctionnent pas très bien. Sans cela, a priori, on peut imaginer que le chef d'entreprise, ou ses dirigeants financiers, s'en seraient aperçus et auraient pu prendre les mesures d'urgence.

3. De toute façon il faut privilégier ce qualitatif, et il faut bien se dire que l'on se trouve dans une situation très différente de l'expertise judiciaire traditionnelle. C'est là la troisième idée que je voulais exprimer.

Certes, il n'est pas question de contester le bien-fondé des textes actuels, qui placent l'expert en diagnostic sous le régime commun des experts judiciaires. Mais autant je crois que c'est une bonne chose, et M. Cailliau l'a souligné, qu'ils soient devenus des experts judiciaires, ce qui n'était pas le cas dans les premiers projets, autant il demeure une spécificité très forte. Et je souhaiterais que soit souligné avec vigueur que l'on ne peut absolument pas ramener purement et simplement l'expertise en diagnostic à l'expertise judiciaire traditionnelle.

Au fil de la mise en place des premières missions on va rapidement constater que le caractère très justement contraignant du déroulement de l'expertise classique sera paralysant pour l'expertise en diagnostic.

Donc, je suggère que, dans les mois qui viennent, l'on étudie la façon dont cette expertise va pouvoir s'intégrer dans le cadre de la réglementation habituelle de l'expertise judiciaire, afin de ménager des procédures flexibles mieux adaptées.

Mlle Doyen. — J'ai apprécié, comme chacun de nous, l'exposé magistral de M. Buthurieux. Mais je voudrais revenir à des considérations hélas un peu plus terre à terre.

Ce qui me frappe, c'est que le législateur a créé des experts en diagnostic en souhaitant avoir des experts qui soient d'une part en diagnostic et d'autre part en thérapeutique. Et que l'expert doit remplir ces deux missions qui sont un peu différentes.

Le diagnostic proprement dit, c'est ce que nous avons l'habitude de faire depuis toujours, par exemple dans les affaires de banqueroute, et si ces affaires de banqueroute durent longtemps, c'est pour des raisons pénales. Mais il y a quelque chose qui peut être fait extrêmement rapidement, c'est un tableau des bilans sur un grand nombre d'années, d'où l'on peut tirer des comparaisons qui sont vite très indicatives, et l'on voit — si j'ose dire — « par où ça pèche ».

Verra-t-on que des stocks sont accumulés ? Verra-t-on que les frais de personnel, par rapport au chiffre d'affaires, montent en flèche ? Verra-t-on des prix de revient vraiment excessifs ? Cette première recherche est la base même du diagnostic. Et je pense que c'est par là que la mission des experts en diagnostic se rapproche énormément de toutes nos expertises traditionnelles.

Alors, quand on a décidé ce qui ne va pas c'est là où je rejoins M. Buthurieux, il reste à savoir si c'est réparable ? Si on peut trouver un remède ? On sera quelquefois très embarrassé, lorsqu'on constatera que le chiffre d'affaires ayant chuté, on a dû garder du personnel devenu inutile et qu'on ne peut pas licencier. Que pourra-t-on faire ? Et pourquoi le chiffre d'affaires a-t-il chuté ? Ce peut être une raison inhérente à l'entreprise, ce peut être — et en ce moment surtout — une conséquence de la conjoncture économique générale. En ce cas tant que ne sera pas rétabli un climat de confiance et de dynamique ascendante, redresser la situation restera bien difficile.

Autre question, on a fait de la publicité. En a-t-on fait trop ? L'a-t-on faite n'importe comment ? N'en a-t-on pas fait assez ? C'est aussi assez délicat à déceler, et surtout à réparer.

D'autre part, je pense qu'une entreprise ne peut pas progresser sans prendre des risques. Encore faut-il savoir les mesurer, et se poser la question de savoir ce que l'on pourra faire à défaut de réussite. Mais il n'est pas toujours très commode de trouver le cas limite.

Ce que je voulais surtout souligner, c'est que le terme « expert en diagnostic » n'est pas tout à fait approprié. D'ailleurs M. Cailliau nous a parlé « d'ordonnance », et M. Buthurieux de « stratégie » dans leur rapport respectif dépassant ainsi le simple diagnostic.

En tous les cas, il faut que les experts que nous sommes et qui en ont l'habitude, fassent en toute rapidité ce travail terre à terre d'analyse de bilans, et ceci pourra conduire, le plus vite possible, soit à proposer un essai de thérapeutique valable, soit, dans certains cas, à dire « non, cette affaire est moribonde, on ne va pas faire de l'acharnement thérapeutique ». Mais n'oublions pas qu'il faut commencer par analyser les bilans.

M. Belou. — Mon intervention va rejoindre tout ce qui a été dit jusqu'à présent.

M. Buthurieux a fait un exposé sur l'analyse globale de l'entreprise. Nous traitons aujourd'hui de l'expert en diagnostic et il faut se référer aux textes qui existent en la matière.

En effet, dans les difficultés de redressement d'une entreprise il y a trois phases : une première phase qui est l'analyse, une deuxième phase qui est le diagnostic et le plan de redressement, et une troisième phase qui est le suivi de ce plan et des réalisations.

La première phase, l'analyse qui va déboucher sur le diagnostic, est du ressort de l'expert en diagnostic.

La deuxième phase, le plan de redressement, est du ressort de l'expert en diagnostic, en collaboration avec toutes les parties intéressées, et essentiellement le chef d'entreprise, sous l'autorité du juge commissaire.

Et la troisième phase, qui est le suivi des réalisations et du plan de redressement, n'est plus de la mission de l'expert en diagnostic. C'est une autre mission, qui sera peut-être effectuée par l'expert en

diagnostic désigné au préalable, mais ce n'est plus une mission d'expertise en diagnostic si l'on se réfère aux textes concernant cette spécialité. Les textes sont en la matière précis : l'expert en diagnostic fait un bilan et propose un plan de redressement. Il n'est pas prévu qu'il doive s'assurer de la réalisation de ce plan.

C'était une précision que je voulais apporter sur ce point particulier.

M. Buthurieux. — Je rejoins parfaitement M. Belou au plan des textes, mais en pratique, la personne aura passé cinquante, soixante, soixante-dix ou quatre-vingt et quelques heures pour mettre en place ce système grossier et rapide de contrôle budgétaire, et comme on est en situation pathologique, ne changeons peut-être pas de chirurgien. Mais il est bien certain qu'il faut distinguer les deux phénomènes : on a fait un diagnostic, le plan de redressement est accepté, c'est ensuite une deuxième mission qui naît. Nous sommes peut-être l'homme de cette deuxième mission qui commence. C'est quelque chose de différent, mais on serait peut-être bien placé pour continuer et suivre, ce qui entre dans nos fonctions, du reste habituelles, d'expertise comptable.

M. Battegay (Paris). — Je pense que la réalité c'est qu'au moment où les tribunaux sont saisis de cas d'entreprises en difficultés, les choses, en fait, vont déjà très mal. Alors, est-il sérieusement possible d'envisager le redressement d'une entreprise par ses dirigeants, par les cadres qui ont mal travaillé et qui ont amené l'affaire à cet état ? Ou ne faut-il pas carrément, tout de suite, très vite, s'orienter vers un changement de direction et fixer le montant des capitaux à investir ?

M. Buthurieux. — Je crois qu'il y a un chef d'entreprise, qui est quand même propriétaire de son entreprise, qui « a eu des malheurs » — comme on dit dans le Midi — Il faut analyser la cause de ces malheurs avant de prendre cette sanction brutale. C'est peut-être un accident de parcours, c'est peut-être un mauvais management, c'est peut-être un phénomène extérieur, c'est peut-être une grève, c'est peut-être une rupture. Et, suite à ce diagnostic, effectivement, il faudra peut-être le changer, mais, si on doit le changer, il faut alors le changer rapidement.

Je suis d'accord pour qu'il soit changé rapidement, mais après un minimum d'analyse. C'est moral, c'est juridique, et c'est peut-être un peu économique et de gestion.

M. Thorin. — Mon ami Gandur m'a attaqué, tout à l'heure, indirectement, et j'aurais du mal à ne pas répondre rapidement à ce qu'il a dit lorsqu'il a parlé de l'évolution qui a été observée entre le premier texte et les derniers, ces derniers ayant fait de l'expert en diagnostic un expert judiciaire. Il sait que nous sommes quelque peu opposés sur ce point bien précis.

Il ne faut pas se le cacher, l'expert en diagnostic est devenu expert judiciaire à la suite de demandes, de démarches pressantes de notre Compagnie et de l'Ordre des experts-comptables et des comptables agréés. C'est le premier point.

Sur le deuxième point, je réponds, il n'est pas indispensable, dans toutes les affaires civiles, qu'il y ait une contradiction. Nous avons, très souvent, l'occasion d'être désignés par des juridictions pour faire une véritable enquête civile, et nous n'avons pas toujours affaire à des contradicteurs. Donc, à mon avis, ce n'est pas une condition qui empêche l'expert en diagnostic d'être l'expert judiciaire « à plein temps » — si l'on peut dire — bénéficiant, d'une part, de l'encadrement juridique de l'expertise judiciaire, et, d'autre part, du titre d'expert judiciaire.

Ce que nous avons voulu, l'Ordre et notre Compagnie — et j'aurais dû dire « notre Compagnie et l'Ordre », parce que c'est notre ami Windsor qui a reçu tout un rapport de récriminations, et qui s'est joint à nous — c'est faire de l'expert en diagnostic un expert judiciaire.

Nous n'avons pas voulu — et la Chancellerie, heureusement, nous a suivis sur ce plan — que l'expert en diagnostic soit d'une catégorie particulière, qui ne serait ni expert-comptable dépendant d'un ordre structuré, ni un commissaire aux comptes, qui ne serait pas un commissaire aux comptes dépendant d'une compagnie structurée, et qui ne serait pas non plus un expert judiciaire avec, naturellement, toute la surveillance que nous avons du fait des organismes qui nous nomment, et qui peuvent nous révoquer ou nous sanctionner.

Voilà un point d'histoire sur la question qui nous préoccupe. Nous comprenons très bien que le fait, pour nous, d'avoir obtenu le rattachement des experts en diagnostic aux experts judiciaires, crée à certaines professions, et en particulier à celle que patronne notre ami Gandur, un contre-courant à leur évolution. Je tenais à le dire, parce que nous n'avons pas à nous cacher d'avoir fait cette démarche qui a abouti.

(*Applaudissements.*)

M. le Président. — Il va y avoir une réponse.

M. Gandur. — J'ai un droit de réponse, très bref ?

Premièrement, le Président Thorin me fait amicalement un procès d'intention. J'ignorais totalement que les experts-comptables judiciaires aient été à l'origine du fait que les experts en diagnostic étaient des experts judiciaires. Et, de toute façon, je l'en félicite — je crois m'être mal exprimé tout à l'heure — car je pense que c'est une excellente chose que ce soit un expert judiciaire. Je n'imagine pas avoir dit le contraire.

Je dis simplement qu'il n'en reste pas moins que l'expertise en diagnostic, notamment par ses caractères d'urgence et le fait de ce caractère de « SAMU » diverge complètement des conditions de mise en œuvre de l'expertise judiciaire traditionnelle parce que l'on ne pourra pas envisager de respecter à la lettre le N.C.P.C. par exemple dès la mise en œuvre, la convocation des parties par lettre recommandée, etc. Il existe des procédures tout à fait justifiées dans une expertise judiciaire classique, par que l'on a le temps, mais qui sont totalement inapplicables en expertise en diagnostic d'entreprise parce que c'est le SAMU. Lorsque vous êtes renversé sur la voie publique, on ne commence pas par vous demander votre carte d'identité, ni même votre groupe sanguin ; si vous êtes inanimé sur la voie publique on essaie de vous sauver. C'est cela l'expertise en diagnostic, et c'est en cela qu'elle ne sera pas toujours

compatible avec toutes les dispositions du code de procédure civile.

M. le Président Defontaine. — Les experts en gestion, si je comprends bien M. Gandur, ont une expérience dont ils pourraient très facilement faire profiter les experts judiciaires en comptabilité. Il suffit d'établir une simple passerelle pour que l'une et l'autre...

M. Gandur. — Elle existe.

M. le Président Defontaine. — Eh bien voilà ! Alors, il suffit de la prolonger.

M. Gandur. — Elle existe, et il n'y a aucune opposition entre les deux spécialités. Les experts en gestion comme les experts comptables doivent mettre leurs expériences en commun pour que les experts en diagnostic soient un succès.

M. le Président Defontaine. — Voilà des rapprochements qui vont être fructueux.

M. le Premier président Oriol. — Je crois qu'il y a peut-être une précision à apporter, et en même temps un apaisement à donner à l'intervenant, en ce qui concerne le caractère contradictoire ou non contradictoire de l'expertise en diagnostic d'entreprise. Je pense que cela va dépendre du cadre dans lequel cette expertise va être effectuée.

Il est bien évident que s'il s'agit d'un règlement amiable, dans lequel il n'y a qu'une seule partie qui s'est adressée au juge, pour lui demander de bénéficier de cette procédure, l'expertise ordonnée ne sera pas contradictoire puisqu'il n'y a pas de débat entre plusieurs parties. Il n'y a pas de problème dans cette hypothèse. Au contraire si l'on se place dans le cadre d'un litige entre plusieurs parties, il me paraît impossible de ne pas respecter le principe de la contradiction. Qu'on le respecte sans en exagérer le formalisme, à cause des nécessités mêmes de ce type d'expertise : leur rapidité, l'impossibilité physique de la mise à la disposition des parties — ce que vous connaissez déjà en matière d'expertise comptable — de la totalité de la masse des documents comptables, j'en suis d'accord, mais, malgré tout, il faudra respecter le minimum indispensable de contradiction.

Je crois donc qu'il y a deux façons de conduire une expertise en diagnostic : sans aucune contradiction s'il n'y a pas de litige opposant plusieurs parties, mais avec un minimum de respect du principe de la contradiction s'il y a plusieurs parties au litige, ne serait-ce que le créancier demandeur et l'entreprise qui fait l'objet d'une assignation en redressement judiciaire.

M. le Président Defontaine. — M. Ducoroy, il y a bien un problème, là, quand même...

M. Ducoroy. — Il y en a un, oui !

J'ai beaucoup apprécié l'exposé magistral de M. Buthurieux.

Mais j'ai eu l'impression de me retrouver sur les bancs de la Faculté, où l'on développe des théories plaisantes et où l'on fait très exactement ce que M. Buthurieux nous a dit qu'il ne fallait pas faire puisque l'on ne se méfie pas de la théorie, et l'on y fait de la stratégie en chambre.

Je pense qu'il serait intéressant, pour cette assemblée, de savoir quelles ont été les expériences pratiques de M. Buthurieux — je sais qu'il en a connues — ce qui revient à lui demander de descendre de sa chaire, pour se rendre au sein de l'entreprise et appliquer les principes qu'il a développés devant nous.

