

Janvier 2025

RAPPORT N°21.46



Institut des Études  
et de la Recherche  
sur le Droit et la Justice

# Défaillances économiques des cafetiers, hôteliers et restaurateurs : prises en charge institutionnelles et conséquences biographiques

Sous la direction de

**Élise ROULLAUD et Antoine VION**



INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION

Sous la co-tutelle de :  
UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL  
UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL



LABORATOIRE DE  
**THÉORIE DU DROIT**

LATTS

LABORATOIRE TECHNIQUES  
TERRITOIRES ET SOCIÉTÉS



Centre de droit social



CURAPP



**RAPPORT DE  
RECHERCHE**



## Sous la direction de

**Élise ROULLAUD,**

Maîtresse de conférences en sociologie à l'UCO d'Angers et membre du laboratoire CENS (UMR 6025)

**Antoine VION,**

Professeur des universités en sociologie à la faculté de sociologie de l'Université de Nantes et membre du laboratoire CENS (UMR 6025)

## Avec la collaboration de

**Yesmine BENADDA,**

Chercheuse sous contrat doctoral au Laboratoire de théorie du droit d'Aix-Marseille Université,  
École doctorale droit et science politique (ED 67).

**Frédérique CHOPIN,**

Maîtresse de conférences HDR en droit privé et responsable du master 2 Gestion des ressources humaines parcours RSE,  
à Aix-Marseille Université, Centre de droit social (UR 901)

**Hélène DUCOURANT,**

Maîtresse de conférences en sociologie à l'Université Gustave Eiffel et membre du laboratoire LATTIS (UMR 8134)

**Ana PERRIN-HEREDIA,**

Chargée de recherche CNRS en section 40, CERLIS (UMR 7080)

**Delphine RONET-YAGUE,**

Maîtresse de conférences en droit privé à la faculté de droit et science politique d'Aix-en-Provence,  
rattachée au Centre de droit social (UR 901), Aix-Marseille Université.

**Stéphanie SERVE,**

Professeure des universités à l'IAE Gustave Eiffel (UPEC)

**Mathis ROUSSEAU,**

Doctorant en sociologie, ingénieur d'études projet DEFCHOR en 2023 au laboratoire CENS (UMR 6025)



# Sommaire

Rédaction du rapport .....	2
AVANT-PROPOS.....	3
Listes des tableaux, encadrés et figures .....	4
INTRODUCTION .....	6
Pour une approche sociologique et processuelle des défaillances d'entreprises .....	7
Objectifs et protocole de l'enquête .....	10
Présentation des matériaux d'enquête.....	12
Problématique et plan du rapport .....	20
LE TRAITEMENT INSTITUTIONNEL DE LA DEFAILLANCE ECONOMIQUE .....	21
1.1. La centralité de la cessation de paiement dans la construction institutionnelle de la défaillance.....	22
1.2. La prévention comme problème public .....	44
2. LA SITUATION DE LA BRANCHE CHR AU REGARD DES ENTREPRISES INSTITUTIONNELLES DE PREVENTION ET DE TRAITEMENT DES DEFAILLANCES .....	73
2.1. Evolution du secteur CHR et périmètre d'enquête.....	73
2.2. Les mobilisations des syndicats professionnels .....	96
2.3. Les rapports différenciés aux aides Covid des restauratrices et restaurateurs .....	108
3. LES INEGALITES DE RESSOURCES DANS LA PREVENTION DES DIFFICULTES ET LA PERENNISATION DE L'ACTIVITE.....	122
3.1. Prévenir les risques par la mobilisation des proches .....	122
3.2. Faire face aux difficultés.....	135
CONCLUSION .....	146
BIBLIOGRAPHIE .....	148
ANNEXES .....	152
Table des matières .....	157



# AVANT-PROPOS

Ce rapport final du projet de recherche DEFCHOR relatif aux défaillances économiques dans le secteur CHR (Cafés Hôtellerie Restauration) présente les résultats scientifiques obtenus à l'issue de la mise en œuvre de la convention de recherche entre l'IERDJ et Nantes Université.

La convention établie par l'IERDJ, sous le numéro de référence GIP MRDJ 21.46, a été établie pour une mise en œuvre sur vingt-quatre mois à compter du 1<sup>er</sup> mars 2022. La date dont il a été convenu entre l'équipe et la référente scientifique de l'IERDJ pour la remise du rapport final était le 15 juin 2024.

Pour Nantes Université, la direction de la recherche, de la prospective et de l'innovation administre la gestion de ce contrat, la direction des services financiers et l'agence comptable mettent en œuvre son suivi financier en application de l'article 7-2-1 de ladite convention et le Centre nantais de sociologie planifie et exécute les actes de gestion en application du budget notifié.

L'équipe de recherche a suivi le plan de gestion des données qui a été annexé au projet initial et ajusté dans le cadre d'une convention tripartite soumise au comité scientifique en mars 2022. Afin de faciliter les échanges avec l'ensemble de l'équipe, le partage des données anonymisées et la transmission des informations sur l'avancée des différents chantiers de recherche, un *Sharedocs* (outil mis en place par la TGIR Huma-Num) dédié au projet de recherche a été créé et ouvert aux seuls membres de l'équipe référencés dans le projet initial et à l'ingénieur d'études recruté au mois de février 2023 pour travailler sur le projet. Les données finales seront réorganisées et livrées avec les métadonnées selon les termes de la convention mentionnée.

Les huit membres de l'équipe se sont rencontrés au cours de trois séminaires intensifs de travail organisés les 10 et 11 juin 2022 à Nantes, les 21 et 22 juin 2023 à Marseille et les 10 et 11 juin 2024 au Croisic. Entre ces séminaires, l'équipe s'est réunie mensuellement, avec une trêve estivale, lors de visioconférences sécurisées par l'usage du compte professionnel Nantes Université, pour la plupart enregistrées et archivées sur *Sharedocs*. Ces réunions ont eu lieu le 11 mars 2022, le 2 mai 2022, le 2 septembre 2022, le 7 octobre 2022, le 22 novembre 2022, le 12 décembre 2022, le 6 janvier 2023, le 3 février 2023, le 10 mars 2023, le 14 avril 2023, le 5 mai 2023, le 22 septembre 2023, le 10 novembre 2023 et le 9 février 2024.

L'équipe de recherche a été renforcée par le recrutement d'un stagiaire de master Sociologie de Nantes Université, Nicolas Coillier, pour trois mois (mai-juillet 2022), puis d'un ingénieur d'études en sociologie, Mathis Rousseau, pour neuf mois (février-octobre 2023). L'équipe s'est également adjointe le concours d'un étudiant en master Cultures numériques de Polytech Nantes, Thomas Baillie-Diawe, pour le traitement et la visualisation des données en ligne du BODACC dans le cadre d'un atelier de formation supervisé.

**L'équipe de recherche tient à remercier pour leur collaboration active à cette enquête les juges, greffiers, administrateurs et administratrices judiciaires, mandataires judiciaires, acteurs associatifs, administratifs, responsables des organisations patronales et des syndicats professionnels, dirigeants de l'IFPPC et du CNAJMJ. Nous remercions particulièrement Adrien Marquié, de l'Observatoire des données économiques du CNAJMJ, pour la mise à disposition des données statistiques nécessaires à cette enquête.**

**Les journées de Marseille en juin 2023 ont été l'occasion d'échanger avec Paco Rapin (EHES) Chloé Hubert (EHES) et Florence Reille (université de Toulon). L'équipe les remercie pour leur contribution à la réflexion collective.**

**L'équipe remercie également Thomas Baillie-Dawe, étudiant en master Cultures numériques, Nantes Université, et Nicolas Coillier, étudiant en master Sociologie, terrains, enquêtes, théories, Nantes Université, pour leur participation à la collecte des données d'enquête.**

# Listes des tableaux, encadrés et figures

## Liste des tableaux

Tableau 1. Liste des acteurs publics, juridictionnels et associatifs de la prévention des difficultés	p. 13
Tableau 2. Liste des acteurs associatifs et professionnels enquêtés	p. 14
Tableau 3. Liste des observations réalisées auprès des acteurs associatifs ou professionnels	p. 14
Tableau 4. Liste des observations d'audiences, des rendez-vous juges-commissaires et des permanences des mandataires judiciaires réalisées au sein du tribunal de commerce	p. 16
Tableau 5. Liste des enquêté·es au sein d'une société de recouvrement	p. 16
Tableau 6. Doubles-écoutes	p. 17
Tableau 7. Liste des restauratrices et restaurateurs enquêtés	p. 20
Tableau 8. Usage des procédures de conciliation dans le secteur HCR (Département 1)	p. 48
Tableau 9. Usage des procédures de conciliation dans le secteur HCR (Département 2)	p. 48
Tableau 10. Usage des procédures de conciliation dans le secteur HCR (Département 3)	p. 48
Tableau 11. Distribution des entreprises françaises (INSEE 2021)	p. 71
Tableau 12. Organisation des licences de débits de boisson et réglementation applicable	p. 78
Tableau 13. Evolution du nombre d'établissements en activité par catégorie dans trois départements de l'ouest	p. 81
Tableau 14. Principaux prix et classements de chefs et brigades en France	p. 84
Tableau 15. Données-clés sur les chaînes hôtelières en 2018	p. 89
Tableau 16. Capacité moyenne des hôtels dans les communes à parc composé d'un hôtel unique en 2013 et 2020	p. 92
Tableau 17. Capacité moyenne des hôtels dans le premier groupe des grandes métropoles et hauts-lieux touristiques en 2013 et 2020	p. 93
Tableau 18. Distribution des entreprises dans le secteur d'activité des services marchands	p. 94
Tableau 19. Nombre de procédures collectives par secteur de 2018 à 2023	p. 95
Tableau 20. Nombre de procédures collectives dans le secteur hébergement et restauration de 2018 à 2023	p. 95
Tableau 21. Principales aides Covid décidées en 2020	p. 103
Tableau 22. Evolution sectorielles des procédures collectives au 1er trimestre 2024	p. 107