M. Buthurieux. — On me prête plusieurs casquettes. A la Compagnie nationale des commissaires aux comptes je suis l'horrible expert judiciaire, je suis déformé, je suis l'expert judiciaire et le perpétuel expert judiciaire. A une assemblée d'experts judiciaires, il est normal que l'on évoque mes activités d'enseignement. En pratique qui suis-je ? J'ai eu la chance de vivre plusieurs expériences : une expérience de militaire, vous l'avez vu, qui a duré pendant plus de deux années de ma vie, une expérience de banquier pendant cinq ans, où j'ai dû côtoyer trois ou quatre mille entreprises par des directions d'exploitation, ne dormant pas certaines nuits ; une expérience de commissaire aux comptes avec quatre-vingts à cent mandats que je suis avec une responsabilité civile et pénale, et cent cinquante à deux cents clients que je vis tous les jours. Evidemment deux cents ou deux cent cinquante expertises judiciaires en quinze ans.

Alors, j'ai extrait toute cette masse, qui est mon fonds de commerce intellectuel, pour essayer d'en tirer quelques lois. Mais je ne suis pas parti comme certains professeurs de faculté qui, eux aussi, me prêtent une autre casquette et qui me disent : « Buthurieux, mais vous êtes pragmatique... ». Vous êtes pragmatique, ce qui est la pire des injures pour un professeur de faculté. Et, en fin de repas, entre la poire et le fromage, me disent « Buthurieux, vous êtes pragmatique mais vous êtes convaincant ».

Alors qui suis-je ? Je ne sais plus. Mais enfin, il est normal qu'ici on me dise que je suis un professeur.

Quoi qu'il en soit, je dois vous dire que ceci est une démarche qui fait suite à, peut-être, trente, quarante, cinquante expertises en diagnostic, soit à la demande des banques, soit à la demande des chefs d'entreprise, soit à la demande de confrères, soit venant d'autorités consulaires lyonnaises avec le pouvoir discrétionnaire du Président du Tribunal de Commerce.

Je voudrais vous livrer une simple expérience. Le Président — c'était à l'époque le Président Missol-Legoux, il y a une quinzaine d'années — alors qu'il y avait 600 ou 800 000 F (lourds de l'époque, ce qui faisait beaucoup) de créanciers assignants en liquidation de biens, a déclaré : « J'ai demandé une expertise. Nous attendons le résultat de ce diagnostic ». Et ce diagnostic était parfaitement contradictoire, Monsieur le Premier Président, en ce sens que quinze jours après — ou trois semaines après — dans le bureau du Président du Tribunal de Commerce de Lyon, il y avait tous les créanciers assignants qui hurlaient à la liquidation de biens ; je faisais mon exposé, qui paraissait peut-être pour certains magistral, où j'évoquais quand même les causes des défaillances, les espoirs, les mesures qui étaient prises — on ne parlait pas de stratégie — et, suite à cela, le Président de dire : « Cela me satisfait. Atten-

dons la réalisation ». Donc, c'était une mise à l'épreuve, il y a eu un certain nombre d'exposés, qui ont été faits à Lyon, qui ont appelé cela « la mise à l'épreuve » de l'entreprise, ce qui me semble mieux choisi que « la période d'observation ». Cela ne veut rien dire. On fait un diagnostic, on met à l'épreuve l'entreprise, et un mois/un mois et demi après, on se retrouve devant le Président, avec les créanciers, et on explique le plan. Les créanciers contestent, le chef d'entreprise est là, on discute, et le Président use de son pouvoir.

Je peux vous dire qu'au bout d'un mois on a tué tout de suite une entreprise. Parce que, dès le premier mois, il y a eu continuation du passé, et le passé c'était : les pertes qui étaient égales au chiffre d'affaires de l'entreprise !

On peut poser une question, par contre, à des étudiants : comment peut-on bâtir un bilan et compte d'exploitation pour que les pertes soient égales au chiffre d'affaires ? Ce n'est pas instantané intellectuellement.

Cette entreprise, au bout d'un mois on l'a tué ; certains avocats de dire : « Mais pour quelle raison mettez-vous fin à cela ? On nous payait nos petits dividendes, on était content ». Les créanciers touchaient un petit dividende, les avocats touchaient un petit quelque chose au passage, tout le monde était content. Seulement, pour distribuer dix francs on carambouillait de cent. On a mis fin à l'expérience. Je crois que c'est la qualité du diagnostic et du suivi du diagnostic qui a permis de tuer cette entreprise qui banqueroutait.

Dans un autre cas, il y avait un immeuble et cette entreprise était en pertes. Il y avait quelques « requins » qui voulaient racheter cette entreprise sur Lyon au tiers de la valeur. Cela ne plaisait pas du tout, très légitimement, au Président du Tribunal de Commerce, qui a dit : « A l'abri du diagnostic et du suivi, on va essayer de vendre dans de meilleures conditions cet immeuble. On va essayer de fusionner l'entreprise... ». Chaque mois, il y avait une réunion avec les créanciers, qui disaient : « cette entreprise a perdu 15 000 F, a perdu 20 000 F, a perdu 30 000 F... » En dix-huit mois on a perdu 300 à 400 000 F, mais l'immeuble a été vendu 2 millions de francs lourds, au lieu d'être vendu 500 000 F.

Là il y a eu un contradictoire, dix-huit fois, avec les créanciers, et dix-huit fois avec le Président du Tribunal de commerce.

C'est toute cette expérience que j'ai essayé de vous livrer, en faisant quelque chose peut-être — pour une fois — de dogmatique, parce qu'on ne peut pas livrer vingt-cinq ans de son expérience professionnelle, en vingt minutes, c'est très difficile.

(*Applaudissements.*)

PRESENTATION DE LA SUITE DES TRAVAUX

présenté par

M. Jean BELOU

Expert près la Cour d'Appel de Toulouse

Nous allons essayer, cet après-midi, de procéder à un acte de réanimation de l'expert en diagnostic, dont l'acte de décès avait été peut-être prématurément délivré ce matin.

Après avoir étudié le statut juridique de l'expert en diagnostic d'entreprise et la méthodologie du diagnostic, il convient d'aborder les aspects pratiques de la mission.

Le but assigné à l'expert en diagnostic est selon l'article 30 de la loi 85-99 d'établir un rapport sur la situation économique et financière d'une entreprise. L'expert en diagnostic n'aura pas à juger mais à analyser et ses conclusions devront être rapides, claires et aller à l'essentiel. C'est la raison pour laquelle il doit avoir une bonne maîtrise de la technique.

C'est tout d'abord de diagnostic financier que va nous entretenir G. Mavridorakis en effectuant un large inventaire des techniques les plus courantes.

Ensuite A. Bau nous parlera du diagnostic socio-économique, c'est-à-dire de la connaissance du métier, de l'entreprise et de son environnement. Certes tous les problèmes tels que commerciaux ou techniques ne pourront être étudiés, ceci n'est d'ailleurs pas notre spécialité.

Généraliste de l'entreprise, l'expert-comptable a cependant les connaissances suffisantes pour aborder ou déceler une difficulté qui ne relève pas de sa compétence et, dans ce cas, doit avoir suffisamment de modestie pour faire appel à une personne plus qualifiée.

Enfin, et bien qu'il s'agisse d'une question qui ne concerne pas le thème étudié, mais en raison de son caractère connexe, il sera présenté par R. Malissard une information sur les Groupements de Prévention Agréés.

LE DIAGNOSTIC DE GESTION FINANCIERE ET D'EXPLOITATION

présenté par

M. Georges MAVRIDORAKIS

Expert près la Cour d'Appel de Lyon

EXPOSE LIMINAIRE

La pratique du diagnostic n'est pas nouvelle pour les experts judiciaires en comptabilité.

Plus généralement, l'expert-comptable, dans le cadre de ses activités permanentes, accomplit des missions de diagnostic pour le compte de ses clients.

Il s'agit de travaux qui relèvent de ses prérogatives, en application des dispositions de l'Ordonnance du 19 septembre 1945 dont l'article 2 précise au deuxième alinéa : « l'expert-comptable peut aussi analyser par les procédés de la technique comptable la situation et le fonctionnement des entreprises, sous leurs différents aspects, économique, juridique et financier ».

La formation de l'expert-comptable est d'ailleurs adaptée à cet aspect de ses missions, et les programmes des examens conduisant au diplôme prévoient, ainsi que cela est précisé par ailleurs, de nombreuses heures d'étude de ce sujet.

Mais, c'est dans le cadre des lois n° 85-98 relative au redressement et à la liquidation des entreprises, et n° 85-99 concernant les administrateurs judiciaires, mandataires, liquidateurs et experts en diagnostic d'entreprise, que nous devons situer notre propos.

Déjà, la loi n° 84-148 du 1er mars 1984, relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, prévoit une disposition d'alerte (article 21) que doit appliquer le commissaire aux comptes « lorsqu'il constate tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, qu'il a relevé à l'occasion de l'exercice de sa mission ».

La volonté du législateur est d'inciter les professionnels de la comptabilité à utiliser leur compétence et le fait que leur mission a un caractère permanent, pour faire un diagnostic qu'on pourrait qualifier de rapide, parce qu'instantané, permettant d'engager une action préventive.

Malheureusement, une telle action, n'aura pas pour effet de prévenir toutes les difficultés que connaissent les entreprises.

La conjoncture et plus généralement le contexte de libre concurrence, auront pour conséquence de provoquer encore d'autres défaillances (rappelons qu'il y a eu 26 000 entreprises ayant déposé leur bilan en 1985 — année record — et le nombre de défaillances enregistré au cours des premiers mois mois de 1986 fait craindre un nouveau et triste record pour cette année).

Toutes les entreprises défaillantes ne sont pas, pour autant, condamnées à disparaître. Nombreuses sont les affaires viables, connaissant des difficultés passagères. Le diagnostic, tel que prévu par la loi du 25 janvier 1986 devrait permettre de les distinguer et de contribuer à leur redressement.

Dans un tel contexte, il est normal que le diagnostic soit assuré par un expert, c'est-à-dire un praticien supposé spécialiste, apte à éclairer le Tribunal.

Incontestablement, il s'agit d'une activité de spécialiste. L'article 30, de la loi 85-99, 2e alinéa, précise : « ces experts peuvent être choisis parmi les experts de cette spécialité... », mais en l'état actuel de l'organisation des professions libérales, il ne s'agit pas d'une activité spécifiquement exercée.

Les experts-comptables ont, de tout temps, dans le cadre de leurs missions contractuelles, ou plus spécialement dans le cadre de missions d'expert judiciaire, conduit des travaux visant à établir un diagnostic et exprimer une opinion. Déjà en 1964, le Congrès de l'Ordre avait retenu pour thème de ses travaux : « L'ANALYSE ET LA GESTION FINANCIERE DES ENTREPRISES ».

Dans une plaquette plus récente, intitulée « Prévention et traitement des difficultés dans les entreprises - Rôle de l'expert-comptable », le Conseil Supérieur de l'Ordre définit ainsi le diagnostic : « établir un diagnostic, faire le point, suppose que l'entreprise soit dotée par l'expert-comptable d'une organisation administrative et comptable minimale, comprenant :

1 - un plan comptable et une mise en œuvre convenable (comptabilité générale),

2 - un système simple de comptabilité analytique et contrôle de gestion,

3 - une procédure donnant des résultats mensuels et un suivi de la trésorerie,

4 - une méthode d'élaboration de budget et de plan ».

Cette organisation doit permettre de présenter, selon les besoins de l'entreprise, les documents suivants :

— compte d'exploitation prévisionnel,
— bilan prévisionnel,
— tableau de financement,
— plan de trésorerie,
— plan de financement,
— éventuellement, plan de redressement.

Ces différents points, vont constituer pour l'expert en diagnostic financier, les matériaux indispensables au déroulement de sa mission. Nous proposons le plan suivant :

1 - COMPTABILITE GENERALE,

2 - COMPTABILITE ANALYTIQUE,

3 - TABLEAUX DE BORD ET CONTROLE DE GESTION,

4 - COMPTES PREVISIONNELS.

Un tel plan se justifie par le fait que, pour faire un diagnostic il convient :

— de procéder à l'analyse du passé de l'entreprise afin d'en déceler ses faiblesses et les causes de sa défaillance,

— d'apprécier la validité des mesures de restructuration proposées en vue de son redressement,

— de concrétiser par des calculs appropriés les incidences financières desdites mesures, leur répercussion dans les comptes, leur faisabilité.

N.B. Afin d'éviter un alourdissement de notre exposé, nous n'examinerons pas le cas (qui se présentera nécessairement en maintes circonstances), où la défaillance de l'entreprise, objet de notre mission, concernera une entité appartenant à un groupe de sociétés (peut-être même s'agira-t-il du diagnostic concernant l'ensemble des sociétés d'un groupe). Nous aurons alors à demander que soit opéré, ou réaliser nous-mêmes, la consolidation des comptes, de manière à procéder à une analyse plus significative. Mais il s'agit, là encore, d'un domaine dans lequel la technique, bien que largement éprouvée, n'est pas suffisamment utilisée par les entreprises et leurs conseils. La loi du 3 janvier 1985 a rendu obligatoire l'établissement et la publication de comptes consolidés, mais son application, pour les sociétés non cotées, ne sera obligatoire que pour les exercices ouverts après le 31 décembre 1989.

1. — LA COMPTABILITE GENERALE

La validité de la comptabilité

Tout en rejetant, car exceptionnelle, l'hypothèse de l'entreprise ne disposant pas d'une comptabilité satisfaisante, il convient de souligner qu'aucune décision de gestion ne peut être fondée sans la conviction que la comptabilité est régulière et sincère.

L'expert chargé du diagnostic financier est supposé disposer des livres comptables imposées aux entreprises.

Leur régularité formelle n'écarte pas pour autant la préoccupation de fiabilité des informations chiffrées.

L'expert pourra consulter :

— le rapport général du ou des commissaires aux comptes, lui permettant de vérifier si des réserves ont été émises ;

— le rapport relatif aux opérations particulières (articles 50 et 101 de la loi du 24 juillet 1966).

La connaissance de telles opérations permet d'apprécier certains aspects de l'environnement de l'entreprise (locaux ou matériels pouvant appartenir aux dirigeants et administrateurs et loués à la société (ou inversement), conditions de rémunérations des avantages en nature ou particuliers, etc.) ;

— le rapport, s'il existe, prévu par l'article 230 de la loi du 24 juillet 1966. Il permet généralement de faire des observations qui, sans être pour autant de nature à justifier des réserves exprimées dans le rapport général, constituent néanmoins des informations utiles.

Si cette consultation ne donnait pas à l'expert une conviction de validité des informations financières qu'il va avoir à analyser, il conviendrait d'en aviser les magistrats et de demander à procéder à un audit complet.

La même attitude devra être observée dans l'hypothèse où un commissaire aux comptes n'est pas intervenu.

Comptes annuels

Le bilan, le compte de résultat, l'annexe, constituent des documents obligatoires que l'entreprise devra mettre à la disposition de l'expert, au moins pour ce qui concerne les trois derniers exercices.

Nous verrons ci-après les travaux d'analyse que le praticien devra conduire pour pouvoir faire son diagnostic.

Procédure comptable — Contrôle interne

En application des articles 1 à 17 nouveaux du code de commerce l'article 1er du décret n° 83-1020 du 29 novembre 1983, contient un alinéa ainsi rédigé : « un document décrivant les procédures et l'organisation comptable est établi par le commerçant dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles ».

L'expert aura à s'assurer, soit auprès du chef d'entreprise lui-même, soit auprès de ses conseils et plus particulièrement de l'expert-comptable et du ou des commissaires aux comptes, s'il existe un document analysant les procédures permettant d'apprécier le fonctionnement du contrôle interne.

Il aura également à former son opinion sur la validité d'un tel document. S'il n'existe pas, il conviendra qu'il procède à une étude des procédures existantes.

Autres informations

L'expert aura besoin, pour constituer son dossier, d'un ensemble d'informations, variables suivant la dimension de l'entreprise et la nature de son activité.

Il est difficile d'en faire un énoncé exhaustif. Les plus essentielles seront :
— l'organigramme de l'entreprise,
— les contrats en cours et engagements de toute nature (contrats d'approvisionnement, modalités de ventes, garanties données aux clients, contrats de travail, marchés, etc.),
— le catalogue des produits,
— les informations statistiques dont dispose l'entreprise,
— le carnet de commandes,
— etc.

Une visite des locaux s'impose également et permettra une transposition concrète de certaines informations d'origine comptable.

L'analyse des comptes annuels

Nombreux sont les ouvrages traitant de l'analyse financière.

Les praticiens habitués à de tels travaux, en maîtrisent parfaitement les techniques.

Mais la plupart de ces études vise à détecter les difficultés.

La mission de l'expert en diagnostic n'est pas de même nature. Les difficultés sont malheureusement constatées et concrétisées, l'entreprise se trouvant dans la situation prévue par la loi du 25 janvier 1985 qui prévoit à l'article 30, que l'expert en diagnostic est désigné pour établir un rapport sur la situation économique et financière, ou concourir à l'élaboration d'un tel rapport.

La procédure vise à permettre la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi et l'apurement du passif.

C'est au vu de ce diagnostic que l'administrateur dressera dans un rapport le bilan économique et social de l'entreprise et proposera, éventuellement, un plan de redressement.

L'expert n'aura donc pas à détecter les difficultés en vue de les prévenir, mais à rechercher les causes de la défaillance.

Si l'objectif est différent, les techniques resteront sensiblement les mêmes.

Pour ne pas alourdir le présent exposé, nous nous contenterons de commenter ici, brièvement, les techniques retenues par la CENTRALE DES BILANS DE LA BANQUE DE FRANCE, pour les raisons suivantes :

— largement éprouvés par l'expérience, les travaux de la BANQUE DE FRANCE ont fait l'objet de nombreux exposés et la plupart des auteurs y font référence ;

— un des mérites de ces analyses est qu'elles sont possibles en utilisant les seuls documents annuels obligatoires. L'expert pourra donc travailler, même s'il ne dispose pas d'informations plus complètes (généralement nécessaires) ;

— enfin, la BANQUE DE FRANCE publie les résultats de ses travaux par branche d'activité professionnelle.

L'expert pourra ainsi, non seulement faire une analyse dans le temps, mais aussi en situant l'entreprise dans son environnement professionnel.

Son jugement sera ainsi mieux étayé car il sera en mesure d'apprécier si les causes résultent d'une gestion critiquable ou d'une conjoncture générale défavorable. L'expert pourra encore situer l'entreprise par comparaison avec les données statistiques publiées par :

** Le Crédit National,*
** L'I.N.S.E.E.,*
** Certains syndicats professionnels.*

Il aura également la possibilité, s'il le juge utile, d'analyser parallèlement et en ne disposant alors que des documents publiés, les bilans de certaines entreprises concurrentes en réclamant au greffe du tribunal concerné, lesdits documents.

Les ratios

Toute analyse comprend une phase de calcul et d'appréciation de l'évolution d'un certain nombre de ratios comptables.

La BANQUE DE FRANCE (1) *donne une série de* 18 *ratios, retenus par la CENTRALE DES BILANS.*

Nous ne les énoncerons pas dans le cadre du présent propos.

Précisons seulement, qu'on peut les classer en 4 *catégories retraçant* 4 *aspects fondamentaux du fonctionnement des entreprises :*

— les structures financières,
— le dynamisme,
— la rentabilité,
— la gestion courante.

Ce ne seront pas les seuls que l'expert aura à utiliser. Mais, nous venons de l'indiquer, ces ratios peuvent être utilisés pour situer l'entreprise par comparaison avec ceux dégagés par l'étude des documents financiers de ses concurrents.

Il n'est en effet pas nécessaire, pour les calculer, de disposer d'informations internes.

L'expert en diagnostic devra, pour l'entreprise objet de sa mission, avoir accès à nombre d'informations complémentaires, lui permettant de mieux affiner certains ratios, en éliminant le caractère déformant d'expressions comptables qui, tout en étant légales et supposées donner une image fidèle du résultat ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société, n'en seront pas moins de nature à provoquer des calculs erronés.

Prenons, pour illustrer notre propos, un exemple simple :

— Une imprimerie spécialisée dans la fabrication de calendriers, n'aura pas les mêmes ratios de gestion concernant :

** le délai de découvert clients,*
** le délai de crédit fournisseur,*
** le cycle de rotation des stocks d'approvisionnement,*
** le délai d'écoulement des produits finis,*

ou encore :

** le calcul du besoin en fonds de roulement,*

selon qu'elle clôturera ses comptes le 30 *septembre ou le* 31 *décembre.*

Même son résultat se trouvera sensiblement déformé, car, au 30 *septembre l'essentiel de ses produits finis et intermédiaires seront en stock, et donc évalués au prix de revient, tandis qu'au* 31 *décembre elle aura (en principe, sauf prévisions erronées et invendus) tout vendu et se trouvera alors en mesure d'enregistrer la totalité de son bénéfice, mais le crédit clients ne permettra pas d'apprécier à cette date, le caractère éventuellement douteux de certaines créances.*

Nous limitons notre réflexion à ce seul exemple pour ne pas alourdir notre exposé, mais tous les praticiens pourraient illustrer par de nombreux cas vécus le caractère audacieux de conclusions résultant de calculs sans analyse préalable (2).

Ces travaux conduiront l'expert à retenir les mêmes ratios, mais calculés après le retraitement qui s'impose, et des ratios complémentaires, dont il nous est impossible de donner ici, même un simple aperçu, tant la littérature est abondante sur ce sujet, le nombre de ratios et leurs combinaisons pouvant être considérable.

L'analyse financière dynamique — Les flux

Il s'agit, là encore, d'une technique amplement décrite dans de nombreux ouvrages (3).

L'expert en diagnostic aura à exprimer une opinion sur le besoin de financement futur.

Ce besoin dépendra évidemment des opérations du passé et de la situation présente de l'entreprise.

Il devra rechercher :

— les raisons du déséquilibre financier motivant la défaillance,

— les besoins de financement du moment, compte

---

(1) Voir cahiers économiques et monétaires nº 19 « Le risque de défaillance d'entreprise » - Mireille Bardos.

(2) La Banque de France, consciente du problème dû à certains cas aberrants, procède à un « bornage » des ratios qui prennent des valeurs excessives. Cela se rencontre fréquemment, notamment dans les entreprises à caractère saisonnier.

(3) L'Ordre des Experts-Comptables a publié dès 1969 sur ce sujet une recommandation exprimant le souhait qu'un tableau de financement soit établi à la clôture de chaque exercice. Il a également publié un ouvrage « Du tableau de financement au tableau de flux » et a consacré un important chapitre dans l'ouvrage du Congrès de 1982, traitant de « La fonction financière et le plan comptable général 1982 ».

tenu de la situation, à la date où il établira son diagnostic,

— le besoin de financement à venir, en fonction du plan de redressement proposé et éventuellement, des plans de développement qui l'accompagneront.

Nous n'entrerons pas dans le détail de la technique concernant le traitement des flux monétaires.

Ces mouvements sont analysés au travers d'un tableau de financement.

Il en existe plusieurs modèles.

Le plan comptable 1982 *a eu le mérite d'en prévoir un, défini comme « tableau des emplois et des ressources qui explique les variations de patrimoine de l'entreprise au cours de la période de référence ».*

Il propose un tracé qui s'ajoute à ceux du CREDIT NATIONAL de la BANQUE DE FRANCE, de la DAFSA (4) *et aussi de certains centres de gestion agréés, qui l'exigent de leurs adhérents, en application de dispositions fiscales.*

Celui du CONSEIL NATIONAL DE LA COMPTABILITE permet de décrire :

— le financement des investissements et les variations du fonds de roulement,

— les moyens de trésorerie et l'emploi qui en a été fait.

Deux parties composent ce tableau :

— dans la première sont analysées les ressources et les emplois de l'exercice,

— dans la deuxième apparaissent les variations des éléments du fonds de roulement.

L'expert en diagnostic sera conduit à utiliser un tableau développé, permettant de faire ressortir, s'il y a lieu, les variations de trésorerie d'exploitation d'une part, et hors exploitation d'autre part.

Ce même tableau devra également être construit pour apprécier la validité et la faisabilité des mesures de redressement proposées. Un tel document constituera, en complément du bilan qui donne une information statique, et du compte de résultat qui permet de constater comment s'est formé le revenu de l'entreprise, un outil de discussion avec les magistrats, les responsables de l'entreprise et les autres intervenants appelés à participer à la décision et à apporter les concours nécessaires au redressement projeté.

Le besoin en fonds de roulement

A partir des éléments du bilan, il est possible de déterminer :

— l'actif stable, appelé aussi capitaux fixes, et le passif stable, qualifié de capitaux permanents.

La différence entre ces deux grandeurs constitue le fonds de roulement net global (5) *qui est par ailleurs égal à :*

— la masse de l'actif mobile (ou actif circulant), moins :

— la masse des dettes à moins d'un an.

Ce fonds de roulement peut être positif ou négatif.

L'analyste ne forgera pas son opinion sur le seul montant du fonds de roulement dont peut disposer l'entreprise ou sur son évolution.

C'est le besoin en fonds de roulement d'exploitation, qui retiendra plus particulièrement l'attention de l'expert en diagnostic.

En effet, les cycles sont variables suivant les entreprises (fabrication, prestation, distribution).

Deux entreprises ayant le même code activité, peuvent dégager un besoin en fonds de roulement différent selon les particularités de chacune.

C'est ainsi qu'une société fabriquant des sacs en polyéthylène à usage de poubelles, n'aura pas le même cycle de production que celle qui fabrique des sacs destinés à l'emballage de produits vendus par un magasin de détail et comportant des opérations de soudure et d'impression, avec pose de poignées.

L'évolution des composants du besoin en fonds de roulement est un élément du diagnostic et l'étude des cycles de production, de durée de détention des stocks, des durées des crédits obtenus des tiers ou accordés aux clients, permettra de dégager le fonds de roulement normatif, prenant en compte les particularités dues aux activités saisonnières et mettant en évidence la nécessité de faire l'éventuel appel au crédit de campagne (6) (7).

Le tableau de financement dont nous avons parlé, permettra de dégager la variation du besoin en fonds de roulement, car la deuxième partie du tableau procède de la relation fondamentale :

— variation de l'actif circulant (postes de trésorerie exclus),

moins :

— variation des dettes ne constituant pas des ressources stables,

égale :

besoin ou dégagement de l'exercice en fonds de roulement.

Cette différence, combinée à la variation des comptes de trésorerie permettra de dégager l'utilisation qui a été faite de la variation du fonds de roulement net global.

2. — LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

Le plan comptable général définit la comptabilité analytique comme étant « un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

— connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise ;

— déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan ;

— expliquer les résultats en calculant les coûts des

---

(4) Documentation Analyses Financières S.A.

N.B. Les auteurs de l'ouvrage « La Dynamique des flux » (Bodes - Broncy - Force - Gaultier - De Murard - Rigot) définissent le tableau des flux comme un « film qui fait le pont entre deux « photos », entre deux bilans ».

(5) Cette présentation est volontairement schématisée.

(6) L'Ordre des Experts-Comptables a publié en 1968 un ouvrage sur la notion de fonds de roulement normatif intitulé « Le fonds de roulement, instrument indispensable à une bonne gestion ».

(7) La Centrale des Bilans a publié une statistique des besoins observés par secteur d'activité, résultant de l'analyse des bilans de 1 105 entreprises industrielles et commerciales.

produits (biens et services) pour les comparer aux prix de vente correspondants ;

— établir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budget d'exploitation par exemple) ;

— en constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des budgets par exemple) ».

On voit combien est importante, pour tout expert chargé d'un diagnostic, la connaissance de telles informations.

Malheureusement, la mise en place d'une comptabilité analytique étant facultative, peu nombreuses sont les PME qui disposent d'une telle organisation, permettant d'éclairer les prises de décision avec suffisamment de sécurité.

S'il rencontre rarement le système tel que nous venons de le décrire (8), l'expert ne se trouve pas, pour autant, démuni de toutes informations de caractère analytique.

La plupart des entreprises dispose en effet d'un système paracomptable, leur permettant de connaître :

— les charges directes affectées (consommation de matières - main-d'œuvre directe),

— les charges indirectes, réparties entre les centres d'analyse.

L'expert aura, avant d'en assurer l'exploitation, à vérifier la validité de ces informations par l'établissement de tableaux de rapprochement plus ou moins détaillés. L'utilisation de moyens informatiques (tableur) accélèrera considérablement sa tâche.

Un tel travail permettra à l'expert d'exprimer son opinion :

— sur la rentabilité de certaines fabrications ou de certains centres de vente (il arrive fréquemment que l'absence de rentabilité d'un produit, d'un secteur... soit masquée par la compensation opérée globalement en comptabilité générale avec la rentabilité d'autres produits ou d'autres secteurs).

De même, la mise en évidence, après classement, des charges, en charges de structure et charges variables, permettra de connaître le seuil de rentabilité et d'apprécier la notion économique de coût marginal.

D'une manière plus générale, et en fonction des circonstances et des moyens dont il dispose, l'expert aura, pour une bonne analyse de la gestion, à procéder à une étude des systèmes de coûts utilisés par l'entreprise :

— coûts complets,

— coûts partiels (directs - variables),

— coûts constatés,

— coûts préétablis.