## Liste des encadrés

Encadré 1. Garanties et sûreté des accords de conciliation	p. 46
Encadré 2. Autres dispositifs existants en lien avec les créances publiques	p. 60
Encadré 3. Données de prédiction de la défaillance du dispositif Signaux faibles	p. 66



Encadré 4. La TVA réduite dans la restauration en quelques dates	p. 97
Encadré 5. Effets des baisses de TVA sur l'emploi salarié	p. 98
Encadré 6. Législation du soutien contextuel de sécurité sociale	p. 114
Encadré 7. Protection sociale de l'entrepreneur individuel et du mandataire social travailleur indépendant	p. 116
Encadré 8. Soutien casuistique social	p. 118

## Liste des figures

Figure 1. Distribution des avis BODACC du secteur HCR à l'échelle de la France	p. 49
Figure 2. Les acteurs de la prévention	p. 54
Figure 3. Bilan synthétique des conditions de la détection	p. 58
Figure 4. Bilan synthétique des conditions de l'information	p. 61
Figure 5. Bilan synthétique des conditions de la restructuration	p. 63
Figure 6. Profils de ville de taille intermédiaire	p. 80
Figure 7. Distribution spatiale des hôtels de tourisme par département en 2022	p. 82
Figure 8. Nombre d'hôtels 5 étoiles en France métropolitaine au 1er janvier 2023, par région	p. 83
Figure 9. Bilan des dispositifs de soutien Covid dans l'hôtellerie-restauration	p. 104

# INTRODUCTION

La recherche présentée ici propose une étude des processus de mise en défaillance<sup>1</sup> des entreprises qui met au jour deux dimensions principales. D'une part, en prenant en considération la diversité des acteurs institutionnels (administratifs, juridictionnels, professionnels et associatifs) en charge du travail de prévention et de traitement des difficultés, cette étude entend rendre compte de la façon dont ces derniers contribuent à définir la « viabilité » d'une entreprise. D'autre part, il s'agit d'être attentif à la façon dont les chef-fes d'entreprises perçoivent et conçoivent leurs difficultés et aux ressources qu'iels mobilisent pour y faire face. Pour ce faire, le choix d'un secteur particulièrement affecté par la crise sanitaire nous a semblé pertinent pour étudier ces processus. Comme toutes les activités de service<sup>2</sup>, celles du secteur « cafés-hôtels-restaurants » (CHR) sont très segmentées en matière de marchés, d'emploi et de modèles d'affaires. A un bout du spectre se développent de très grandes chaînes internationales comme Accor, à l'autre de très petites entreprises locales comme le petit café de quartier ou de bourg rural. La particularité de la période traversée ces dernières années est pourtant d'avoir confronté, du fait de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19, l'ensemble de ces entreprises à la problématique de la fermeture administrative et de la réglementation contraignante (jauge à la réouverture, distanciation, pass sanitaire).

Contrairement à la situation anticipée au moment de la rédaction de ce projet de recherche en juillet 2021, l'importance de l'effort d'aide publique aux entreprises a eu pour effet de limiter le nombre d'affaires traitées par les tribunaux de commerce jusqu'à la fin du premier semestre 2023. Cela ne signifiait pas mécaniquement l'absence de difficultés économiques, puisque certaines entreprises qui n'étaient pas encore en cessation de paiement pouvaient fermer sans procédure collective, comme ce fut le cas pour certains petits cafés. Mais les conditions économiques et sociales du soutien public au secteur ont eu plusieurs effets sur la conduite du travail de recherche. Il a d'abord fallu prendre la mesure des effets sur les entreprises de la mise en place d'un espace social mobilisé pour conjurer l'effondrement. Il a ensuite fallu porter la plus grande attention aux temporalités de début et de fin d'activité, les entrepreneurs les plus touchés par la crise de la Covid 19 ayant été, de toute évidence, les primo-accédants à l'achat d'affaires en 2019. Il a ensuite fallu nuancer l'hypothèse d'une grande transition accélérée par la crise. La vente à emporter, par exemple, a certes progressé de 25 % entre 2020 et 2021, mais le *click & collect* ne concernait au final que 13 % des restaurateurs en 2022. Le phénomène a donc connu une progression, de 10,4 % à 13 % des entreprises en deux ans, sans pour autant devenir la problématique dominante<sup>3</sup>. Il a ainsi été finalement nécessaire de mieux considérer les dynamiques propres au secteur, qu'il s'agisse des particularités de l'exercice de la profession, des mobilisations de branche, des formes de rapport à l'Etat des entrepreneurs concernés.

Nous avons ainsi souhaité articuler les échelles d'analyse en reliant les cas personnels d'entrée en difficulté économique et les modes institutionnels de traitement dont ils font l'objet, afin de proposer de nouvelles pistes de réflexion à l'ensemble des professionnels concernés. Ce faisant, plutôt que de découper arbitrairement les objets d'étude en niveaux ou en périodes, nous avons préféré les analyser de façon processuelle, c'est-à-dire en détectant les changements dans la

---

<sup>1</sup> La défaillance est définie juridiquement : sont considérées défaillantes les entreprises en situation de cessation de paiement, c'est-à-dire celles dont l'actif disponible ne permet pas de faire face au passif exigible. Cette qualification inscrite dans le droit des procédures collectives peut toutefois amener à sous-estimer le nombre d'entreprises en difficulté en laissant de côté notamment celles qui empruntent d'autres modalités de traitement des difficultés (cessation ou cession de l'activité avant la cessation de paiement, règlements à l'amiable).

<sup>2</sup> Gadrey, J. (1996). *L'économie des services*. La Découverte ; Cases, C. et Missègue, N. (2001). Une forte segmentation des emplois dans les activités de services. *Economie et statistique*, 344(1), 81-108 ; Gallouj, F., Gallouj, C., Monnoyer, M. C. et Rubalcaba, L. (dir.), (2023). *Elgar Encyclopedia of Services*. Edward Elgar Publishing.

<sup>3</sup> Chichery, S. (2022). Restauration, 21 Statistiques et 6 Tendances à Connaître pour 2022 ! Etude TCMA Conseil mise en ligne le 5 avril 2022, <https://www.tcma-conseil.com/restauration-21-statistiques-et-6-tendances-a-connaître-pour-2022-https-independent-io/>

constitution même des facteurs qui se combinent pour faire évoluer les situations<sup>4</sup>. Ceci nous conduit à offrir de nouvelles pistes de réflexion au champ d'études des défaillances d'entreprises.

## Pour une approche sociologique et processuelle des défaillances d'entreprises

Les défaillances d'entreprises constituent un champ de recherche fertile en sciences de gestion et en économie<sup>5</sup>. Certains travaux se consacrent à l'explication des défaillances économiques. Pour Xavier Brédart et Eric Séverin<sup>6</sup>, ces recherches peuvent schématiquement se diviser en quatre courants d'analyse. Le premier emprunte aux analyses stratégiques des théories de l'organisation et des sciences de gestion, notamment la *resource dependence theory*<sup>7</sup>. Il insiste sur les effets d'environnement et de concurrence des entreprises. L'analyse privilégie ainsi l'étude des facteurs internes (financiers, organisationnels, productifs) et externes (environnement, nouvelles technologies, croissance et cycle de vie) de succès et d'échec et raisonne en termes de capacités d'adaptation<sup>8</sup>. Une ambition de cette littérature est de « modéliser le déclin et la faillite des firmes en un petit nombre de cas »<sup>9</sup>, ou d'analyser les usages stratégiques des défaillances. Une littérature plus spécifique aux PME<sup>10</sup> s'intéresse aux formes de dépendance envers les leaders ou les agents-clés, les fournisseurs, les clients, etc.

Un deuxième courant emprunte au modèle d'analyse en termes de ressources et de compétences et cherche à comprendre leur rôle dans les erreurs de gestion et les types de management qui conduisent à l'échec ou au rebond. Sur cette dernière possibilité, certaines études soulignent le rôle joué par la mobilisation du capital social des dirigeants, en particulier des conseillers indépendants ou les réseaux personnels<sup>11</sup>.

Le troisième courant est davantage centré sur les variables financières, dans le sillage des travaux de Beaver et Altman<sup>12</sup>. L'ambition de ces travaux est de construire des modèles de faillite à travers les états financiers. Ces modèles de faillite revendiquent une valeur prédictive. De nombreuses techniques statistiques sont ainsi mobilisées<sup>13</sup>. Ces travaux ont inspiré des modèles de prévision et de prévention, comme ceux qui ont été mis en œuvre par l'Etat dans le cadre du dispositif de prévention Signaux faibles, dont nous expliquerons l'institutionnalisation et les usages.

---

<sup>4</sup> Bidart, C., Longo, M.-E. et Mendez, A. (2013). Time and process: An operational framework for processual analysis. *European Sociological Review*, 29(4), 743-751.

<sup>5</sup> Brédart, X. et Levratto, N. (2018). Échec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les comprendre pour les dépasser. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 29-34.

<sup>6</sup> Brédart, X. et Séverin, É. (2021). Regards croisés sur l'échec et la défaillance. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(307-308), 11-13.

<sup>7</sup> Pfeffer, J.S. et Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.

<sup>8</sup> Furr, N. et Kapoor, R. (2018). Capabilities, technologies, and firm exit during industry shakeout: Evidence from the global solar photovoltaic industry. *Strategic Management Journal*, 39(1), 33-61.

<sup>9</sup> Brédart, X. et Séverin, E., *op. cit.*

<sup>10</sup> Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle. *Question(s) de management*, 28, 91-106.

<sup>11</sup> Rivet, A. (2021). Résilience de TPE, entrées en phase de redressement judiciaire : rôle du dirigeant. Étude exploratoire de cinq cas en Haute-Vienne. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(307-308), 59-68.

<sup>12</sup> Beaver, W.H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. Empirical research on accounting, selected studies. *Journal of Accounting Research*, 4, 71-111 ; Altman, E.I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23, 589-609, cités par Brédart, X. et Séverin, E. (2021), *op. cit.*

<sup>13</sup> Pour une revue de ces modèles, voir Verganzones D., Séverin E. (2018). Evaluation des entreprises, avancées récentes et questionnements sur la performance des modèles de faillites. *Revue Banque*, <https://www.revue-banque.fr/archive/avancees-recentes-questionnements-sur-performance-DSRB17306>

A la lecture de ces travaux, force est de constater qu'il n'existe pas de définition consensuelle des critères économiques, financiers, managériaux qui permettraient d'établir une démarcation nette entre les entreprises défaillantes et les entreprises saines. En partant de la définition juridique de la défaillance, le quatrième courant cherche à évaluer l'efficacité et l'efficacité du cadre juridique dans la résolution des difficultés.

« Depuis R. La Porta et al. (1998), on observe, au travers des études, une ligne de démarcation assez nette entre la tradition de la 'Civil Law' (dont la France est encore la pleine illustration) et celle de la 'Common Law' (dont l'archétype serait la Grande-Bretagne au travers de l'Administrative Receivership spécialement conçu pour protéger le droit des créanciers). Finalement, toutes les questions de ce champ de recherche s'articulent, peu ou prou, sur la recherche d'un cadre législatif idéal selon les critères suivants : la protection des créanciers, le respect de l'ordre de priorité et l'efficacité économique (R. Blazy et al., 2014). (...) Derrière ces évolutions, une idée simple se dégage à savoir le traitement de la difficulté le plus en amont possible dans le respect des créanciers et débiteurs. »<sup>14</sup>

A ces quatre grands modèles peuvent s'ajouter une démarche plus centrée sur l'entrepreneuriat et les causes comportementales de persistance des entrepreneurs face à l'échec, qui s'illustre aujourd'hui à travers la formulation de la *discrepancy theory*<sup>15</sup>. Initialement introduite dans le champ de l'entrepreneuriat par Cooper et Artz<sup>16</sup>, cette théorie postule que la persistance entrepreneuriale dépend de la satisfaction personnelle de l'entrepreneur.

« Les entrepreneurs qui persistent sont ceux qui sont satisfaits par la concrétisation de leurs attentes initiales. C'est la perception d'un écart positif entre les réalisations et les attentes qui procure chez ces entrepreneurs un sentiment de satisfaction (entrepreneur A). A contrario, les entrepreneurs qui sont moins disposés à persister sont ceux qui sont déçus du fait qu'ils n'arrivent pas, via leur projet d'entreprise, à concrétiser leurs aspirations et attentes initiales. C'est la perception d'un écart négatif entre les réalisations et les attentes qui procure chez ces entrepreneurs un sentiment de déception (entrepreneur B). »<sup>17</sup>

L'approche interdisciplinaire adoptée dans cette présente recherche propose de dessiner les premiers jalons d'une approche sociologique et processuelle de la défaillance des entreprises en opérant deux déplacements analytiques par rapport aux courants et modèles des sciences de gestion.

Le premier déplacement consiste à privilégier une analyse processuelle et dispositionnelle par rapport à une analyse en termes de facteurs objectifs et de critères mesurables. Cette perspective amène à considérer les différentes étapes de la mise en défaillance d'une entreprise en mettant au jour la multiplicité des facteurs (financiers, managériaux, techniques, personnels) qui participent à ce processus et la manière dont ils s'enchevêtrent, viennent se renforcer les uns les autres, sans pour autant les analyser de manière univoque. En effet, ils doivent être étudiés au regard des ressources (capitaux économiques, sociaux, culturels, symboliques) et des

---

<sup>14</sup> Brédart, X. et Séverin, E. (2022). *op. cit.* Références citées : La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. et Vishny, R., (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106, 1113-1155 ; Blazy, R., Martel, J. et Nigam, N. (2014), The choice between informal and formal restructuring: The case of French banks face distressed SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 44, 248-263.

<sup>15</sup> Khelil, N. et Jemaa, A. (2021). La persistance des entrepreneurs face à l'échec : une investigation des déterminants à partir de la discrepancy theory. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(307-308), 25-44.

<sup>16</sup> Cooper, A. C. et Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.

<sup>17</sup> Khelil, N. et Jemaa, A. (2021). *op. cit.*

dispositions sociales activées par les chef-fes d'entreprise pour faire face à ces difficultés. L'analyse processuelle et dispositionnelle invite à rendre compte des remaniements subjectifs dans la manière qu'ont ces derniers de percevoir non seulement leurs difficultés et leur incidence sur l'activité économique mais également leurs propres pratiques professionnelles et leur position sociale.

Le second déplacement consiste à ne pas centrer l'analyse sur l'entreprise ou l'entrepreneur mais à prendre en compte les différentes dimensions de la prévention et de la gestion des difficultés, qui incluent les logiques de structuration et de mobilisation de branches professionnelles, l'existence d'espaces locaux de prévention de la défaillance et d'accompagnement, ainsi que les différentes institutions et professions intervenant dans le conseil et les procédures légales, amiables ou non. Le parti pris adopté ici est de considérer que l'ensemble de ces acteurs concourent au processus de prévention ou de gestion des défaillances des entreprises en participant à la construction des risques, à leur détection et à leurs modalités de traitement.

L'analyse sociologique des défaillances d'entreprises invite donc à se détacher d'une approche normative de ce processus et à s'intéresser aux acteurs et aux pratiques qui contribuent à qualifier et à administrer la défaillance ainsi qu'aux inégalités sociales face aux risques de défaillance que ces actions peuvent engendrer. L'approche sociologique et processuelle permet également de venir compléter les études de droit positif consacrées au concept juridique de cessation de paiement. En effet, la littérature juridique s'est principalement centrée sur la notion de cessation de paiement en tant qu'insuffisance de l'actif pour répondre au passif en proposant des façons de la prévenir ou de la résoudre, sans pour autant s'interroger sur la réception sociale de ces dispositions.

Pourtant, l'efficacité de ces dispositifs à traiter les difficultés des entreprises dépend en grande partie du rapport au droit qu'entretiennent les entrepreneurs. Ces derniers, selon leur perception et leur connaissance du juridique, auront plus ou moins conscience des difficultés qu'ils subissent<sup>18</sup> et par conséquent se saisiront ou non des dispositifs juridiques préventifs ou curatifs de ces difficultés. Le rapport au droit constitue donc l'un des facteurs à prendre en compte dans la trajectoire de la défaillance d'une entreprise. Aussi, dans une perspective sociologique et processuelle de la défaillance, des éléments de la littérature sur la conscience du droit pourront être mobilisés.

L'approche par la conscience du droit, du courant américain des *legal consciousness studies*<sup>19</sup>, a pour objet l'usage social du droit, au-delà d'un cadre contentieux mais comme « cadre interprétatif » dans des situations de la vie ordinaire. Il s'agit alors de se questionner sur la manière dont les gens ordinaires se saisissent du droit, donnent un sens juridique à leurs actions et se représentent le droit dans la vie quotidienne. L'ouvrage phare en la matière *The Common Place of Law*<sup>20</sup> de Susan Silbey et Patricia Ewick propose une classification tripartite des rapports ordinaires au droit : face au droit, avec le droit et contre le droit. De manière assez brève, cette typologie s'explique ainsi<sup>21</sup> : se sentir face au droit, c'est percevoir le droit comme une contrainte « objective, extérieure et surplombante », comme un ordre transcendant les situations quotidiennes ; se situer avec le droit, c'est percevoir le droit comme une ressource, « un espace de jeu », tandis qu'être contre le droit, c'est se situer dans un rapport de résistance, parce que se sentant « assujetti ou persécuté » par le droit. Cette typologie a permis de donner un cadre conceptuel général aux recherches qui se sont développées par la suite, mais celle-ci

---

<sup>18</sup> A noter que « la conscience des difficultés » est identifiée comme l'étape essentielle pour qu'une entreprise puisse surmonter ses difficultés au sein de la littérature juridique. Le Cannu, P., Robine, D. et Jeantin M. (2022). *Droit des entreprises en difficulté* (9<sup>e</sup> éd.), p. 19.

<sup>19</sup> Silbey, S. (2018). After Legal Consciousness. *Droit et société*, 100(3), 571-626.

<sup>20</sup> Ewick, P. et Silbey S. (1998). *The Common Place of Law : Stories from Everyday Life*. Chicago University Press.

<sup>21</sup> A ce sujet, voir : Delpuech, T., Dumoulin, L. et de Galembert, C. (2014). *Sociologie du droit et de la justice*. Armand Colin, 55-74.

peut désormais être dépassée, éprouvée et dynamisée, « c'est-à-dire reliée aux pratiques de mobilisation ou d'inactivation du droit, et surtout spécifiée, sans en rester à un exercice typologique »<sup>22</sup>. Cette perspective permettra d'identifier le rôle de la conscience du droit dans la mise en défaillance d'une entreprise.

## Objectifs et protocole de l'enquête

L'enquête mise en œuvre dans le cadre de ce projet de recherche avait pour but de remplir les objectifs suivants.

- Apporter un éclairage sur le travail de prévention des difficultés des entreprises mené par une multiplicité d'acteurs et de dispositifs publics, certains anciens, d'autres mis en place ou renforcés durant la crise sanitaire de la Covid 19. Cette diversité organisationnelle incite non seulement à examiner les relations qu'entretiennent les différentes organisations et les divers dispositifs entre eux, mais aussi à poser la question de leur lisibilité et de leur mobilisation par les dirigeant.es. En outre, il s'agit d'appréhender de quelle manière ces dispositifs définissent et évaluent les difficultés des entreprises et dans quelle mesure cela induit des iniquités de traitement.
- Comprendre les modes de traitement des défaillances employés par les institutions administratives et judiciaires.
- Comprendre le processus de mise en défaillance des entreprises et étudier les ressources mobilisées par les chef-fes d'entreprises pour y faire face.

L'enquête a porté sur trois départements de l'ouest de la France, cette échelle d'analyse permettant de mieux saisir les relations tissées entre les différents acteurs de la prévention et du traitement des difficultés. Elle a reposé sur quatre volets de recherche.