Dans les entreprises dont l'activité est caractérisée par des productions de série (productions répétitives) la connaissance avec une sécurité suffisante des coûts préétablis, permettra aux décideurs d'orienter les efforts de promotion vers les produits les plus rentables, éventuellement d'abandonner certaines fabrications, ou encore d'apprécier l'opportunité de céder certains secteurs ou branches d'activité.

Pour les entreprises travaillant sur commandes préalables, après établissement d'un devis, la comparaison entre coût réel et prix proposé, sera de nature à orienter la politique commerciale avec discernement.

Enfin, si le mode de gestion de l'entreprise est décentralisé, l'expert s'efforcera de procéder à l'analyse des charges et des produits par centre de responsabilité.

Ces différentes données permettront également à l'expert de se faire une opinion sur la validité des méthodes d'évaluation des stocks et des encours.

Ce rapide aperçu permet d'apprécier l'importance et l'intérêt d'une comptabilité analytique.

Son existence, sa validité ou sa mise en place, constituent un préalable important à la formulation d'un diagnostic financier.

3. — TABLEAU DE BORD ET CONTROLE DE GESTION

Nous venons de constater l'étroite inter-action nécessaire entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Les tableaux de bord, courants dans nombre d'entreprises, sont des documents particulièrement hétérogènes, souvent mis en place par le chef d'entreprise en fonction de sa seule sensibilité à certaines grandeurs (le chiffre d'affaires est trop souvent le critère polarisant, à lui seul, son attention).

Il apparaît que la comptabilité analytique peut constituer la source privilégiée d'informations nécessaires à la construction des tableaux de bord, complétées par d'autres données d'origine comptable ou extra-comptable.

L'expert intervenant pour une mission de diagnostic devra prendre connaissance des tableaux existants dans l'entreprise. Il en appréciera la validité.

Leur examen pourra constituer une source d'abondantes informations, susceptibles d'éclairer et d'expliquer certaines des observations résultant des autres travaux que nous venons de décrire.

Le tableau de bord peut notamment contenir des renseignements portant sur des quantités mesurées en unités physiques, (heures machines, heures ouvriers, nombre de pièces produites, etc.), informations utiles permettant des analyses riches d'enseignements.

Comme pour la comptabilité analytique, les données contenues dans le tableau de bord doivent pouvoir être rapprochées de celles fournies par la comptabilité générale afin d'assurer la validité de l'information produite.

Outre les données quantitatives, un tableau de bord doit fournir les informations les plus significatives mesurées en unité monétaire, plus rapidement que la comptabilité générale et avec une fréquence plus grande.

On peut aisément concevoir et construire un tableau qui donne tous les mois :

— les quantités produites (ou vendues),

— le nombre d'heures travaillées,

(8) Le développement des moyens informatiques permettra, sans un coût excessif, d'intégrer les deux comptabilités, générale et analytique, par une double, voire multiple codification. On peut espérer disposer, dans les prochaines années, de systèmes permettant de garantir la sécurité des calculs, parce qu'ils reposeront sur le rapprochement des données inscrites simultanément dans les deux comptabilités.

— le montant du carnet de commandes,
— le chiffre d'affaires réalisé,
— le montant des consommations de matières,
— les salaires répartis par principales fonctions,
— l'importance du crédit clients,
— la position des comptes bancaires.
— etc., etc.

Mais le tableau de bord est aussi un outil de prévision et de contrôle. Il ne doit pas seulement servir à s'informer d'un proche passé.

Associé dans un ensemble contenant les comptes prévisionnels dont nous allons parler maintenant, il doit contribuer à ordonner et préciser l'avenir, permettant au destinataire du diagnostic de juger de la viabilité de l'entreprise et de ses chances de redressement.

4. — LES COMPTES PREVISIONNELS

A notre avis, les comptes prévisionnels de l'entreprise vont constituer la composante la plus importante du diagnostic, parce que, des infomations qu'ils fourniront, va dépendre la décision des magistrats, qui auront la redoutable responsabilité de décider du sort de l'entreprise.

Déjà, le législateur a donné, par la loi relative à la prévention des difficultés (loi du 1er mars 1984) un rôle déterminant à la gestion budgétaire, en prévoyant l'obligation imposée progressivement aux entreprises en fonction de leur dimension, d'établir des documents prévisionnels (article 340-1 et 340-2 de la loi du 24 juillet 1966).

Avant l'expiration du troisième mois qui suit l'ouverture de l'exercice en cours, elles doivent établir :
— le plan de financement prévisionnel,
— le compte de résultat prévisionnel.

Le compte de résultat prévisionnel doit, en outre, être révisé dans les trois mois qui suivent l'ouverture du second semestre de l'exercice.

Les études sur la procédure d'établissement des comptes prévisionnels connaissent un regain d'actualité (9), dû à la récente législation.

Deux recommandations récentes de l'Ordre des Experts-Comptables traitent :
— des principes d'établissement et de présentation des comptes prévisionnels,
— des diligences de l'expert-comptable en matière de comptes prévisionnels.

Nous ne développerons pas, dans le présent exposé, les techniques d'établissement et d'examen desdits comptes.

L'expert en diagnostic aura évidemment à vérifier la bonne application des dispositions de la loi du 1er mars 1984, si l'entreprise, objet de sa mission, est concernée.

Il tirera de cet examen une information qui constituera, avec celles déjà décrites, un ensemble lui permettant de justifier le diagnostic qu'il aura à exprimer.

Mais il devra, pour ce qui concerne l'appréciation de l'aptitude de l'entreprise à assurer son redressement, examiner avec attention, s'il y a adéquation entre les nouveaux documents prévisionnels établis et les mesures de restructuration décidées.

Une comparaison sera faite avec les comptes établis en données historiques, après retraitement permettant de retenir les effets du plan de redressement proposé.

L'expert devra donc, comme conséquence de cette difficulté, porter une attention toute particulière sur le choix des hypothèses, leur formation et l'existence de procédures, précisant :
— les travaux à effectuer,
— les calendriers,
— les modes de collecte des informations,
— les moyens de contrôles ponctuels,
— les vérifications de cohérence.

Il pourra également formuler un avis sur l'adéquation des systèmes comptables, qui devront être adaptés aux besoins de la prévision et à son contrôle.

Les comptes prévisionnels doivent être constitués par un ensemble composé :
— du bilan,
— du compte de résultat,
— du tableau de financement,
— du tableau de trésorerie établi mensuellement (encaissements - décaissements) pour les 12 mois à venir.

Il conviendra d'apprécier la période à couvrir. A notre avis, le premier exercice à venir constituera un minimum, les trois ans un souhait appuyé, avec évidemment les réserves imposées par le choix d'hypothèses qui sont, par nature, aléatoires.

L'expert en diagnostic aura ensuite à opérer sur ces documents prévisionnels, les mêmes analyses que celles énoncées dans la première partie de notre exposé concernant les comptes annuels.

Jusqu'alors, nous n'avons pas évoqué les travaux de différents auteurs (10) sur la méthode dite « des scores », permettant une approche synthétique du comportement de l'entreprise à partir d'un choix raisonné de ratios significatifs.

Le cadre de notre exposé ne se prête pas au développement de cette technique, permettant, suivant les observations de la BANQUE DE FRANCE, un classement prévisionnel des entreprises en :
— entreprises à haut risque ou défaillantes,
— entreprises marginales,
— entreprises normales.

Il est évident, qu'au moment où se situe l'intervention de l'expert en diagnostic, l'application de la méthode des scores pour le passé ne présente plus aucun intérêt (si ce n'est celui d'apprécier la validité de la méthode).

En revanche, il nous paraît éminemment souhaitable de procéder à cette analyse, pour ce qui concerne les documents prévisionnels, sous réserve d'une adapta-

(9) Le Congrès de l'Ordre des Experts-Comptables d'octobre 1986 a retenu ce thème pour ses travaux « Les prévisions, clé de la performance et de la prévention ».

(10) Modèle de E. Altman - 1968.
Modèle du CESA - 1974.
Modèle de P. Morieux - 1980.
Fonctions de Collongue - 1977.
Fonctions de J. Conan et M. Holder - 1978.
Fonction discriminante établie par la B.D.F. (9e journée d'étude - juin 1983).

tion car, à notre connaissance, aucune étude n'a encore été conduite en ce sens.

Nous espérons qu'il sera possible aux experts en diagnostic, qui auront dans le futur à mettre en commun leur expérience, dans le cadre de travaux de groupe, d'adapter cette technique par une application aux comptes prévisionnels, afin de tester la validité d'une observation qui a fait ses preuves pour ce qui concerne les comptes historiques.

CONCLUSION

Inflation

A aucun moment de notre propos nous n'avons fait référence au phénomène déformant dû à l'inflation et à ses incidences dans les travaux de l'analyste.

Ce phénomène ne peut laisser l'expert indifférent (11).

L'heureuse constatation du moment, relative au spectaculaire ralentissement de la hausse des prix dans la plupart des pays de la Communauté européenne n'est pas la cause de ce silence. Il n'est pas possible d'aborder tous les problèmes posés dans le cadre d'une telle intervention.

Mais l'analyse du passé n'autorise cependant pas à ignorer les incidences de l'inflation dans les causes des défaillances (elles sont même, dans certains cas, la cause essentielle).

Dans l'élaboration des prévisions, aucun des intervenants ne devra ignorer les projections des organismes spécialisés en ce domaine (bien que leur infaillibilité ait quelquefois été prise en défaut) pour établir le diagnostic demandé.

Les hypothèses retenues devront être clairement exprimées.

Conclusion générale

Il ne pouvait être imaginé, dans le cadre de cette intervention, des propos trop techniques sur un sujet qui l'est hautement.

La pratique du diagnostic est déjà ancienne et bien maîtrisée par nombre d'experts.

Cette pratique, cette expérience, ont souvent été exprimées par des articles et de nombreux ouvrages qui traitent de ce thème.

Aussi, n'ai-je souhaité, dans le cadre du présent exposé, que réfléchir sur la nécessaire adaptation aux particularités de notre mission d'expert en diagnostic.

N'allons pas, pour autant, conclure que tout a été dit et que rien de nouveau n'est à faire. Au contraire, la mission qui nous sera confiée par les tribunaux devra motiver de notre part la confrontation de notre pratique et de notre expérience.

De prochains travaux devront être engagés en vue d'étudier une méthodologie du diagnostic permettant de mieux affiner les techniques. Ainsi pourra être atteint l'objectif de qualité dans nos travaux, que les magistrats et tous autres intervenants attendent de nous.

Ils auront, ne l'oublions pas, à la lumière de notre diagnostic, à prendre des décisions d'une importance capitale, dont dépendra le sort de nombre d'entreprises et de leurs collaborateurs.

Il conviendra donc :
— de suivre avec attention l'évolution de la pratique,
— d'approfondir la réflexion et l'étude des méthodes,
— de dispenser une formation adaptée aux nouveaux besoins qui s'expriment.

M. le Président Defontaine. — Après les images un peu scabreuses qui nous ont été passées tout à l'heure... (12).

(*Rires.*)

Nous allons passer maintenant à quelque chose de beaucoup plus austère, puisqu'il s'agit du diagnostic socio-économique.

---

(11) cf. Congrès de l'Ordre 1976 : « L'inflation de l'entreprise ».

(12) M. Mavridorakis a accompagné son exposé d'une démonstration de l'aide au diagnostic par l'utilisation d'un mini-ordinateur et projection sur écran.

LE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE

présenté par

André BAU

Expert près la Cour d'Appel de Lyon

Après l'exposé et les développements très riches et documentés de Georges Mavridorakis sur le diagnostic de gestion financière et d'exploitation, on a mieux saisi tous les rouages mis en jeu pour traduire en chiffres toute la vie de l'entreprise et ses résultats.

Qu'il s'agisse de cet aspect du diagnostic ou de la méthodologie du diagnostic développée par André Buthurieux on n'a pas encore placé complètement l'expert dans son champ de la connaissance et de l'analyse des comportements humains dans l'entreprise et de la nécessité de prendre en compte les effets économiques de ces comportements dans les structures de l'entreprise.

C'est l'objet du présent exposé, que j'ai préparé en collaboration avec Philippe Bau, expert-comptable et commissaire aux comptes.

Pour introduire ces réflexions nous pouvons prendre une citation de Hervé Serieyx, Directeur général adjoint du Groupe Lesieur, dans un ouvrage intitulé : « Les grandes entreprises condamnées à la révolution culturelle », de mars 1986... *et qui dit : « on se doute maintenant que ce n'est pas d'abord leurs faiblesses financières et techniques qui expliquent les mauvaises performances de nos entreprises aussi assoupies que raidies ; mais c'est qu'en amont de tout c'est le gâchis de la richesse des hommes... ». Je pense que ce jugement est assez sévère, si l'on considère les performances des multinationales françaises, mais je l'ai retenu parce qu'il résulte de l'expérimentation d'un chef d'entreprise.*

Il s'agit donc d'examiner ensemble que, dans toute pratique du diagnostic d'entreprise ou d'organisation, il y a, à côté des faiblesses techniques, des faiblesses ou des insuffisances humaines et que les méthodes d'approche bien que nombreuses se rencontrent plus ou moins pour dresser un « bilan économique et social ».

De toute manière il faut une méthodologie du diagnostic socio-économique dans laquelle les diagnostics préventifs et curatifs se retrouvent car il s'agit bien d'une même ligne d'action même si les forces et les faiblesses se révèlent différemment lorsque l'entreprise est en état de difficulté.

Nous examinerons les divers aspects de cette méthode d'approche par l'expert :

la connaissance du métier de l'entreprise

l'observation des dysfonctionnements dans l'entreprise

l'examen des facteurs stratégiques

le dialogue avec les partenaires

la profession comptable et le diagnostic socio-économique

en privilégiant une approche qui tend à englober toute l'organisation de l'entreprise. C'est là une mise en relief de la faculté de réponse de l'entreprise face à son environnement, dans des critères de qualité avec l'assurance d'une continuité.