Le **premier volet** a consisté à brosser les caractéristiques principales du secteur CHR en termes d'organisation des marchés, de profils d'entreprise et de modèles d'affaires pour dégager le périmètre de notre étude et les facteurs structurels de défaillance à considérer. Pour obtenir une connaissance approfondie de ce secteur d'activité, une collecte importante de données statistiques et de données de presse a été réalisée. Les données statistiques recouvrent des données de l'INSEE, de la direction générale des collectivités locales (DGCL) et de la direction générale des finances publiques (DGFIP) pour l'Observatoire des finances locales, du Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC), du Comité de suivi et d'évaluation des mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de Covid 19, du Groupement national des indépendants-Hôtelleries & Restaurations (GNI-HCR), de Statista, de cabinets spécialisés (Altares, Horwath HTL) et de newsletters professionnelles (Michelin, Bouillantes).

Le **deuxième volet** a porté sur le travail de prévention des difficultés. L'enquête par entretiens s'est tout d'abord intéressée à la création et à la mise en œuvre du dispositif Signaux faibles. Ce dispositif mis en place à partir de 2014 a pour objectif la détection précoce des difficultés des entreprises à horizon de 18 mois et repose sur le traitement par algorithmes de données provenant de cinq acteurs publics signataires d'un partenariat (la Banque de France, la DGFIP, la Direction générale des entreprises [DGE], la Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle [DGEFP] et l'URSSAF Caisse nationale). Puis, nous avons étudié les usages qui sont faits de ce dispositif par les pouvoirs publics nationaux et locaux. Il s'est agi ici d'étudier dans quelle mesure les outils de détection des difficultés et leurs usages induisent une forme de sélection des entreprises à surveiller.

---

<sup>22</sup> Pélisse, J. (2011). Présentation du dossier « After legal consciousness studies ». *Droit et société*, 77(1), 5-17.

Le **troisième volet** était centré sur l'étude du traitement juridique des difficultés des entreprises. Il s'est agi, d'une part, de réaliser une analyse positive du droit dans la mesure où les enquêtes relatives à la défaillance nécessitent une bonne appréhension des règles et de leur application avant de développer une analyse plus située de ses usages au cas par cas. D'autre part, durant une année, les audiences des chambres de procédures collectives du tribunal de commerce de Dugnes<sup>23</sup> ont été observées. Cette première scène d'observation nous a amenés à élargir l'étude ethnographique à d'autres espaces de travail afin de retracer la chaîne de traitement juridique des défaillances : le bureau du greffe du tribunal de commerce dédié à l'accueil des personnes venant déposer un dossier de procédures collectives auprès du greffe du tribunal de commerce ; la permanence assurée par roulement par les mandataires judiciaires pour recevoir les justiciables à l'issue de leur audience d'ouverture d'une procédure collective ; les rendez-vous des juges-commissaires ; et enfin les études des mandataires judiciaires.

Le tribunal de commerce n'étant pas l'unique lieu du traitement des défaillances, il était également intéressant d'assister aux Entretiens de la sauvegarde organisés chaque année par l'Institut français des praticiens des procédures collectives (IFPPC). L'enquête a été élargie aux représentants des organisations professionnelles du secteur CHR et aux acteurs associatifs intervenant auprès de chef-fes d'entreprises en difficulté : MEDEF, Rebond, 60 000 Rebonds, APESA (Aide psychologiques aux entrepreneurs en souffrance aiguë) et le Centre d'information sur la prévention des difficultés d'entreprises (CIP).

Mais parce qu'il est bien des lieux où peuvent être observées les situations dégradées ou gravement compromises des entrepreneurs, l'étude a également porté sur l'activité des sociétés de recouvrement de créances dites de « B to B », c'est-à-dire pour lesquelles les débiteurs sont des entrepreneurs. Ce pas de côté a déplacé notre regard vers une scène sociale de gestion amiable des difficultés budgétaires, vers un lieu où s'éprouvent et se révèlent les déséquilibres financiers. Des entretiens ont été réalisés avec des professionnels du recouvrement de créances des professionnels et une journée d'observation sur trois plateaux différents a été menée au sein d'une entreprise de recouvrement.

Le **quatrième volet** visait, d'une part, à analyser le processus de mise en défaillance des entreprises en mettant au jour les différents facteurs économiques, financiers et sociaux et leur enchevêtrement, sans pour autant les analyser de manière univoque. En effet, ils ont été étudiés au regard des ressources mobilisées par les chef-fes d'entreprises dans la gestion des difficultés : capital économique (actifs, biens personnels susceptibles d'hypothèque), capital culturel, capital juridique (connaissance des procédures ou recours à des professionnels), capital social (ancrage professionnel, soutien amical et familial, solidarité diasporique), capital symbolique (réputation), capital technologique, etc. Ces capitaux ne doivent pas être analysés comme des ressources *a priori* mais en contexte : c'est en les réinscrivant dans les situations dans lesquelles ils sont mobilisés que l'on peut saisir leur valeur. D'autre part, l'étude portait sur les conséquences biographiques de la défaillance en faisant l'hypothèse qu'elles sont socialement différenciées. Aussi, ce volet s'est appuyé sur des entretiens avec des chef-fes d'entreprises correspondant à trois types de situation : des dirigeant-es d'entreprises qui connaissent des difficultés (au sens large) mais qui n'étaient pas (encore) en cessation de paiement ; d'autres en situation de cessation de paiement et qui étaient en redressement judiciaire ; des chef-fes d'entreprises en liquidation judiciaire.

En complément de ces entretiens, le dépouillement des dossiers de procédures collectives des cafetiers, hôteliers et restaurateurs instruits entre 2018 et 2023 au tribunal de Dugnes était initialement prévu. Il s'agissait d'objectiver les facteurs de mise en défaillances des entreprises

---

<sup>23</sup> Conformément aux engagements pris auprès du tribunal de commerce, nous employons un nom de commune fictif pour désigner le terrain d'enquête.

en récoltant et en traitant statistiquement les informations relatives au statut juridique de l'entreprise, à son historique et à son activité, aux aspects sociaux, à ses résultats, aux origines des difficultés, à sa situation active et passive, aux types de créanciers et aux perspectives de redressement (notamment sur les mesures de restructuration). Malheureusement, l'impossibilité de numériser les dossiers n'a pas permis de mener ce chantier à son terme dans la mesure où il était particulièrement chronophage et que seuls deux membres de l'équipe de recherche étaient autorisés à les consulter. Cette difficulté nous a incités à mobiliser de nouvelles sources et données statistiques. Nous avons donc réalisé un traitement statistique des données concernant les procédures collectives issues du BODACC et nous avons sollicité l'accès à certaines données auprès de l'Observatoire des données économiques du Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (CNAJMJ).

## Présentation des matériaux d'enquête

Présentons plus en détail à présent les matériaux sur lesquels se base cette recherche empirique.

### Des entretiens réalisés auprès des acteurs de la prévention des difficultés

Quinze entretiens ont été menés avec des acteurs administratifs (n = 13), consulaire (n = 1) et associatif (n = 1) de la prévention des difficultés des entreprises. Ce volet de l'enquête visait à saisir les pratiques de détection et de prévention des difficultés. Pour cela, nous nous sommes tout d'abord intéressés au dispositif « Signaux faibles » porté par une start-up d'Etat<sup>24</sup>. L'entretien mené avec la directrice opérationnelle de cette dernière nous a permis de retracer la genèse de ce dispositif (à quels problèmes et manques initiaux devait-il répondre ? quels ont été les acteurs impliqués ?), la manière dont il a été construit et modelé par le poids respectif des administrations signataires de la convention (quelles sont les données mobilisées ? comment sont-elle traitées ? en quoi sont-elles considérées comme pertinentes pour évaluer le risque de défaillance ?). Malheureusement, malgré nos relances, nous n'avons pas pu rencontrer Mme Stéphanie Schaer qui est l'instigatrice de cet outil. Nous avons poursuivi l'étude en menant des entretiens avec des responsables des différentes administrations partenaires de Signaux faibles (DGE, DGFIP, Banque de France, URSSAF). Il s'agissait de saisir, d'une part, les critères retenus comme importants pour évaluer les risques encourus par les entreprises et, d'autre part, de rendre compte des rapports de force entre institutions qui structurent la définition des « difficultés » ou des « faiblesses » économiques. Enfin, nous avons rencontré des acteurs administratifs des services déconcentrés de l'Etat (Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises [CODEFI], Comité consultatif du secteur financier [CCSF], commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés, conseiller départemental aux entreprises en difficulté) en se focalisant sur l'un des deux départements étudiés, pour analyser la manière dont ils se saisissent de cet outil<sup>25</sup> : à partir de la liste des entreprises identifiées comme présentant des difficultés, quelles sont celles qui sont effectivement contactées ? sur quels critères est effectué ce choix ? quels sont les chefs

---

<sup>24</sup> Sur ces organisations, voir les travaux de Marie Alauzen, notamment : Alauzen, M. (2021). Splendeur et misères d'une start-up d'Etat. Disputes dans la lutte contre le non-recours aux droits sociaux (France, 2013-2020). *Réseaux*, 1(225), 121-150.

<sup>25</sup> En raison des liens établis en amont de l'enquête entre des membres de l'équipe de recherche et des administrations, des entretiens ont également été menés dans le sud-est de la France. Ces derniers nous ont permis d'obtenir des informations générales sur les actions nationales menées par la CARSAT et l'URSSAF.



d'entreprise qui donnent suite à la proposition de rendez-vous auprès du conseiller départemental aux entreprises en difficulté ? quelles solutions leur sont exposées ? Enfin, nous avons mené des entretiens auprès des acteurs juridictionnel et associatif, en l'occurrence le président du tribunal de commerce de Dugnes et celui de l'association CIP départementale.

**Tableau 1. Liste des acteurs publics, juridictionnels et associatifs de la prévention des difficultés**

Fonction	Institution de rattachement	Personne enquêtée	Dates des entretiens
Adjoint au Chef de la mission de restructuration des entreprises Sous-direction de la politique industrielle / Service de l'industrie	DGE, ministère de l'Economie	E1	05/04/2023
Directrice opérationnelle chez « Signaux faibles », start up d'Etat	Ministère de l'Economie	E2	15/04/2023
Cheffe du bureau CL2B Expertise et action économiques et financières DGFIP - Service des collectivités locales	DGFIP, ministère de l'Economie	E3	12/06/2023
Chargé de la valorisation des données - DGFIP	DGFIP, ministère de l'Economie	E4	12/06/2023
Adjoint à la sous-directrice des mutations économiques et de la sécurisation de l'emploi	DGEFP, Ministère du Travail	E5	12/06/2023
Chef de service OSMOSE (Organisation soutien métier et offres de services à l'économie) - Direction générale des services à l'économie et du réseau Direction des entreprises	Banque de France	E6	03/04/2024
Responsable adjointe de l'Observatoire des entreprises	Banque de France	E7	03/04/2024
Commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises	DREETS	E8	15/11/2023
Responsable de la division Action économique	DRFIP	E9	27/03/2024
Secrétaire permanent de la CCSF, CODEFI et conseiller départemental aux entreprises en difficulté	DRFIP	E10	27/03/2024
Responsable du pôle Prévention et aides sociales	URSSAF	E11	11/10/2023
Sous-directrice Accompagnement social – Direction des risques professionnels et de l'accompagnement social CARSAT Sud-est.	CARSAT	E12	24/11/2023
Conseiller départemental aux entreprises en difficultés	DDFIP	E13	05/04/2024
Président du tribunal de commerce	Tribunal de commerce de Dugnes	E14	02/04/2024
Président	CIP [département 1]	E15	18/07/2022

## Des observations et des entretiens réalisés auprès des acteurs associatifs et professionnels

Prévenir les défaillances d'entreprises et accompagner les entrepreneurs en difficulté ne relève pas uniquement de l'action publique. Des associations et organisations professionnelles implantées localement et nationalement s'emparent également de ce sujet. Il était en premier lieu indispensable de rencontrer des acteurs du secteur CHR afin d'étudier la manière dont ils se sont mobilisés tant auprès des pouvoirs publics que de leurs adhérents durant la crise sanitaire de la Covid 19 et de saisir la façon dont ils traitent la question des défaillances d'entreprises. L'Institut français des praticiens des procédures collectives (IFPPC) organise chaque année un évènement intitulé « les entretiens de la sauvegarde » où sont présentées les dernières évolutions du droit, les jurisprudences, etc. Lieu de rencontre des professionnels du droit (avocat-es, mandataires judiciaires et administrateurs judiciaires, greffier-ères, juges, etc.) et du chiffre (experts-comptables principalement), il était également intéressant d'y assister pour s'enquérir des débats juridiques autour des défaillances d'entreprises. Nous avons également

rencontré des acteurs associatifs locaux et nationaux engagés auprès de chef-fes d'entreprises en difficulté (n = 7). Deux associations (APESA et Rebond<sup>26</sup>) ont pour spécificité de leur apporter un soutien psychologique (prise en charge de séances avec un-e psychologue ou un-e thérapeute) et de développer un réseau de « sentinelles » sur le territoire (des acteurs juridictionnels, des professionnels du droit et des chiffres, etc.), c'est-à-dire des personnes qui peuvent signaler auprès de ces associations des dirigeant-es en souffrance. Les liens noués avec Rebond nous ont permis d'assister à des réunions internes et à un évènement organisé par cette association autour de la santé mentale. La dernière association étudiée (60 000 Rebonds) se donne pour objectif d'aider des chef-fes d'entreprises ayant connu la défaillance à se projeter vers de nouveaux projets professionnels (entrepreneuriaux ou vers le salariat) et mène un travail de plaidoyer pour « changer le regard sur l'échec ». Les entretiens et les observations menés avec ces acteurs associatifs nous ont permis d'analyser la façon dont ils appréhendent les difficultés des dirigeant-es et les ressources qu'ils peuvent mobiliser pour y faire face. En outre, ces acteurs ont été des ressources importantes pour l'enquête menée auprès des chef-fes d'entreprise en nous mettant en lien avec certain-es d'entre elleux.

**Tableau 2. Liste des acteurs associatifs et professionnels enquêtés**

Fonction	Institution de rattachement	Personne enquêtée	Dates des entretiens
Responsable régionale	60 000 Rebonds	E16	22/03/2022
Président	60 000 Rebonds	E17	13/05/2022
Président	Bar-bar	E18	08/09/2023
Président	APESA	E19	30/03/2023
Président	Rebond	E20	07/04/2023 09/02/2024
Direction service	UMIH	E21	07/03/2024
Direction service	UMIH	E22	07/03/2024
Responsable départemental	MEDEF	E23	09/02/2024

**Tableau 3. Liste des observations réalisées auprès des acteurs associatifs ou professionnels**

Institutions	Evènement	Date de l'observation
APESA départementale	Assemblée générale	08/09/2022
IFPPC	Colloque sur le thème « Pour en finir avec la cessation des paiements et améliorer l'efficacité du droit des entreprises en difficulté »	24/11/2022
IFPPC	18èmes Entretiens de la sauvegarde	18/01/2023
Rebond	Réunion du pôle « Soutien »	07/04/2023
Rebond	Assemblée générale	31/05/2023
IFPPC	19èmes Entretiens de la sauvegarde	29/01/2024
Rebond	Conférence-débat sur la santé mentale des dirigeant-es	19/03/2024

## Ethnographie du travail juridique

Dès le début de l'enquête, une convention de recherche tripartite a été établie entre le tribunal de commerce de Dignes, l'IERDJ et Nantes Université permettant d'assister aux audiences des chambres des procédures collectives qui se tiennent à huis clos ainsi qu'aux rendez-vous de suivi des dossiers des juges-commissaires. Au terme de l'enquête, 27 audiences d'ouverture de procédures collectives (représentant 328 dossiers) et 29 audiences de suivi des procédures (représentant 283 dossiers) ainsi que neuf rendez-vous de juges-commissaires (représentant 33 dossiers) et cinq audiences d'assignation ont été observés.

<sup>26</sup> L'association APESA est une structure nationale avec des implantations départementales. Rebond est une association départementale qui n'a pas de rattachement à une structure nationale.

La méthode ethnographique a été indispensable à l'observation directe des pratiques des acteurs de la chaîne juridique, à la compréhension de leurs logiques d'action et à leur inscription dans un contexte organisationnel. Elle permet de rendre compte des normes à l'aune desquelles sont évaluées et jugées les situations des entreprises et leurs dirigeants. Plus encore, l'autorisation de mener une enquête sur douze mois a offert la possibilité de suivre des dossiers sur la durée. Cela est particulièrement riche dans les cas de dossiers de sauvegarde ou de redressement car nous avons eu alors la possibilité d'observer sous quelles conditions ces procédures sont ouvertes puis renouvelées ou non à l'issue des périodes d'observation. La méthode ethnographique permet, d'une part, de saisir les contraintes pratiques qui pèsent sur l'activité des juges (nombre de dossiers à traiter, temps imparti pour le faire et ressources en personnels disponibles) et, d'autre part, d'étudier le rôle joué par le greffe, les mandataires et administrateurs judiciaires, les avocats et les comptables dans le traitement des défaillances économiques des entreprises. L'attention s'est également portée sur les justiciables, à la manière dont ils se présentaient aux audiences (accompagné-es ou non de conseils tels que des avocat-es ou des expert-es-comptables ; avec ou sans documents comptables), à la façon dont ils rendaient compte de la situation de leur(s) entreprise(s), les arguments mobilisés pour justifier leur demande d'ouverture d'une procédure collective et, dans le cas d'une demande d'ouverture d'une sauvegarde ou d'un redressement judiciaire, ceux mis en avant pour défendre les perspectives de poursuite de leur activité. Leurs interrogations sur les procédures, les réponses apportées aux questions des juges ont également constitué des indices relatifs à leur connaissance du droit.

Ces observations réalisées au sein des chambres des procédures collectives et auprès des juges-commissaires nous ont incités à solliciter l'accès à de nouvelles scènes d'observation afin de saisir le travail de traitement des défaillances depuis le début de sa prise en charge au greffe jusqu'aux études des mandataires judiciaires et de mieux appréhender la division du travail entre les différents acteurs de la chaîne juridique et leurs relations. Aussi, deux journées ont été consacrées à l'observation de l'accueil des personnes venant déposer une demande d'ouverture de procédure collective auprès du greffe. Première étape du processus juridique, l'observation des interactions entre la salariée du greffe chargée de l'enrôlement des demandes de procédures collectives et les justiciables incite à considérer le rôle joué par le greffe dans la mise en forme des dossiers et dans l'aiguillage des chefs d'entreprises dans des démarches juridiques qui, le plus souvent, leur sont inconnues. Durant ces deux jours, nous avons pu observer les interactions entre la salariée du greffe et quinze chefs d'entreprise venant déposer leurs dossiers.

Les mandataires judiciaires exerçant dans la juridiction du tribunal de commerce de Dugues assurent à tour de rôle des permanences à l'issue des audiences d'ouverture des procédures collectives où ils reçoivent les justiciables qui souhaitent avoir des informations sur les démarches à suivre. Après avoir assisté à une vingtaine d'audiences d'ouverture, nous avons voulu observer quatre de ces permanences afin de saisir la manière dont les justiciables appréhendaient la mise en œuvre de la procédure : quelles questions se posaient-ils à ce sujet ? quelles connaissances avaient-ils des démarches à réaliser et des suites de la procédure ? Ces observations se sont poursuivies par la suite au sein d'études de mandataires judiciaires qui nous ont proposé d'assister au premier rendez-vous post-ouverture de procédure durant lequel les justiciables font notamment le point sur leurs créances. Nous avons eu ainsi la chance d'assister à quatre de ces rendez-vous dans trois études différentes.