1. — LA CONNAISSANCE DU METIER DE L'ENTREPRISE

Le projet qui anime l'entreprise est toujours basé sur un métier, sa spécialité. Le métier ne correspond pas seulement à une branche d'activité signalée par un code A P E, mais relève d'une stratégie *qu'il faut bien cerner ou déceler, puis analyser.*

Ce qui suppose que le domaine d'activité stratégique *(D.A.S.) doit être défini et explicité avec les dirigeants de l'entreprise. Cette connaissance permettra à l'expert de faire apparaître les zones de risques particulièrement sensibles liées à l'activité de l'entreprise et dont la nature est de mettre en cause la pérennité de l'entreprise. Dans tout son cheminement l'analyse portera sur une première approche des forces et des faiblesses structurelles ou non structurelles.*

Cette méthodologie suppose avant tout que l'expert *soit* parfaitement formé *aux sciences et techniques économiques qui recouvrent l'entreprise et tout son environnement, et qu'il ait une information suffisante et des connaissances mises à jour pour répondre aux interrogations.*

Le métier de l'entreprise *est bien sûr la mise en œuvre d'une technique d'activité mais tout autant une stratégie qui met en œuvre toutes les ressources humaines dont la gestion doit être intégrée à tous les niveaux.*

L'expert devra donc *cerner, déceler, analyser la stratégie de l'entreprise. C'est un métier de généraliste, d'homme des ensembles, qui à part quelques délégations à des collaborateurs pour la préparation des dossiers, oblige l'expert à rester en première ligne et à s'entourer si nécessaire de spécialistes eux-mêmes experts.*

On pourra bien sûr utiliser des questionnaires type *plus ou moins développés mais jamais un modèle figé même s'il est géré par un ordinateur (systèmes - expert...).*

Prenons l'exemple d'une entreprise ayant une activité d'articles de bonneterie. Le code A P E n° 4423 *ne suffit pas à définir la véritable activité de cette société.* La véritable activité de cette société *est de définir une spécificité qui lui donne des chances de succès par rapport à la concurrence ; elle est de fabriquer des articles de bonneterie en tissu synthétique, s'adressant à certaines catégories de consommateurs, vivant dans des communes ne dépassant pas une certaine taille et grâce à un mode de distribution en vente directe avec des agents de vente.*

Les principaux facteurs stratégiques de succès *pour répondre aux besoins de ce domaine d'activité stratégique (D.A.S.) sont :*

- *L'intéressement à l'activité des agents de vente par une politique de communication interne et par une rémunération attractive et une formation des démonstratrices.*
- *La rapidité de disponibilité des produits et donc une organisation industrielle qui permette de faire le meilleur arbitrage entre stock disponible et production. Plusieurs solutions sont possibles. Une seule présente un meilleur rapport coût - adaptabilité dans le temps.*
- *La rapidité de livraison des produits grâce à un réseau performant de transporteurs.*
- *Des produits de qualité robuste, d'entretien facile et d'un prix inférieur à la concurrence.*

Mais il faut tenir compte aussi des contraintes *spécifiques à l'activité de l'entreprise et concernant les données internes, externes (règlementaires, financières, de marché, du travail, des approvisionnements).*

A partir de ces facteurs stratégiques et des contraintes spécifiques, il est possible de définir un ensemble homogène et cohérent d'organisation *de toute l'entreprise où le produit en cours, semi-fini, fini puis distribué répondra à l'ensemble des exigences requises.*

Le D.A.S. *que nous venons de décrire nécessite une* définition *nettement* plus complète que celle d'activité. *Ce faisant, l'entreprise examinée est isolée, prélevée de son milieu et il devient donc plus périlleux de la comparer avec une moyenne des entreprises du même secteur. Par contre il devient plus aisé et plus pertinent de la comparer avec elle-même c'est-à-dire, sur sa capacité de répondre dans le temps aux modifications de son environnement interne et externe et sur la pérennité de ses chances de succès. Avec ces modifications, le D.A.S. peut changer et les facteurs stratégiques aussi, cela est inévitable.*

Les conditions de succès *mises en valeur par la définition du D.A.S. permettent implicitement de faire apparaître les conditions économiques (externes) ou d'exploitations (internes) qui pourraient remettre en cause la pérennité de l'entreprise.*

En effet, parce que les facteurs stratégiques sont les plus pertinents pour assurer la pérennité *de l'entreprise, leur mauvais fonctionnement, ou le manque de réflexion les concernant laissent apparaître des zones de risques particulièrement sensibles et qui sont de nature à remettre en cause la pérennité de l'entreprise.*

La nécessité de cette démarche par les dirigeants de l'entreprise *intéresse aussi les intervenants extérieurs. Notamment le commissaire aux comptes est concerné à travers ses* diligences dans le cadre de « L'approche risque » *de sa mission d'alerte, approche stratégique par excellence qui lui permet de déterminer les risques les plus importants qui pourraient avoir une incidence significative sur la pérennité de l'entreprise.*

Dans ces conditions, le diagnostic comptable et financier dans sa forme étendue par la loi *sur la prévention des difficultés, devrait non seulement faciliter l'approche du diagnostic à titre curatif mais en plus devrait dans de nombreux cas en réduire nettement la nécessité en permettant souvent la détection des conséquences de certaines décisions de l'entreprise liées à elle-même, à son environnement, à la conjoncture, etc.*

2. — L'OBSERVATION DES DYSFONCTIONNEMENTS DANS L'ENTREPRISE

La première approche des forces et des faiblesses de l'entreprise au niveau de la connaissance du métier nous conduit inéluctablement à aborder les problèmes de MANAGEMENT dans l'entreprise. C'est cette approche qui nous permettra de mieux aborder les problèmes de dysfonctionnements.

Parce que le « management » est la mise en œuvre *du métier de l'entreprise il englobe tous les aspects socio-économiques et inclut donc la gestion des ressources humaines.*

En tant que professionnels de la comptabilité, nous nous sommes posés lors du congrès national des experts-comptables de 1984, *dans le cadre du sujet général* « comptabilité et prospective » *la question de savoir si la comptabilité peut accepter de faire reculer ses propres limites en s'interrogeant sur la place de l'homme dans l'entreprise de notre temps. Nous y avons répondu par l'affirmative bien que cette tentative déborde sur un domaine traditionnellement réservé aux sciences de l'homme.*

Cette optique de pensée qui étudie la possibilité de prendre en compte les effets économiques des comportements humains *en interaction avec l'ensemble des structures de l'entreprise correspond à toute une philosophie dont certaines racines se sont plus spécialement développées après la guerre mondiale de* 1940-1945.

Pour ma part, parallèlement aux enseignements de la Faculté dans les années 1945-1948 *qui traitaient de la théorie économique expliquant les performances par les quantités et par les combinaisons de facteurs de production capital - travail, j'ai été influencé par un* courant de pensée *développé dès l'été* 1944 *par le mouvement « Economie et Humanisme » (j'en ai suivi des sessions spécialisées dans les années* 46-48). *D'un petit ouvrage intitulé : « Principes pour l'action », permettez-moi d'extraire* 4 phrases clés *qu'on pourrait tout naturellement attribuer à nos « Organisateurs - Consultants » de* 1986.

*« dans les combats d'aujourd'hui, tout se livre à l'échelle de l'*homme *et à l'échelle du monde.*

*« ce qui manque le plus aujourd'hui, en tous domaines, c'est l'*homme *des ensembles. Il s'en présente mais de faux. Ils n'ont pas commencé par l'analyse minutieuse. Ou bien la* culture *leur manque, ou encore ils oublient l'*homme.

« maintenant le monde tourne trop vite. Il faut s'adapter. Comme tout est plus complexe que jamais il faut, tout en faisant l'apprentissage de l'action, acquérir une culture *universelle.*

*« qui se spécialise autour des problèmes de l'*homme *est assuré d'élargir harmonieusement sa* culture. »

Vous avez bien sûr noté l'importance des deux mots clés : homme et culture, qui s'intègrent parfaitement au sujet traité aujourd'hui.

On peut constater qu'il aura fallu plus d'une génération et cela quels que soient les courants de pensée qui ont pu prévaloir, pour voir entrer dans les esprits et les volontés ce type d'action.

Permettez-moi de prendre un seul exemple en vous parlant d'un colloque de mars 1986 *organisé par l'Association des anciens élèves de l'Ecole centrale de Paris sur : « la gestion des ressources humaines : l'affaire de tous ! Où l'on a réfléchi surtout sur : culture d'entreprise, gestion des hommes en pleine mutation, gestion de l'avenir, etc. ».*

Après une connaissance la meilleure possible du métier de l'entreprise diagnostiquée et de la structure générale de son management, il faut aller plus à fond pour connaître et analyser les dysfonctionnements. *N'avons-nous pas dit ce matin que notre mission est l'art de déterminer une maladie d'après ses symptômes ?*

On partira :
du système d'information de l'entreprise
de son contrôle de gestion
de son tableau de bord
(tous aspects développés par G. Mavridorakis) pour inventorier les faiblesses de chacun des services dont certaines ont déjà été observées dans notre première démarche sur l'activité.

La théorie socio-économique *permet de mettre en lumière une multitude de dysfonctionnements qui perturbent la vie de l'entreprise. Les incidences éco-*

nomiques ont fait l'objet de travaux et d'expérimentations très importants notamment par le Professeur H. Savall et son centre d'étude I.S.E.O.R. (1) *ainsi que par d'autres organisations.*

Par l'utilisation de ces méthodes l'expert en diagnostic va constater des dysfonctionnements *par rapport à la stratégie explicite ou implicite dont les aspects ont été abordés par la connaissance du métier de l'entreprise.* Des analyses spécifiques permettront de déceler *le niveau des coûts visibles qui sont souvent étroitement mêlés à des coûts cachés. Or ces derniers coûts sont très mal identifiés dans les systèmes d'information usuels et surtout dans la comptabilité générale et analytique. Pour faire bref citons les manques à gagner, les pertes de production, les pertes de marché, les retards de fabrication, de livraison, etc.*

Toutes les anomalies, les faiblesses constatées s'apparenteront toujours à des dysfonctionnements *que les spécialistes* regroupent en 5 grandes catégories :

l'absentéisme
la rotation du personnel
les accidents du travail
la qualité des produits
les écarts de productivité directe

auxquels on peut ajouter : mauvaise image de marque, perte de motivation, qualification insuffisante, non professionnalisme, insuffisance de formation.

Pour l'analyse détaillée on peut renvoyer à l'ouvrage du Congrès des experts-comptables de 1984 *déjà cité, car nous n'allons pas décortiquer ici toute la technique.*

La connaissance des coûts visibles et cachés d'abord, quelques informations tirées du contrôle de gestion ensuite permettent de mettre le doigt sur les dysfonctionnements qui pourraient empêcher la mise en œuvre *des facteurs stratégiques qui permettent à l'entreprise de réaliser son projet.*

Après le recensement de ces coûts, la méthodologie du diagnostic est basée sur l'entretien *avec l'ensemble du personel. Il s'agit de recueillir* à chaque niveau de responsabilité *les observations et surtout les souhaits de chacun. La synthèse devra être faite en permanence au cours du diagnostic en gardant toujours en mémoire le projet stratégique et ses facteurs spécifiques de succès.*

A partir de ces interrogations, il sera plus facile de reprendre l'aspect essentiel du dialogue dont nous développerons les idées dans un chapitre ci-après.

Avant de passer à l'examen du diagnostic des facteurs stratégiques et pour illustrer les comportements d'entreprise il est bon de citer l'étude *de juin* 1986 *réalisée par le* « Crédit d'Equipement des PME » *sur les causes de défaillance des entreprises industrielles.*

Cette étude est pleine d'enseignement dont on peut tirer très schématiquement les conclusions ci-après :

- *dans les causes premières de défaillance la fréquence des facteurs non accidentels représente un total de* 46 %, *dont* 23 % *pour des problèmes de mauvais management,* 17 % *pour des problèmes de mauvaise rentabilité mal gérée ;*
- *les causes principales mises en évidence sont le plus souvent de nature à destabiliser durablement l'entreprise. D'autre part elles se combinent dans tous les cas avec de nombreux facteurs de détérioration. Elles résultent de différents facteurs de vulnérabilité et d'une capacité de réaction limitée face à l'évolution de son environnement (on peut dire manque de stratégie) ;*
- *insuffisance de la formation à la gestion ;*
- *pour les reprises d'entreprises défaillantes, il y a aussi des problèmes de mauvais management à une fréquence de* 26,8 %, *ce qui prouve que les causes de vulnérabilité ne sont pas faciles à redresser, parce qu'elles dépendent beaucoup de problèmes d'hommes.*

3. — L'EXAMEN DES FACTEURS STRATEGIQUES ET DIAGNOSTICS OPERATIONNELS

La connaissance du D.A.S., l'exploration des coûts visibles, des coûts cachés, des informations données par le contrôle de gestion permettent de connaître les dysfonctionnements les plus importants ayant une incidence sur les facteurs stratégiques. Un diagnostic plus approfondi grâce à un système de questionnaire *par exemple, permet de confirmer ou d'infirmer ces dysfonctionnements réels ou potentiels.*

Le diagnostic qu'on pourrait appeler opératoire ou opérationnel est mené à travers un certain nombre d'audits opérationnels *dont tous peuvent ne pas être pertinents pour telle entreprise. Par exemple, il n'est pas nécessaire de diagnostiquer la force de vente dans une entreprise de location d'appartements où le taux d'occupation est de* 99,8 %, *ni dans une entreprise qui traite par gros marchés directement au niveau de la direction générale... A contrario, la connaissance du dossier juridique (audit des contrats, des conventions...) peut revêtir une importance prépondérante dans ces cas-là.*

Il existe de nombreux exemples de diagnostics opérationnels dont certains peuvent commencer par l'analyse du contrôle interne *dans la fonction concernée. Nous ne donnerons pas de détail de ces diagnostics opérationnels. Il existe beaucoup de littérature à leur sujet et des questionnaires nombreux, permettant chacun de proposer un schéma idéal à partir duquel le professionnel du diagnostic peut se faire une opinion.*

- *Les dirigeants et leurs finalités*
- *Le marché et la concurrence*
- *La force de vente*
- *Les processus industriels*
- *Les approvisionnements*
- *La politique d'investissement*
- *La communication interne*
- *Le dossier social*
- *L'organisation interne*
- *La politique financière*
- *Le dossier juridique...*

Tous ces diagnostics opérationnels pour divers *qu'ils soient se retrouvent néanmoins* tous dans « le projet de la qualité ». *Pour l'A.F.C.I.Q., la qualité c'est « l'aptitude d'un bien ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs sans risque et au moindre coût global dans le cadre du prix du marché »* (2).

(1) I.S.E.O.R. - Institut de socio-économie des entreprises et des organisation à Lyon-Ecully.

(2) A.F.C.I.Q. (Association française pour le contrôle indusdustriel et la qualité).

Dans cette perspective, la qualité devient un projet stratégique *où tous les acteurs internes et externes à l'entreprise interviennent et où le professionnel du diagnostic pourra faire une référence constante dans la conduite de ses travaux afin d'aller à la recherche des « 5 zéros olympiques » :*

• *zéro défaut, zéro panne, zéro papier, zéro délai, zéro stock.*

La gestion d'une entreprise quel que soit le D.A.S. sur lequel elle se trouve et quels que soient les facteurs stratégiques de succès doit intégrer à tout prix la qualité *qui semble être aujourd'hui le* principal vecteur de réussite, capable de rassembler *tous les acteurs sociaux.*

L'expert-comptable, le commissaire aux comptes plus spécialement depuis la loi du 1er *mars* 1984, *peuvent prolonger leur mission d'audit comptable et financier vers un véritable diagnostic préventif qui leur permet de mettre en exergue un certain nombre de problèmes de nature à remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Il s'agit pour le commissaire aux comptes de s'assurer qu'une réflexion existe qui prend sa source dans un système d'information et pour chaque facteur stratégique.*

Dans le cadre de cette mission étendue, il a été procédé chez certaines entreprises, sur « l'avis et conseil » du commissaire aux comptes à un diagnostic opérationnel par un spécialiste choisi par l'entreprise.