**Tableau 4. Liste des observations d’audiences, des rendez-vous juges-commissaires et des permanences des mandataires judiciaires réalisées au sein du tribunal de commerce**

Date des audiences	Nombre de dossiers observés lors des audiences d’ouverture des procédures (matinée)	Nombre de dossiers observés lors des audiences de suivi des procédures (après-midi)	Observation des rendez-vous de juge-commissaire (o = oui ; n = non)
08/06/2022	14	12	n
15/06/2022	6	4	n
22/06/2022	6	11	n
13/07/2022	11	11	n
20/07/2022	2 (+ 4 audiences d’assignation)	9	n
07/09/2022	13	9	n
14/09/2022	8		n
21/09/2022	6 (+ 4 audiences d’assignation)	8	o
28/09/2022	12	4	n
05/10/2022	7		n
12/10/2022	9 (+ 4 audiences d’assignation)	11	n
02/11/2022	11	12	n
16/11/2022	4	5	n
30/11/2022		11	o
07/12/2022	9	19	n
14/12/2022	14	18	o
04/01/2023	13	15	n
11/01/2023	17	16	o
08/02/2023	12	7	n
15/03/2023	12	11	n
22/03/2023	12	7	n
05/04/2023	9		n
12/04/2023	10	5	o
19/04/2023	10 (permanence mandataire judiciaire)	8	n
03/05/2023	10 (permanence mandataire judiciaire)	9	o
10/05/2023	13 (permanence mandataire judiciaire)	8	n
24/05/2023	14 (permanence mandataire judiciaire)	11	o
31/05/2023	13	10	o
14/06/2023	12	5	o
28/06/2023	13		o
05/07/2023	14	12	o
12/07/2023		8	n
19/07/2023	12	7	n
<b>Total audiences</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	
<b>Total dossiers</b>	<b>328</b>	<b>283</b>	

## Des observations et des entretiens menés auprès de sociétés de recouvrement

Une part non négligeable de l’activité des professionnels du recouvrement est tournée vers la collecte des impayés des débiteurs professionnels. Des entretiens ont été réalisés avec neuf salariés diversement situés dans l’organigramme. Ils ont été complétés par des observations en centre d’appels dans l’une des entreprises les plus importantes du secteur<sup>27</sup>.

**Tableau 5. Liste des enquêtés au sein d’une société de recouvrement**

Fonction	Institution	Personnes	date
Chef de managers – Site A	Recouv'	Gérard P.	04/10/2022
Cheffe de managers – Site B	Recouv'	Nathalia R.	04/10/2022
Responsable Métier – Site A	Recouv'	Sandrine T.	04/10/2022
Manager – Site A	Recouv'	Célia V.	04/10/2022
Juriste – Responsable des procédures collectives	Recouv'	Guillaume C.	04/10/2022
Juriste Responsable surendettement	Recouv'	François L.	04/10/2022
Cheffe des managers - Site A	Recouv'	Véronique A.	04/10/2022
Manager - Site A	Recouv'	Laurine L.	04/10/2022
Responsable de sites A & B	Recouv'	Barbara T.	04/10/2022

<sup>27</sup> Pour respecter l’anonymat des enquêtés, leur prénoms et l’initiale de leur nom de famille ont été modifiés ainsi que celui de la société dans laquelle iels travaillent.

Ces entretiens ont été complétés par des doubles-écoutes.

**Tableau 6. Doubles-écoutes**

Fonction	Entreprise	Personne	date
Chargé de recouvrement pro (téléphonie - internet)	Recouv' - telco	Jimmy N.	05/10/2022
Chargé de recouvrement pro (Assurance)	Recouv'	Stéphane T.	05/10/2022
Chargé de recouvrement pro Location matériel	Recouv'	Kathie P.	05/10/2022

## Des entretiens menés auprès des restaurateurs et restauratrices

Pour cette recherche, seize entretiens relativement longs (entre 1h30 et 3h15) ont été menés avec des restaurateurs et des restauratrices installé-es dans deux départements de l'ouest de la France<sup>28</sup>. Ces entretiens s'articulaient autour de plusieurs axes : les trajectoires sociales et professionnelles des enquêté-es ; les conditions de création ou de reprise du restaurant ; la façon dont les individus en viennent à se sentir en difficulté économique et identifient leurs difficultés ; les ressources et marges de manœuvre mobilisées pour y faire face ; leur vécu des mesures administratives prises durant la crise de la Covid ; leur expérience du droit lorsqu'ils ont été en procédure collective. Nous présenterons ici les enquêté-es en deux temps : tout d'abord en précisant la manière dont nous avons été mis en lien avec ces restaurateurs et restauratrices et les incidences que cela a eu sur les relations d'enquête ; puis, dans un second temps, nous présenterons leurs caractéristiques sociales.

Au regard des modalités de prise de contact, quatre groupes d'enquêtés peuvent être distingués :

- les professionnel·les rencontré-es via des associations (n = 5).
- les professionnel·les rencontré-es par l'intermédiaire de connaissances personnelles (n= 3).
- les professionnel·les avec qui aucun lien préalable n'existait (n= 4).
- les professionnel·les rencontré-es par l'intermédiaire des mandataires judiciaires suivant leur procédure (n = 4).

La recherche n'a pas été présentée de la même manière à tous ces enquêtés. En effet, pour les personnes contactées via des connaissances communes ou bien avec qui on n'avait aucun lien préalable, la recherche a été présentée comme une enquête sur les difficultés rencontrées par les restaurateurs durant la crise sanitaire et les manières dont ils ont pu y faire face. Nous précisions précisant que l'entretien porterait sur la création de leur restaurant, sur les éventuels changements effectués durant les périodes de fermeture administrative et par la suite ainsi que sur la manière dont ils ont traversé cette période. Pour ces personnes, il s'est donc agi d'apporter un témoignage sur cette période « vertigineuse »<sup>29</sup> car incertaine et durant laquelle leurs pratiques de travail et leurs projections professionnelles ont été remises en cause. L'entretien a pu également être perçu comme une opportunité de témoigner de la manière dont ils ont vécu le confinement et du travail réalisé durant cette période de fermeture afin de contredire l'image de « profiteurs » qui selon elleux a pu être véhiculée par les médias. L'entretien a sans doute joué parfois le rôle thérapeutique, permettant aux enquêtés de « vider leur sac » et favorisant l'expression de ressentiment et de colère envers des acteurs de la gestion de la pandémie.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons par ailleurs noué des liens avec deux associations départementales qui accompagnent des chefs d'entreprise qui ont liquidé leur entreprise ou qui ont connu des difficultés : 60 000 Rebonds et Rebond. Les responsables de ces associations nous ont mis en contact avec des dirigeant-es accompagné-es par ces structures et à qui ils avaient présenté notre recherche et demandé s'ils accepteraient de nous rencontrer. Lors de la prise de contact téléphonique avec les enquêté-es, ces dernier·ères ont précisé qu'ils voulaient

<sup>28</sup> Ces entretiens ont été anonymisés en changeant le prénom des enquêté-es et en indiquant l'initiale d'un nom de famille fictif.

<sup>29</sup> Entretien avec Uma B., le 17/05/2022.

témoigner de leur expérience de la liquidation ou de la fermeture de leur entreprise et qu'il n'était pas nécessaire d'anonymiser leur entretien. Accepter de faire un entretien avec nous participait donc à leurs yeux à rendre public les conséquences que peuvent avoir sur la vie des dirigeant-es une liquidation judiciaire et, surtout, à renverser le stigmate de ce qu'ils appellent « l'échec entrepreneurial ».

Ces enquêté-es présentent des spécificités dont l'analyse doit tenir compte. D'une part, iels ont déjà effectué une mise à distance de leur parcours via notamment les échanges avec des psychologues et avec des pairs. D'autre part, on fait l'hypothèse que les chef-fes d'entreprise accompagné-es par ces associations disposent de ressources distinctives, notamment un capital financier et culturel peut-être plus important que le reste des artisans et commerçants ainsi qu'un ancrage dans les organisations professionnelles qui leur confère un capital social qu'ils peuvent mobiliser face aux difficultés. Il faut donc s'interroger sur les effets que cela peut avoir sur la mise en récit de leurs trajectoires et de leurs difficultés : dans quelle mesure cela les conduit-il à opérer une sélection des motifs explicatifs à leur défaillance ? en quoi cela vient-il travailler leurs perceptions de la défaillance et de leur position sociale ?

Enfin, nous avons été mis en contact avec des dirigeant-es d'entreprises du secteur CHR par trois des mandataires judiciaires rencontré-es au tribunal de commerce. Le premier à faire cette démarche a envoyé un courriel à l'ensemble des dirigeant-es suivi-es par son étude depuis le début de l'année 2022 en mettant la membre de l'équipe de recherche chargée des observations au tribunal de commerce en copie, tandis que les deux autres mandataires judiciaires ont écrit à quelques restaurateurs vus en audience de procédures collectives. Les courriels envoyés à ces dirigeants précisaient le sujet de l'enquête (les défaillances d'entreprises du secteur des cafés, hôtels et restaurants durant la période de crise sanitaire de la Covid 19) ainsi que les axes de l'entretien (l'histoire de leur installation et de leur entreprise ; les différentes difficultés qu'ils ont rencontrées en période Covid ou à la suite de la crise sanitaire et les évolutions envisagées pour y faire face ; le déroulé de la procédure collective). Ce faisant, sur la trentaine de prises de contact réalisées par les mandataires, une douzaine de personnes ont été contactées ensuite par courriel par l'équipe et quatre ont répondu favorablement à nos sollicitations. Les quatre personnes qui sont revenues vers nous motivent leur démarche par le fait que ce sont les mandataires judiciaires qui leur ont demandé. On voit ici l'importance d'une autorité judiciaire instituée : tout se passe comme si notre sollicitation d'entretien était intégrée dans le prolongement des demandes faites par les mandataires judiciaires dans le cadre de la procédure et était perçue dès lors comme une démarche obligatoire. Pour autant, nous n'avons pas ressenti de réticence particulière lors des entretiens avec ces enquêté-es. Au contraire, ce moment d'échange a semblé leur offrir un espace de parole, de retour sur les difficultés vécues qu'ils n'ont peut-être pas eu par ailleurs.

Les entrées par les associations et par les mandataires judiciaires soulignent l'importance des alliés légitimes et institués (en l'occurrence par le tribunal ou des associations), mais aussi reconnus comme tels par les dirigeants, dans l'accès au terrain. A l'inverse, l'exemple d'une autre entrée mobilisée sans l'appui d'acteurs intermédiaires fait apparaître la difficulté d'appréhender empiriquement la question de la défaillance et des procédures collectives. En effet, un travail de dépouillement du BODACC a également été réalisé : il s'agissait de chercher des hôtels et des restaurants engagés dans des procédures collectives entre 2020 et 2023 à l'échelle de nos territoires d'enquête. Une fois cela fait, il fallait retrouver l'identité du ou de la dirigeant-e et entrer en contact avec elleux par les différents moyens disponibles (mais pas toujours renseignés) : le numéro de téléphone, les réseaux sociaux et, plus rarement, les adresses courriels. Tous ces contacts étaient ceux non pas des personnes mais des établissements. Plusieurs dizaines de contacts ont pu être pris, sans réponse.

Plus que les refus aux demandes d'entretien, ce sont les silences de ces dirigeant-es qui interpellent. On peut s'interroger sur leurs raisons : lassitude ou épuisement suite à la liquidation ? envie de tourner la page ? honte de revenir sur une situation qui peut être vécue comme un échec ? Ces personnes étant encore en procédure, l'entretien sollicité est peut-

être appréhendé comme une énième injonction à dévoiler les ressorts personnels et économiques de leurs difficultés après celle du tribunal et des professionnels de la procédure. On peut également penser tout simplement que l'intérêt de mener une étude sur les défaillances d'entreprise n'est pas nécessairement perçue. Les entretiens menés avec des dirigeant·es engagé·es dans des procédures collectives témoignent de la difficulté éprouvée parfois à parler de cette expérience qui, on le verra dans la quatrième partie de ce rapport, n'affecte pas uniquement la sphère professionnelle mais a également des conséquences sur la sphère privée.

Analyser les ressources mobilisées par nos enquêté·es pour faire face aux difficultés suppose au préalable de les caractériser socialement<sup>30</sup>. Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur la statistique publique et reprendre la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles. Celle-ci rend compte de l'hétérogénéité du groupe social des indépendants en s'appuyant sur la taille économique des entreprises indiquée par le nombre de salariés employés<sup>31</sup>. En suivant ces catégories, quatorze de nos enquêté·es rentrent dans la catégorie « commerçants » (jusqu'à 10 personnes travaillant dans l'entreprise) et deux dans celle de « chefs d'entreprises » (plus de 10 personnes). Les premiers sont à la tête de très petites (moins de dix salariés) ou de petites entreprises (moins de 50 salariés), ils peuvent donc être considérés comme des « petits » restaurateurs. Ces catégories tendent toutefois à homogénéiser des trajectoires sociales et professionnelles<sup>32</sup> qui présentent pourtant des particularités permettant d'éclairer leurs différences de pratiques. Nous présenterons ici un portrait général des restauratrices et restaurateurs rencontré·es avant de revenir plus en détail sur leurs trajectoires sociales et professionnelles tout au long des sous-parties suivantes.

Né·es entre 1966 et 1992, nos enquêté·es ont des niveaux de diplômes divers : sept d'entre elleux ont un niveau bac + 2 ou plus (dont cinq ayant un niveau bac + 4), quatre ont un niveau CAP-BEP, une a un niveau baccalauréat et un n'a aucun diplôme<sup>33</sup>. Une bonne partie d'entre elleux hérite du statut d'indépendant : iels sont sept à avoir des parents commerçants ou artisans. Trois ont des parents fonctionnaires (éducation nationale et administration fiscale), une seule avait un père ouvrier et l'un d'entre eux a une mère qu'il présente comme « rentière ». Les emplois exercés par leurs conjoint·es les ancrent dans l'indépendance : neuf de nos enquêté·es travaillent avec leur conjoint·e au restaurant et la femme de l'un d'entre eux exerce la profession de coiffeuse. Deux de nos enquêtés ont des épouses fonctionnaires : l'une travaille dans l'administration déconcentrée d'Etat et l'autre est infirmière. La grande majorité des dirigeant·es rencontré·es (14 sur 16) ont connu des expériences professionnelles en tant que salarié·es dans des professions intermédiaires ou en tant qu'employé·es avant d'ouvrir leur restaurant. Seuls deux d'entre elleux ont été cadres. Comme l'ont souligné Céline Bessière et Sibylle Gollac, il n'est pas aisé de situer les indépendant·es dans la stratification sociale par manque d'indicateurs pertinents<sup>34</sup>. Par conséquent, il est également difficile de mesurer la

---

<sup>30</sup> Pour un tableau de synthèse des restaurateurs et restauratrices auprès de qui nous avons enquêté et de leurs caractéristiques sociales, voir annexe n° 1.

<sup>31</sup> Comme le souligne Bernard Zarca, il s'agit alors de distinguer « petits » et « gros » patrons. Zarca, B. (1993). Les patrons dans la statistique officielle française. *Politix*, 23, 44-65.

<sup>32</sup> Céline Bessière et Sybille Gollac soulignent que les PCS « proposent une stratification frustrée des travailleurs indépendants à partir d'indicateurs de la taille économique des entreprises ». Bessière, C. et Gollac, S. (2014). *Travailleurs indépendants*, dans Chauvin P.-M., Grossetti M. et Zilio P.-P. (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Presses de Sciences Po, 539.

<sup>33</sup> Parmi les exploitants de cafés, restaurants et hôtels ayant de 0 à 9 employés, la répartition entre ces différents niveaux de diplôme est relativement équilibrée : en 2019, 25,5 % d'entre eux n'avaient aucun diplôme ou le brevet des collèges, 26 % avaient un niveau CAP-BEP, 21,8 % un niveau bac et 26,7 % un niveau bac +2 ou plus. En revanche, concernant les chefs d'entreprises de 10 à 49 salariés, seuls 9,6 % d'entre eux n'ont pas de diplôme ou le brevet des collèges, 22 % ont un CAP-BEP, 17,6 % ont un niveau baccalauréat et 50,7 % ont au moins un niveau bac +2. (INSEE, Enquête emploi, 2019).

<sup>34</sup> Ces deux sociologues invitent à dépasser une approche par le revenu et à s'intéresser à la composition et au niveau de patrimoine des indépendants pour objectiver leurs positions sociales. Bessière, C. et Gollac, S., *op. cit.*

mobilité sociale des indépendant-es compte tenu de la construction des PCS (professions et catégories socioprofessionnelles) qui rend difficile la mesure de l'ascension ou du déclassement<sup>35</sup>.

Pour autant, nous pouvons avancer avec prudence que les personnes auprès de qui nous avons enquêté appartiennent à différentes fractions de la classe moyenne, allant des petites classes moyennes proches des fractions supérieures des classes populaires (peu de diplôme, anciennes employées) aux fractions hautes des classes moyennes (niveau de diplôme élevé, anciens cadres).

**Tableau 7. Liste des restauratrices et restaurateurs enquêtés**

Personnes enquêtées	Lieu d'activité professionnelle	Date de l'entretien
Uma B.	Métropole	17/05/2022
Stéphanie C.	Commune rurale	11/07/2022
Asmahan B.	Métropole	12/07/2022
Laurence R.	Commune rurale	19/07/2022
Julien S.	Métropole	22/07/2022
Hervé R.	Ville moyenne	24/10/2022
Caroline W.	Métropole	10/11/2022 et 01/12/2022
Marie-Hélène N.	Métropole	01/12/2022
Fabien H.	Métropole	07/04/2023
Suraj S.	Métropole	04/05/2023
Jean N.	Métropole	09/05/2023
Dounia M.	Ville moyenne	18/05/2023
Bertrand F.	Métropoles et villes moyennes	23/05/2023
Philippe F.	Commune rurale	08/06/2023
Benoît S.	Métropole	28/06/2023
Elsa D.	Métropole	25/07/2023

## Problématique et plan du rapport

L'analyse des défaillances d'entreprises reste souvent centrée soit sur la gestion de l'entreprise, soit sur le droit en vigueur et l'adéquation des procédures à la situation des entreprises. Le droit des défaillances d'entreprises a évolué pour faciliter le redressement et la préservation des intérêts de l'entreprise et du dirigeant. Dans ce rapport, nous entendons analyser comment s'opère en pratique la poursuite de cet objectif en soulignant en quoi les petits entrepreneurs ont souvent une conscience limitée de leurs recours juridiques et échappent aussi largement aux instruments de prévention mis en place par l'administration (Partie 1). De fait, pour les petits entrepreneurs, les mobilisations de branche restent largement prédominantes dans la prévention collective des difficultés, pour autant que des marges de manœuvre existent. Le cas du secteur CHR avant, pendant et après la crise sanitaire est particulièrement intéressant de ce point de vue, puisqu'il concerne un secteur composé majoritairement d'indépendants dont le rapport à l'Etat est souvent critique (Partie 2). Dans ce secteur, comme ailleurs, les inégalités de ressources pour prévenir et traiter les difficultés restent une clé d'analyse essentielle des processus d'entrée en défaillance (Partie 3).

<sup>35</sup> L'étude maintenant ancienne de Nonna Mayer mettait en évidence une forme de mobilité sociale des ouvriers par l'accession à l'indépendance. Mayer, N. (1977). Une filière de mobilité ouvrière : l'accès à la petite entreprise artisanale et commerciale. *Revue française de sociologie*, 18(1), 25-45. Pour une étude à l'échelle individuelle de la mobilité sociale d'indépendants, voir Denave, S. (2024). Connaître une ascension sociale en devenant entrepreneur de nettoyage et désinfection après décès. *Formation emploi*, 165, 133-149.