Chez telle autre entreprise, les commissaires aux comptes ont pesé pour une prise de conscience des dirigeants sur la nécessité de communication interne face à des contreperformances de gestion qui grevaient lourdement les coûts de l'entreprise.

4. — LE DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES

Le diagnostic socio-économique fonde sa méthodologie essentiellement sur le dialogue avec les partenaires (internes ou externes) de l'entreprise, parce que le professionnel du diagnostic doit apprendre et comprendre vite, il doit rechercher l'information pertinente à sa source présupposée.

• De manière externe, *il sera souvent intéressant de questionner les organisations professionnelles, les pouvoirs publics, les conseils, quelquefois les principaux clients et fournisseurs, les banquiers.*

Cette prise de connaissance par l'extérieur sera subordonnée à la discrétion nécessaire, le plus souvent pour toute intervention de diagnostic.

• De manière interne, *le dialogue devra être mené à tous les niveaux de responsabilité, pour chacun desquels doit correspondre un* projet (*niveau direction*) *et des* procédures (*niveau encadrement et exécution*). *Chaque être perçoit la réalité à sa manière et ressent les dysfonctionnements différemment des autres. La* confrontation de ces perceptions *est souvent intéressante pour comprendre les véritables dysfonctionnements qui peuvent venir le plus souvent d'une mauvaise formation, de conflits entre personnes ou du non respect de procédures.*

Le professionnel du diagnostic peut demander à chacun de remplir un document *qui exprime les dysfonctionnements perçus et les aménagements souhaités. Ces documents peuvent servir de base à des entretiens individuels puis à une concertation entre plusieurs personnes. Cette concertation* doit toujours s'établir dans la perspective de l'élaboration d'un tableau de bord *jugé collectivement pertinent pour répondre à tel ou tel facteur stratégique.*

Les relations avec *les représentants du personnel ou les instances représentatives, avec le Comité d'entreprise posent des* problèmes spécifiques.

A partir des dossiers techniques d'analyse un dialogue s'engage alors. De deux cas vécus, il apparaît que les partenaires sociaux sont assez bien informés et prêts à considérer et à étudier sans passion les aménagements nécessaires dans la mesure où l'entreprise continue. L'entreprise pour ce faire doit assurer une formation économique performante. Il est nécessaire d'insister sur cet aspect fondamental.

En général, à part quelques cas très sensibles à l'échelon national, on peut dire que les prises de conscience par les partenaires de l'entreprise *facilitent l'approche de l'expert dans l'exécution de sa mission. L'analyse de gestion implique tout le monde et Vincent Beaufils* (3) *résume très bien la situation actuelle... « après* 40 *ans d'histoire et d'incontestables progrès le social a perdu partout ses vertus charismatiques des années* 50, *non qu'il soit négligé, mais il est devenu un paramètre de gestion comme un autre, moins politique et plus proche des entreprises. Celles à taille humaine s'en tirent de fait mieux que les dinosaures ».*

Le « social » n'est plus isolé des autres contextes qu'ils soient économiques, professionnels, culturels, familiaux.

5. — LA PROFESSION COMPTABLE ET LE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE

Il est regrettable *que la fonction « d'expert en diagnostic » ait été mise en valeur à partir des procédures assez récentes d'entreprise en difficulté et d'alerte alors que la nécessité de cette spécificité professionnelle se jusifie avant tout dans un contexte dynamique.* Lorsqu'on est en « alerte » il vaut mieux être prêt *à l'affronter, ce qui nécessite d'avoir en réserve des forces suffisantes tant au niveau des moyens techniques, financiers, qu'au plan des hommes disponibles et motivés.*

Comment envisager une réussite face à l'alerte si l'entreprise n'a pas antérieurement mis tous ses atouts en œuvre, ce qui nécessite que le diagnostic ne doit pas avoir un caractère ponctuel mais être une approche constante de l'expert *et intégrer les dimensions professionnelles et culturelles qui lui sont propres. De ce fait on peut dire sans se tromper qu'un expert en diagnostic ne sera performant en situation d'alerte que s'il a déjà beaucoup œuvré en amont de l'alerte dans cette discipline.*

De ceci découle la constatation, basée pour nous sur l'expérimentation, que les techniques de mise en œuvre du diagnostic dans la procédure d'entreprise en difficulté sont peu différentes de celles qui sont applicables dans un contexte de vie normale de l'entreprise.

Cependant si les techniques sont semblables en apparence, c'est le problème humain qui va les situer dans une approche différente ; en effet il s'agit bien

(3) L'Expansion, revue de novembre 1985.

d'incorporer dans notre réflexion et notre action deux facteurs étroitements liés : l'économique et l'humain dont les effets sans cesse conjugués forment la base de la réflexion socio-économique.

Si un consensus existe dans l'entreprise, entre les partenaires, il y a plus de chance de surmonter les difficultés dans tous les cas de figure. Si c'est l'inverse les chances seront moins bonnes de faire face aux alertes et lorsque l'entreprise sera en réel danger, le diagnostic nécessitera encore davantage de chercher une mobilisation des hommes ; mais on a constaté que les déviations en matière de management ont la vie dure.

Pourquoi existe-t-il actuellement en France près de 10 000 *cercles de qualité dans tous les secteurs alors qu'au début des années* 80 *on n'en comptait à peine* 50. *C'est un des aspects de la priorité donnée à la gestion des ressources humaines.*

Jean Fourastie, grand spécialiste des problèmes socio-économiques, aime à dire aussi que la base du développement économique dépend avant tout de la qualité et du perfectionnement des technologies et des organisations humaines, ce qui englobe la formation et la motivation des hommes, même dans nos cabinets.

En terme de conclusion, il est bon de redire, si vous le voulez bien, que notre profession elle-même a travaillé sérieusement sur cette approche de la « gestion des ressources humaines » (4). *Elle a répondu positivement, par une analyse exhaustive, des possibilités de prendre en compte les effets économiques des comportements humains en interaction avec l'ensemble des structures de l'entreprise, ce qui nous conduit parfaitement sur le chemin du diagnostic et plus spécialement du diagnostic socio-économique, objet de notre intervention.*

• *Discussion*

M. le Président Defontaine. — Nous sommes au cœur du Sillon rhôdanien. Le top olympique — cet hymne à l'homme — rappelle certains événements récents.

J'ai été pétrifié d'admiration devant la virtuosité de notre technicien de la comptabilité et je me garderai d'aborder ce sujet. Mais enfin il y a dans la salle, beaucoup d'experts qui ont passé un bon moment. C'était d'ailleurs à leur intention.

Votre hymne a été convaincant, puisqu'il ne provoque pas de protestations.

M. le Professeur du Pontavice. — Puisque personne ne prend la parole, je voudrais dire que j'ai beaucoup admiré le balancement entre les deux exposés, entre l'exposé technique de M. Mavridorakis, et l'exposé profondément humain de M. Bau.

Je pense, en effet, qu'une très belle représentation de l'expert en diagnostic a été donnée cet après-midi. C'est d'abord un technicien de l'économie et de la comptabilité, et c'est aussi un homme, car pour juger une entreprise, il faut savoir si cette entreprise est capable de vivre, parce que cette entreprise est composée d'hommes et « qu'il n'est de richesse que d'hommes ».

Ainsi les deux exposés se complétaient harmonieusement.

M. le Président Defontaine — Vous retrouvez le balancement que vous introduisez dans tous vos développements à la Faculté, je suppose.

Pas d'autres questions ? Si, Mlle Doyen.

(*Applaudissements.*)

Mlle Doyen. — Il faut absolument qu'un expert intervienne.

Je voudrais souligner deux points :

Le premier, c'est que, dans ces investigations pour diagnostiquer et voir d'où vient le mal, ce qui facilite les choses, c'est que la plupart du temps — j'ai essayé de le dire ce matin — par une première recherche, finalement très simple, un tableau de bilans et c'est tout, on peut se faire déjà une première idée encore très insuffisante, mais permettant de voir — un peu comme les archéologues, quand ils regardent le terrain depuis l'avion — où il faut creuser. Et à ce moment-là, on creuse, comme vous l'avez très bien dit ; mais cette recherche initiale permet tout de même de gagner beaucoup de temps. Comme dans ces cas-là, il y a urgence, c'est une première démarche à ne jamais négliger.

Il y a un autre point sur lequel il faut insister, c'est que nous pouvons passer du diagnostic à la thérapeutique, lorsque c'est l'entreprise qui n'est pas performante, et ce, pour des raisons qui peuvent être très diverses ; on peut alors essayer de trouver un remède. Mais si le législateur a créé les experts en diagnostic, c'est parce que la situation économique traverse en ce moment, une période difficile et cette difficulté tient pour beaucoup à une crise de confiance au niveau national et international. Le remède à cela est beaucoup plus difficile à trouver. Il faudrait changer la tendance descendante en une dynamique ascendante, mais à un niveau tout à fait général et alors là je crois que nous sommes tous dépassés par les événements.

Voilà ce que je voulais dire.

M. Bau. — Mais le problème de formation reste essentiel au niveau de votre question.

Mlle Doyen. — Bien entendu.

M. Bau. — C'est fondamental.

Mlle Doyen. — Non seulement cela ne retire rien à tout ce qui a été dit, mais je dirai presque que cela en montre la nécessité.

M. Bau. — Je suis tout à fait d'accord.

M. Dana. — Je souhaiterais faire un commentaire en ce qui concerne « le diagnostic de gestion financière et d'exploitation », thème du précédent exposé. Il a été indiqué tous les moyens d'analyse financière pouvant être utilisés pour dépister les causes des difficultés financières (méthode des scores, batteries de ratios, Banque de France, fonds de roulement normatif, etc.). Mais il semble cependant que cette étude soit un peu éloignée du débat. Car s'il est exact que pour faire un diagnostic, il est indispensable de se pencher sur le passé, il ne faut toutefois pas oublier que les délais impartis dans les missions d'expert en diagnostic seront fort brefs et je vois mal dans ces conditions la possibilité d'étudier les

(4) 39e Congrès national de l'O.E.C.C.A. « Comptabilité et prospectives », 1984.

ratios Banque de France, la méthode des scores, d'en tirer des conclusions (parfois opposées), de calculer des fonds de roulement sur les deux ou trois années antérieures, alors qu'en définitive ce qu'il importerait de faire c'est un audit rapide des comptes et des états financiers qui vont servir de base aux prévisions, s'assurer que ces comptes sont bons et fiables. Ceci étant fait, il conviendra alors de s'orienter résolument vers l'avenir, comme l'indiquait d'ailleurs notre confrère M. Buthurieux ce matin.

C'est pour cela que je disais que si cette intervention sur le diagnostic de gestion financière était excellente, elle ne concernerait pas, me semble-t-il, exactement le diagnostic d'entreprise, objet de ce congrès, mais un diagnostic contractuel demandé par un client. Dans le cadre d'un diagnostic d'entreprise au sens de ce congrès, vous n'auriez pas, me semble-t-il, le temps d'effectuer tous les travaux que vous avez décrits.

Voilà ce que je voulais dire à ce propos.

(*Applaudissements.*)

M. Bau. — Nous l'avons dit plusieurs fois au cours des exposés, en un mois on ne peut pas faire ce travail. On pourrait plutôt parler de trois mois.

M. le Président Defontaine. — Le diagnostic de croisière ici et le diagnostic de crise là.

M. Mavridorakis. — Je vais répondre simplement que je partage bien le point de vue de M. Dana, c'est-à-dire que nous sommes pris par le temps, et je dirai aussi par l'argent, et que néanmoins nous avons une grande difficulté à résoudre, c'est d'exprimer une opinion qui peut être lourde de conséquences, nous l'avons dit tout à l'heure, et qui par conséquent, nécessite néanmoins des recherches et approfondissements. Il faut évidemment concilier deux difficultés qui sont particulièrement profondes.

M. Dana. — Je crois, pour répondre à votre réponse, que votre description des méthodes convient parfaitement à la procédure d'alerte, plus qu'à l'examen d'un diagnostic effectué par un expert en diagnostic dans le cadre de la loi 85-86 du 25 janvier 1986.

M. Mavridorakis. — Souhaitons d'ailleurs que ce préalable existe dans l'entreprise. Cela pourrait être aussi, dans le cadre de l'application des textes sur la procédure d'alerte, un matériau qui se présente dans l'entreprise.

M. Candorle (Paris). — Dans tous les problèmes d'imprévision, dont on a parlé ce matin, il y en a un que l'on a évité, qui a été omis, c'est celui de l'imprévision fiscale. Je m'explique. Les pouvoirs publics n'ont pas attendu, pour mettre en route un certain nombre de textes de lois favorisant notamment les entreprises en matière d'exonération par exemple. Certains de ces régimes sautent systématiquement quand il y a un régime de faveur, quand il y a un contrôle fiscal, et cela est très néfaste pour la survie de l'entreprise. Je voudrais savoir ce que Messieurs les Magistrats et Messieurs les Juristes qui sont dans cette salle en pensent. Je pense notamment au régime d'exonération des P.M.E., article 44, etc.

M. Belou. — Je ne peux pas vous faire une réponse circonstanciée, mais nous avons volontairement et délibérément exclu de notre propos tous les aspects fiscaux, parce que cela nous aurait entraînés trop loin, de la même façon que Georges Mavridorakis, dans son propos, a indiqué qu'il ne traitait pas non plus des problèmes de l'inflation et des problèmes de consolidation, car nous serions encore à Lyon l'année prochaine, si nous avions voulu aborder tous les aspects.

Vous posez une question particulière, de savoir ce que deviennent les entreprises à qui l'on retire les agréments fiscaux. Si on leur retire les agréments fiscaux, c'est parce qu'elles ne se sont pas comportées conformément au pacte qu'elles avaient initialement conclu.

M. Candorle. — Ah non. Justement. Il y a souvent des attitudes très inadmissibles de la part de l'administration fiscale.

M. Belou. — Le fait du prince. Personnellement je n'ai aucune expérience en la matière, alors si vous pouviez expliquer votre propos.

M. Candorle. — Nous connaissons plusieurs cas d'entreprises, par exemple, qui se sont constituées en se donnant des structures, notamment dans leurs actifs, répondant aux exigences des articles 44 et suivants du Code général des impôts les exonérant d'impôt sur les bénéfices pendant trente-six mois ou soixante mois, et, pour des motifs la plupart du temps futiles, l'administration fiscale fait sauter les exonérations. Et cela amène les entreprises à la limite au bord de la faillite.

M. Mavridorakis. — Je crois qu'il faut bien préciser les choses. Il y a un petit malentendu. Il n'y a pas d'agrément préalable pour les entreprises nouvelles. Alors il est évident que c'est très subjectif, cette notion d'« entreprise nouvelle », et que l'interprétation de l'administration fiscale est très restrictive. Et je connais la statistique de la région Rhône-Alpes, il y a environ 8 cas sur 10 où cette notion d'entreprise nouvelle est remise en cause par l'administration, ce qui est effectivement et c'est le plus grave, ce n'est pas l'aspect fiscal dont il faut discuter maintenant, c'est le fait que cela remet en cause la pérennité de l'entreprise, car il se trouve que, pour bénéficier de ces dispositions il faut réinvestir les capitaux des bénéfices réalisés. Par conséquent, puisque ce n'est pas un agrément préalable mais un contrôle a posteriori, lorsque l'administration fiscale intervient ces capitaux sont investis et l'administration fiscale réclame l'impôt sur les sociétés, alors qu'il n'y a pas de disponibilités au sein de l'entreprise pour faire face à cet engagement.

C'est là qu'est le gros problème effectivement, et vous avez raison de le soulever. Ce n'est peut-être pas le lieu dans lequel il faut le discuter, mais cela compromet l'avenir de beaucoup d'entreprises qui, au demeurant, sont parfaitement viables.

M. le Premier Président Oriol. — Est-ce que, 8 fois sur 10, l'administration fiscale s'était trompée ?

M. Mavridorakis. — Oh Monsieur le Premier Président, c'est bien difficile à dire. Il est bien évident que pour tout chef d'entreprise qui constitue une société

nouvelle, il n'y a pas de génération spontanée, très certainement c'est un transfuge, souvent, d'une autre entreprise. Il a probablement — ce sont des cas de figure que l'on connaît — négocié, puisque c'est même encouragé par une certaine législation qui n'est pas de caractère fiscal, la création d'entreprise en quittant l'entreprise dans laquelle il était employé. Et il suffit de quitter l'entreprise avec ce savoir-faire et peut-être quelques collaborateurs, qui viennent de la même entreprise parce qu'il y a une équipe qui s'était constituée, pour voir remise en cause cette notion d'entreprise nouvelle.

Je vous dis que c'est interprété avec beaucoup de restrictions par l'administration. Mais, dire que c'est bien fondé ou mal fondé, ce n'est pas notre propos.

M. Bau. — Je pense que, pour répondre à votre question et à d'autres, votre intervention est très judicieuse et elle mérite d'être citée, parce que, parmi les causes de défaillance, il peut y avoir la position de l'administration fiscale.

J'ai rencontré un cas, une fois, où effectivement cela pouvait conduire à la défaillance de l'entreprise. Il faut s'en ouvrir aux organisations professionnelles. Cela a été le cas pour nous, et je vous garantis que les organisations professionnelles ont su intervenir à un haut niveau pour faire baisser les prétentions de l'administration, et même les annuler. Mais comptez sur vos organisations professionnelles ; seuls, vous ne pouvez rien faire.

M. Mavridorakis. — Il y a quand même les tribunaux, les juridictions communes qui sont concernées, puisque les droits de mutation qui résultent d'une augmentation de capital sont non plus de la compétence du tribunal administratif, mais du tribunal de grande instance.

M. Peillon (Lyon). — Je voudrais poser une question qui est tirée de ma petite expérience professionnelle pratique.

Je fais beaucoup de pénal, et très souvent un juge d'instruction vient me chercher, avec des gens qui viennent je dirai « d'être abrités par la République », et il faut aller vite. Il faut aller très vite, quand il y a des détenus, on n'a pas tellement le temps je dirai de « pinailler le détail ».

Alors, je me pose une première question. Lorsque l'on dit que, pour une mission de diagnostic, il va falloir aller vite, moi je ne peux pas oublier que la mission de l'expert est une mission personnelle. Quelles sont les limites de la délégation que je peux donner ? Car une interview ne sera bien menée que par un collaborateur de haut niveau. Je ne vais pas envoyer un stagiaire de première année faire des interviews, et après on nous dira « mais vos interviews ne valent pas tripette ! ».

C'est la première question que je me pose. Pour aller vite, puis-je aller vite seul ? Et je crois que la réponse est contenue dans ma question.

Donc comment intégrer une structure qui nous permette de répondre à la demande des magistrats, qu'ils soient consulaires ou qu'ils soient non consulaires ? Je ne vois pas. Est-ce que la structure doit précéder les missions, ou est-ce que la structure devrait être prête le jour où les missions arriveront ? Je ne le sais pas. Mais, le problème de la dimension personnelle, et le problème de la structure, on n'en a pas parlé aujourd'hui, et j'aimerais qu'on m'aide à réfléchir là-dessus. Je suis prêt à accomplir n'im porte quel type de mission si on m'en juge digne, mais je ne veux pas que, derrière, on vienne me taper sur les doigts en me disant « Monsieur, vous avez utilisé des moyens qui sont des moyens obsolètes, ou des moyens trop en avance. » Je n'en sais rien. Et là, je n'ai pas de réponse ; je ne sais pas comment m'y prendre.

Mlle Doyen. — Est-ce que la remarque que je faisais tout à l'heure, voir d'abord, par l'examen du bilan très rapidement, où il faut chercher, et alors on cernerait le problème. Et, dans un premier temps, cela permet de ne pas dissiper son effort dans tous les sens. Je crois que c'est la première chose à faire, et puis après on voit.

M. Peillon. — Mlle Doyen, si vous me permettez de vous répondre, je vous répondrai avec un petit sourire que, quand j'ai passé l'expertise comptable, vous m'avez interrogé pendant une heure et demie, à l'épreuve d'expertise judiciaire. Je garde un très bon souvenir de notre interview qui avait duré une heure et demie. Je m'en souviens très bien, et ça m'amuse de vous entendre dire ça. Et M. André Bau, qui était mon maître de stage, pourra en témoigner.

Vous m'avez interrogé pendant une heure et demie en me disant : « Mais, est-ce qu'un bilan, dans le fond, c'est quelque chose de sincère, de fidèle ? Est-ce qu'on peut se baser sur un bilan ? »

Mlle Doyen. — Je ne vous ai sûrement pas dit fidèle. Non.

M. Peillon. — Oh, vous étiez très en avance.

Mlle Doyen. — J'ai horreur de cette notion. C'est une auberge espagnole dans laquelle je ne me suis jamais fourvoyée.

M. Peillon. — Ce petit trait d'humour passé, ce que je voudrais dire c'est que, très souvent, on débarque avec une insuffisance totale de documents, le dernier bilan, ou la dernière situation, remonte à on ne sait trop quand. Si c'est une situation, je ne veux pas être méchant mais je dirai souvent c'est une balance qui a été mise en forme, guère mieux... Et ces analyses de bilan... Bien sûr, j'aime bien votre image de l'avion, parce qu'effectivement je repère un tas de choses et je sais où aller directement, mais je ne suis pas sûr d'avoir toujours ces éléments. Loin de là. Ma petite expérience me permet de dire que, souvent, on manque cruellement de ces documents. Et, encore une fois, le problème qui m'est posé, c'est : « Allez vite. Donnez-moi des éléments-flashes ». On n'a pas envie que je fasse une synthèse complète, on ne me demande pas quelque chose de complet, on me demande de voir, avec un œil extérieur, et d'aller très vite, de donner des éclairages très ponctuels.

Je dis que les outils, aujourd'hui, existent. Mais je dis également que la procédure ne permet pas de les utiliser. Le code de procédure ne me permet pas de les utiliser. Et cela, pour moi, c'est un véritable problème que je ne sais pas comment résoudre.

Je sais également que l'on me demande d'être disponible très vite en tant qu'expert-comptable on me

demande de façon implicite d'avoir une structure qui me permette de répondre rapidement. Car, si je suis seul avec un collaborateur et une secrétaire. comment puis-je dégager huit ou dix jours rapidement sur un dossier ? Ce n'est pas pensable. Et j'en reviens à ma question de tout à l'heure : la structure doit-elle précéder ?

M. Mavridorakis. — Je ferai le calcul de rentabilité avec une structure nouvelle et les prévisions de chiffres.

M. Dana. — Je voudrais répondre que ce problème des moyens matériels a été jugement un des sept ou huit critères retenus par la Commission Régionale de Paris, qui a estimé qu'il fallait apprécier les candidatures notamment, à partir des moyens matériels dont disposaient les candidats.

Ceci constitue une réponse implicite à votre question, à savoir : il faut avoir des moyens matériels ; et on peut donc les utiliser. Il convient de noter que les moyens matériels sont appréciés en fonction du nombre de collaborateurs, des intallations matérielles, traitement de texte, ordinateur, etc.

D'autre part, il a été indiqué qu'à l'occasion de ces nouveaux experts certaines Cours d'Appel désignaient des personnes morales. Et, là aussi, la notion de collaborateurs se pose au niveau des personnes morales, car forcément il y aura des travaux qui seront confiés à des collaborateurs autres que le signataire du rapport.

Quant à votre question de savoir si l'existence des moyens doit précéder la mission, cela est simplement une question d'organisation de cabinet. Si vous espérez des missions, vous devez pouvoir disposer des moyens à l'avance, je crois que c'est là une question purement personnelle. En définitive j'estime que, dans le cadre de mission d'expert en diagnostic, il est souhaité que les moyens existent et que bien entendu ils soient utilisés.

M. Peillon. — Je pense que vous avez parfaitement raison sur le plan des principes. Mais, si j'en juge par la liste qui a été arrêtée à Lyon, ce n'est pas ce qui a été arrêté.

M. l'Avocat Général Sorgues. — Permettez-moi de répondre. Cela a été l'un des critères. Bien sûr il y avait d'autres critères : la capacité, l'expérience, les diplômes des différents experts qui étaient candidats. Et lorsqu'il y a eu effectivement quelques cas d'inscriptions de candidats isolés — très peu — pour ceux-là nous savions qu'ils pourraient s'intégrer à une équipe.

Je crois que l'expert en diagnostic est responsable d'une équipe. Et c'est ce qui a été retenu à Lyon. Il y a une équipe. L'expert désigné ne peut pas tout faire seul. Je ne vois pas un expert en diagnostic, seul, avec à la limite une dactylo, aller plonger dans une entreprise de trois cents ou quatre cents salariés. C'est totalement impossible.

M. Peillon. — Ce n'est donc plus une mission personnelle. Vous répondez très clairement.

M. Sorgues. — Mais, quand vous faites une expertise judiciaire comptable, est-ce vous qui allez examiner tous les comptes ? N'utilisez-vous jamais des collaborateurs qui ont la compétence nécessaire ? Allons, soyons sérieux ! Vous ne faites jamais tout le travail tout seul, vous avez une équipe. Et justement, dans les cabinets qui ont sollicité leur inscription, on a inscrit le responsable du cabinet, et on vérifiait quels étaient les experts-comptables, quels étaient les collaborateurs qui étaient avec lui. Il est bien évident que l'expert désigné ne peut pas tout faire... Mais, en médecine, c'est pareil. Le médecin expert peut bien avoir également des collaborateurs qui vont l'aider (beaucoup moins bien sûr, que dans une expertise comptable, c'est évident), mais enfin ce n'est pas l'expert médecin qui va, en cas d'autopsie, couper le cadavre, préparer la salle, les instruments, etc.

M. Bréval. — Je voulais dire que le problème de l'exécution personnelle des missions est surtout exigé en matière pénale. C'est là que l'expert doit attester qu'il a conduit les opérations lui-même. Mais cela c'est le domaine de l'expertise en matière pénale. Ici nous sommes en matière civile, et le recours à des collaborateurs n'est donc pas du tout exclu.

Naturellement — et cela s'est produit récemment — il y a un problème d'équilibre entre le nombre d'heures que vont consacrer les collaborateurs et le nombre d'heures que va consacrer personnellement l'expert. Car il ne faudrait pas, à la limite, qu'il y ait cinquante heures de collaborateurs pour une heure d'expert. L'intervention de l'expert doit être importante, mais il n'est pas du tout exigé qu'elle soit exclusive, ce qui est, encore une fois, réservé à la matière pénale.

M. le Président Bon. — Cela a été dit... Je voulais simplement insister sur le fait qu'il y a une énorme différence entre l'expertise pénale et l'expertise civile, et je crois que l'on est en train de confondre les deux.

M. le Président Defontaine. — Nous allons passer maintenant à l'exposé de M. Malissard sur les groupements de prévention agréés.

LES GROUPEMENTS DE PREVENTIONS AGREES

présenté par

Roland MALISSARD

Expert près la Cour d'Appel de Toulouse

Je vais essayer d'être bref, puisque, j'ai cru comprendre qu'il fallait que je compacte.

Monsieur le Président, Messieurs les Hauts Magistrats, Messieurs les Magistrats, Messieurs les Présidents, Mesdames, Messieurs.

Si ce matin on a évoqué les chances de prospérité relativement aléatoires de l'expert en diagnostic, je crois qu'en ce qui concerne les groupements de prévention agréés, là il y a une quasi certitude. La survie de cet organisme m'a l'air fortement compromise. En l'occurrence, on pourrait se poser la question de savoir ce que je fais là, bien sûr, mais enfin le texte existe, des gens ont passé un certain temps à y réfléchir. Et, donc, je vais vous livrer le résultat de ces réflexions.

Je me suis posé la question de savoir si je devais vous en parler à l'imparfait, au futur... Il y a au moins une certitude : c'est que je ne peux pas vous en parler au présent. Alors éventuellement, j'emploierai le conditionnel.

La loi 84-148 *du* 1er *mars* 1984 *a institué pour certaines sociétés une procédure d'alerte. Le souci des législateurs étant de protéger la société elle-même et les tiers contre l'insouciance ou l'ignorance de ses dirigeants, le rôle de révélateur a été confié au commissaire aux comptes.*

Il a paru au rapporteur de la loi que si par le nouveau dispositif, un certain nombre de personnes morales étaient soumises à un contrôle renforcé, il n'en était pas de même pour celles situées hors du champ d'exercice du commissariat aux comptes.

D'où l'idée de créer un organisme collectif, d'étude et d'avertissement destiné à prévenir les difficultés.

L'article 33 *de la loi du* 1er *mars* 1984 *qui donne naissance à cette nouvelle entité est court et n'assigne qu'une mission relativement vague au groupement ; celui-ci doit :*

— fournir une analyse des informations comptables et financières que ses adhérents lui communiquent ;

— informer le chef d'entreprise et lui proposer l'intervention d'un expert s'il décèle des indices de difficultés.

La loi donne certains moyens au Groupement pour, à la fois forger son opinion sur la personne morale, et assister celle-ci.

Le Groupement peut solliciter l'avis des administrations financières et consulter les services de la Banque de France. Il peut également conclure des conventions avec les établissements de crédit et les compagnies d'assurances au bénéfice de ses adhérents. Il peut, enfin, assister les dirigeants appelés devant le Président du Tribunal de Commerce.

Le décret du 27 *août* 1985 *et la circulaire d'application du même jour n'apportent pas de lumière nouvelle sur le rôle du Groupement. Ces textes ne déterminent que les conditions générales d'agrément (donné par le Préfet de région pour* 3 *ans).*

Une fois posées les règles générales d'existence du G.P.A., il convient de s'interroger sur son rôle, son fonctionnement et enfin sur ses chances de réussite.

1. - Rôle du Groupement

La partie la plus évidente du rôle attribué au G.P.A. est, bien entendu, la recherche systématique des indices de difficultés à l'aide des documents comptables et financiers des entreprises.

Le G.P.A. dispose de plusieurs sources de connaissances qui contribuent à former l'image réelle de l'entreprise (Etats financiers, Banque de France, Administration). Il doit transmettre cette image au chef d'entreprise pour l'inciter à réagir.

Une fois cet objectif réalisé, et si le besoin apparaît, comment le Groupement peut-il intervenir efficacement ?

— Négociation avec le Président du Tribunal de Commerce.

— Négociation avec les banquiers, les assureurs.

— Négociation avec les directions financières des administrations.

Il est exclu que le Groupement ait la compétence et la vocation à se poser en véritable mandataire des adhérents. Tout au plus peut-il les assister pour apporter un complément d'information.

Le G.P.A. n'a pas vocation à l'action mais à la réflextion. S'il y a négociation (banquiers, assurances...), elle ne peut être que globale et préalable (conditions plus favorables aux adhérents : taux, valeurs...).

2. - Fonctionnement du Groupement

Comment va fonctionner le Groupement ? En l'absence d'une expérience déjà bien établie, on ne peut que faire œuvre d'imagination.

La matière première : *les comptes annuels et les situations périodiques des entreprises.*

La méthode : *à définir. Mais pour certains réinventer ce qui existe déjà est perte de temps. La Centrale des bilans de la Banque de France a créé, mis au point, peaufiné une méthode d'analyse très complète.*

Elle ne présente que l'inconvénient d'un produit fini rébarbatif et peu digeste pour les dirigeants des petites entreprises.

L'apport du G.P.A. pourrait résider dans la récupération des données les plus significatives de l'entreprise et l'élaboration d'un commentaire approprié.

Dans le même temps, et à l'aide des mêmes éléments, le G.P.A. peut développer une batterie de scores (Banque de France, Conan et Holder, Collongues...) permettant de classer l'entreprise dans les zones à risque ou hors risque.

Enfin, l'utilisation des situations semestrielles ou trimestrielles avec une analyse simplifiée aiderait à confirmer ou améliorer les résultats de l'étude annuelle.

Il est même possible de rêver à un rôle très important pour le G.P.A., celui d'incitateur, auprès des chefs d'entreprise, à l'établissement de prévisions sérieuses (budgets, plans...).

L'outil développé, allié à la masse des informations stockées, peut être une source d'informations générales importantes sur la vie économique d'une région.

3. - Chances de réussite du Groupement

L'existence des Groupements, comme de toute entité économique, est liée à deux facteurs :

— utilité pour la collectivité,

— autonomie financière.

Sur le premier point, la réussite de la partie fonctionnement et du rôle de prévention ne pourra venir que du succès auprès des entreprises, cercle éminemment vicieux ou chacun des éléments induit le suivant et réciproquement.

Seule une promotion efficace par les acteurs économiques (C.C.I., Ordres, Tribunaux de Commerce...) sera en mesure de lancer le mouvement.

Sur le deuxième point, la réussite économique du G.P.A. ne pourra venir que du succès du premier point.

En effet, l'entité économique n'est viable que si le nombre des adhérents est suffisant ; que si la participation demandée à chacun d'eux est compatible avec ce qu'ils sont en droit d'attendre (rapport qualité/prix).

Des premières études menées, sur une structure simple : un permanent de très bon niveau, une secrétaire, des intervenants vacataires, et l'adhésion de tous les membres à la Centrale des bilans de la Banque de France, il est apparu que le nombre minimum d'entreprises doit être supérieur à 300 pour une cotisation comprise entre 2 000 F et 2 500 F hors taxes par an.

Un point enfin suscite de nombreuses questions et controverses : la confidentialité, élément indispensable à l'attirance des entreprises, élément indispensable pour l'efficacité de la prévention mais aussi abandon indispensable pour que l'analyse menée soit sérieuse.

Les acteurs, ou du moins une grande partie, sont soumis au secret professionnel. Le mandat individuel prévu, donné par l'adhérent pour lever le secret, est-il suffisant ?

Question à laquelle il est impossible de répondre aujourd'hui.

De même, il est difficile de dire où s'arrêtera le rôle du G.P.A. Si son succès est important, ne sera-t-il pas tenté de dériver de son rôle de prévention vers l'intervention dans le redressement ?

CONCLUSION

par

Jean BELOU

Expert près la Cour d'Appel de Toulouse

Le docteur Knock disait : « La bonne santé est un état précaire qui ne présage rien de bon ». C'est ce qu'en termes techniques, il nous a été dit aujourd'hui.

En effet, les divers intervenants ont insisté sur le fait que le diagnostic devait être permanent et que l'entreprise avait l'obligation de faire non seulement un bilan comptable mais aussi un bilan de santé.

Cependant, la mission judiciaire de l'expert en diagnostic ne concernera que les entreprises connaissant des difficultés et dans ce cas de figure, des différents exposés présentés, les idées essentielles qui peuvent être dégagées sont les suivantes :

— C'est une mission de nature judiciaire avec toutes les prérogatives qui y sont attachées mais aussi toutes les obligations de compétence et de probité qu'elle comporte.

— C'est une mission qui doit être réalisée rapidement car de ses conclusions peut dépendre le sort d'une entité et de ses composants ; elle implique donc disponibilité et moyens humains.

— C'est une mission techniquement difficile car outre les connaissances nécessaires d'une certaine universalité économique, elle sous-tend des aspects psychologiques et humains.

— C'est une mission née de problèmes financiers dont l'origine ne sera souvent que partiellement retracée par les comptes, mais qui devra déboucher sur une solution financière.

J'ajouterai enfin que c'est une mission qui ne met pas en jeu seulement des obligations de moyens mais aussi un engagement de l'homme car il faudra envisager toutes les chances de réussite.

Votre surprise serait plus grande que ne va l'être ma prétention si je ne déclarais pas que l'expert-comptable judiciaire paraît réunir toutes les qualités requises pour accomplir cette mission dans les meilleures conditions :

— L'expert-comptable judiciaire est familiarisé avec les missions de cette nature et son appartenance à un Ordre dont la devise est « Science, Conscience, Indépendance » apporte une garantie supplémentaire.

— L'expert-comptable judiciaire, a une très grande connaissance de l'entreprise car dans son activité d'expert-comptable ou de commissaire aux comptes il a une expérience non pas seulement de quelques entités mais de plusieurs dizaines d'entreprises.

— L'expert-comptable judiciaire par sa triple formation : comptable, juridique et économique, poussée à un haut niveau présente les qualités techniques requises.

— L'expert-comptable judiciaire est par excellence le spécialiste des données financières ; il ne saurait prétendre à l'universalité mais sa connaissance de l'économie de l'entreprise lui permettra de faire appel à des techniciens pour les domaines où sa compétence s'avèrerait limitée.

C'est d'ailleurs ce qu'avec beaucoup plus de discrétion les différents orateurs ont indiqué dans leur exposé et avec beaucoup plus d'autorité ce qu'a déclaré le Garde des Sceaux lors des débats parlementaires, propos rapportés ce matin par J.-C. Cailliau dans son exposé liminaire ; je cite : « une activité ponctuelle spécialisée tout à fait compatible avec l'exercice d'autres professions et notamment avec celle d'expert-comptable. »

CLOTURE DES DEBATS

DU XXVe CONGRES NATIONAL

M. le Président Defontaine. — Il paraît que la conclusion n'est pas faite...

Comment m'engager sur la voie étroite qui m'est laissée, après l'exemple de M. Belou.

Je vous rappellerai — c'est déjà loin maintenant — que, ce matin, M. Cailliau nous a présenté, avec la rigueur que je lui connais depuis longtemps et la précision que j'ai toujours appréciée chez lui, les aspects juridiques de la nouvelle institution, ce qui revenait à mettre en lumière certaines particularités, voire certaines anomalies que vous pourrez d'ailleurs mieux apprécier, dans le compte rendu écrit qui vous sera adressé. Mais ces anomalies ne m'apparaissent pas fondamentales. Elles procèdent sans doute des hésitations et des multiples modifications qui ont marqué les travaux législatifs.

Il en est toutefois autrement, me semble-t-il, d'une disposition particulière qui a retenu mon attention, c'est l'article 141 de la loi du 25 janvier 1985, disposition selon laquelle, en matière de procédure simplifiée, l'expert en diagnostic peut être appelé à exercer les fonctions d'administrateur, c'est-à-dire surveiller les opérations de gestion, le cas échéant assister le débiteur, et même, dans certaines circonstances, assurer seul, entièrement ou en partie, l'administration de l'entreprise.

Il s'agit là d'une mission qui déborde largement cette fonction de diagnostic que vous avez étudiée jusqu'ici. Assurrément, cette dernière éventualité justifie, pour ceux qui voudront s'engager dans cette voie, une réflexion approfondie et, plus encore, la prise en compte de toutes les conséquences qui pourraient en résulter au plan de la responsabilité personnelle.

Ceci étant, après cet aspect juridique et la rigueur qui en est indissociable, nous avons eu le pittoresque de M. Buthurieux, son brio, son humour, son talent, ses douze tableaux. J'en ai retenu que le diagnostic n'était pas une science exacte, mais un art, un art seulement, un art difficile. Observer, être à l'écoute, aller à l'essentiel, y aller vite ; donner cependant tout ce qui est indispensable pour prendre une décision importante, capitale. Autant d'exigences qui me paraissent à la mesure des experts judiciaires en comptabilité, et j'ajouterai des experts en gestion.

M. Mavridorakis nous a indiqué, en effet, que la pratique du diagnostic était déjà ancienne, et bien maîtrisé par de nombreux experts judiciaires en comptabilité. Il a souligné cependant, et je crois fort opportunément, la nécessité d'entreprendre — il a déjà bien commencé — l'élaboration d'une méthodologie du diagnostic permettant de mieux affiner les techniques. Il nous a présenté à cet égard, une saisissante et véritablement éclairante démonstration.

Fort opportunément à mes yeux, M. Bau a mis ensuite l'accent sur le caractère, sociologique, la ressource humaine, la vraie richesse de l'entreprise a-t-il dit, afin d'aboutir aussi à un diagnostic socio-économique, l'un et l'autre étant indissociables.

M. Malissard nous a entretenus, à juste titre, des groupements de prévention agréés, dont l'action se situe en amont des difficultés. Les chants désespérés sont les chants les plus beaux... mais M. Malissard a eu le bon goût de nous épargner les sanglots. Donc, en définitive, tout est bien. Il fallait que ces choses-là soient dites.

Que deviendront les lois de 1984 et 1985 relatives à la prévention, au redressement amiable, au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises ? L'épreuve du terrain, bien entamée maintenant, sera décisive. Seront-elles aménagées ? Probablement. Seront-elles bouleversées ? On le verra. Il serait surprenant, en tout cas, que l'institution de l'expertise en diagnostic soit remise en question.

Chacun est bien conscient, en cette fin du 20e siècle, comme vient de le rappeler le Rapporteur général, que la bonne santé économique est un état précaire, que le bilan de santé économique de l'entreprise est aussi nécessaire que le bilan comptable, et que dire évidemment au cas de défaillance, quand il s'agit de décider du devenir de l'entreprise et de le décider vite, afin de sauver ce qui peut l'être ?

A l'évidence, l'expertise en diagnostic se révèlera toujours un précieux atout. Et vos travaux, quoi qu'il en soit, constituent une contribution substantielle à l'élaboration d'un instrument indispensable à la sauvegarde de notre économie.

Je remercie les auteurs des différents rapports, ainsi que tous ceux qui ont bien voulu enrichir notre débat. Je remercie également les organisateurs de ce Congrès, qui ont fait la démonstration de leur efficacité. Vous pouvez être satisfait, Monsieur le Président, ce XXVe Congrès national aura été l'occasion, en tout état de cause, d'une fructueuse réflexion.

(*Applaudissements.*)

Je déclare clos le XXVe Congrès national de la Compagnie Nationale des Experts-Comptables Judiciaires.

Au Manuscrit - Alfort - Dépôt légal L - 1987 - 1

XVIIe Congrès National : Caen, 3 novembre 1978.
Sous la présidence de M. Chavanon, Procureur Général près la Cour de Cassation.
Rapporteur général M. Ducoroy, expert agréé par la Cour de Cassation.

L'expertise judiciaire en matière d'abus du droit de majorité.

XVIIIe Congrès National : Versailles, 26 octobre 1979.
Sous la présidence de M. Bellet, Premier Président de la Cour de Cassation.
Rapporteur général M. Thorin, expert agréé par la Cour de Cassation.

L'expert comptable judiciaire face aux problèmes posés par les groupes de sociétés.

XIXe Congrès National : Toulouse, 3 octobre 1980.
Sous la présidence de M. Chabrand, Conseiller à la Cour de Cassation.
Rapporteur général M. Hème, expert agréé par la Cour de Cassation.

L'expert judiciaire en comptabilité face à certaines dispositions du nouveau Code de procédure civile

XXe Congrès National : Nancy, 16 octobre 1981.
Sous la présidence de M. Vienne, Président de la Chambre Commerciale de la Cour de Cassation.
Rapporteur général M. Feuillet, expert agréé par la Cour de Cassation.

L'intervention de l'Expert judiciaire en comptabilité en cas de mise en œuvre de l'article 99 de la loi du 13 juillet 1967.

XXIe Congrès National : Angers, 5 novembre 1982.
Sous la présidence de M. Olivier, Conseiller à la Cour de Cassation.
Rapporteur général : M. Clara, expert agréé par la Cour de Cassation.

L'Expert judiciaire face aux problèmes posés par l'informatique.

XXIIe Congrès National : Palais des Papes - Avignon, 28 octobre 1983.
Sous la présidence de M. Escande, Conseiller à la Cour de Cassation.
Rapporteur général : M. Bréval, expert agréé par la Cour de Cassation.

L'expert judiciaire face aux problèmes posés par la notion de cessation des paiements.

XXIIIe Congrès National : Colmar 5 octobre 1984.
Sous la présidence de Mme Rozès, Premier Président de la Cour de Cassation.
Rapporteur général : M. Feuillet, expert agréé par la Cour de Cassation.

L'expertise judiciaire dans les pays de la Communauté Européenne.

XXIVe Congrès National : Douai 4 octobre 1985
Sous la présidence de M. Defontaine, Conseiller à la Cour de Cassation.
Rapporteur principal : M. Henrot, expert près la Cour d'Appel de Metz.

L'image fidèle et l'application des nouveaux textes répressifs visant la présentation des comptes sociaux.