# LE TRAITEMENT INSTITUTIONNEL DE LA DÉFAILLANCE ÉCONOMIQUE

Le droit relatif aux défaillances d'entreprises a évolué du « droit des faillites » au « droit des procédures collectives » et enfin au « droit des entreprises en difficulté », passant d'une approche punitive à une approche de redressement des entreprises, puis de sauvegarde assouplie<sup>36</sup>. Le droit des faillites remonte aux procédures sévères (*venditio bonorum*) du droit romain, qui trouvent une continuité dans les sanctions appliquées au Moyen Âge aux débiteurs, pouvant aller jusqu'à la peine capitale pour fraude, puis dans les entreprises successives de codification du droit commercial, de l'ordonnance de 1673 au Code de commerce de 1807. Les historien·nes modernistes ont étudié finement les transformations du droit des faillites au cours des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles<sup>37</sup>. Ils ont notamment mis en avant l'aspect répressif de ce droit à l'encontre du failli : considéré comme malhonnête par le Code de commerce de 1807, il était obligatoirement incarcéré. Or une loi de mars 1889 marque une inflexion majeure en reconnaissant la figure du commerçant « malchanceux », victime du contexte économique et auquel on accorde le droit de négocier un moratoire avec ses créanciers. Dans la continuité de ces travaux, Célia Magraz Vergez met en lumière le passage progressif vers un droit des entreprises en difficulté au cours du XX<sup>e</sup> siècle où le traitement juridique de l'entreprise est séparé de celui du dirigeant et où l'objectif de sauvegarde de l'activité économique prévaut<sup>38</sup>. Sans entrer dans le détail de ces évolutions juridiques, rappelons que l'ordonnance du 23 septembre 1967 établit la possibilité d'agir avant la cessation de paiement pour les entreprises dont la disparition serait de nature à causer un trouble grave à l'économie nationale ou régionale et que la loi du 13 juillet 1967 « constitue le premier témoignage de la volonté du législateur de bâtir un droit des entreprises en difficulté »<sup>39</sup>. En effet, cette loi est la première à introduire la viabilité de l'entreprise comme critère de décision pour la répartition des procédures.

La période courant du milieu des années 1980 au début des années 2000 réorganise les procédures collectives en simplifiant et accélérant ces dernières. La loi du 1<sup>er</sup> mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises « introduit, pour la première fois, un système de détection précoce des difficultés (meilleure information économique, comptable et commerciale – institution des procédures d'alerte), ainsi qu'une procédure de règlement non judiciaire de ces difficultés : le règlement amiable »<sup>40</sup>. La loi du 25 janvier 1985 institue une procédure unique de redressement judiciaire auquel sont assignés trois buts : le sauvetage de l'entreprise, le maintien de l'emploi et de l'activité, et l'apurement du passif. La première finalité « traduit la prééminence accordée par le législateur à l'entreprise »<sup>41</sup>. La loi du 10 juin 1994 renforce le dispositif de prévention en élargissant les pouvoirs du président du tribunal en matière d'alerte. Cette loi consacre pour la première fois dans la législation la possibilité pour le président du tribunal de désigner un mandataire *ad hoc*.

---

<sup>36</sup> Poujade, H. et Sabathier, S. (2022). *Le droit des entreprises en difficulté en schémas*. Editions Ellipses.

<sup>37</sup> Coquery, N. et Praquin, N. (2008). Règlement des faillites et pratiques judiciaires. De l'entre-soi à l'expertise du syndicat (1673-1889). *Histoire & mesure*, 23(1), 43-83 ; Hilaire, J. (1986). *Introduction historique au droit commercial*, PUF ; Kessler, A. (2007). *A Revolution in Commerce. The Parisian Merchant Court and the Rise of Commercial Society in Eighteenth-Century France*, Yale University Press ; Sgard, J. (2006). Do Legal Origins Matter? The Case of Bankruptcy Laws in Europe 1808-1914. *European Review of Economic History*, 10(103), 389-419.

<sup>38</sup> Magraz Vergez, C. (2018). *La constance des stigmates de la faillite de l'Antiquité à nos jours*, thèse d'histoire du droit, Université de Bordeaux.

<sup>39</sup> Jeantin, M. et Le Cannu, P. (2006). *Droit commercial. Entreprises en difficulté*, Dalloz, 115.

<sup>40</sup> Poujade, H. et Sabathier, S. (2002). *op. cit.*, Ch 1, section 2.

<sup>41</sup> *Ibid.*, 120.

Les conditions du règlement amiable sont modifiées en ouvrant une possible suspension des poursuites dès l'ouverture de la procédure à l'égard de l'ensemble des créanciers antérieurs.

Les réformes du droit des entreprises qui ont suivi à partir des années 2000 ont consacré ce passage du droit des procédures collectives à celui des entreprises en difficulté en incitant les chef-fes d'entreprises à se rendre au tribunal avant la cessation de paiement : la loi du 26 juillet 2005 instaure les procédures de sauvegarde et de conciliation et les étend aux professions indépendantes. L'ordonnance de 2008, est ensuite adoptée, dans le contexte de la crise financière, dans le but de renforcer l'attractivité et l'accessibilité de la procédure de sauvegarde, les statistiques d'usage de cette procédure s'étant montrées décevantes entre 2005 et 2008. Les conditions d'éligibilité à cette procédure sont assouplies : il suffit au chef d'entreprise de se prévaloir de « difficultés insurmontables » sans avoir à démontrer que ces difficultés « sont de nature à mener à la cessation des paiements ». Les règles de composition des comités de créanciers sont révisées. Le périmètre en est élargi, les règles de fonctionnement en sont allégées et apparaît une troisième entité : l'assemblée unique des obligataires. Enfin, plus récemment, la transposition de la directive européenne du 20 juin 2019<sup>42</sup> dans le droit français permet la mise en place de mesures destinées à favoriser le rebond de l'entrepreneur individuel<sup>43</sup>.

Les évolutions législatives successives d'une part, traduisent une volonté marquée de prévenir les défaillances d'entreprises plutôt que de les sanctionner et, d'autre part, favorisent la poursuite de l'activité tant par le recours aux procédures amiables et aux dispositifs de soutien que par la prise en compte accrue des enjeux de reprise de l'activité.

Dans cette partie, nous entendons moins suivre une approche historique du droit des entreprises en difficulté, dont la périodisation est en l'état très schématique, qu'analyser en quoi la stratification des dispositions législatives imbrique à l'heure actuelle deux espaces sociaux dont les logiques d'intervention et les instruments sont différents : celui du traitement de la défaillance, basé sur l'usage des procédures amiables et judiciaires et dans lequel la référence à la cessation de paiement reste centrale (1.1), et celui de la prévention des difficultés des entreprises et de leurs dirigeants (1.2).

## 1.1. La centralité de la cessation de paiement dans la construction institutionnelle de la défaillance

La constatation de la cessation de paiement est la pierre angulaire du droit des procédures collectives (1.1.1). La manière dont les juges s'en saisissent d'un cas à l'autre pour déterminer le choix des procédures permet de comprendre en quoi la justice commerciale mobilise les outils juridiques à sa disposition pour dégager les solutions qui apparaissent les plus adaptées à la situation des dirigeants (1.1.2). Cette appréciation n'est pas dénuée de normes d'évaluation des qualités du dirigeant, mais tranche avec l'approche punitive qui prévalait jusqu'à la moitié du XXe siècle. Ceci ne signifie pas que l'exercice de la responsabilité pénale ne puisse pas jouer, puisque celle-ci continue en pratique à s'exercer lorsque la cessation de paiement est basée sur des pratiques frauduleuses, dont les procureurs se saisissent le cas échéant (1.1.3.). La compréhension de notre organisation juridique permet ainsi de bien faire la différence entre ce qui ressort du traitement de la créance et ce qui ressort du traitement de la fraude. Si nous n'avons pu travailler en détail, pour des raisons de protection des données sensibles, sur les rapports des créanciers à la constatation de la cessation de paiement, nous avons néanmoins retenu, en contrepoint de notre analyse sur son rôle dans le cours des procédures, la manière dont les sociétés de recouvrement évaluent la situation des entreprises en difficulté pour déterminer le risque

<sup>42</sup> UE, dir.2019/1023, 20 juin 2019.

<sup>43</sup> A ce sujet, voir Cagnoli, P. et Le Corre, P.-M. (dir.) (2022). *L'Effacement des dettes*, L'Harmattan.

de cessation de paiement. Ce décentrement de la procédure nous permettra de constater comment les impayés d'entreprises sont évalués par les créanciers et passent d'un risque de non-paiement à une stratégie à adopter en constatation de la cessation de paiement (1.1.4).

### 1.1.1. La pierre angulaire de la constatation de la cessation de paiement

L'analyse du système juridique du traitement des difficultés des entreprises fait de la date de cessation des paiements l'élément faitier de toute qualification objectivée par le droit du risque de défaillance. La cessation de paiement est définie par l'article L. 631-1 du Code de commerce comme « l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible », la disposition ajoute par la suite que « le débiteur qui établit que les réserves de crédit ou les moratoires dont il bénéficie de la part de ses créanciers lui permettent de faire face au passif exigible avec son actif disponible n'est pas en cessation des paiements ». La Cour de cassation tend à définir les contours de cette notion au fur et à mesure de ses jurisprudences, en précisant les éléments à prendre en compte tant dans l'actif disponible que dans le passif exigible.

Les règles de gestion des défaillances économiques utilisent donc la date de cessation de paiement comme pivot légal des procédures collectives. Avant celle-ci peuvent être déployées des procédures préventives et d'alerte (mandat *ad hoc*, conciliation et sauvegarde). Après la cessation des paiements, sont mises en œuvre des procédures résolutive (redressement judiciaire et liquidation judiciaire) et de conciliation si la cessation de paiement date de moins de 45 jours.

Les procédures amiables doivent être différenciées des procédures collectives. Alors que les premières tendent à prévenir les difficultés et l'ouverture d'une procédure judiciaire, les secondes interviennent de manière curative aux difficultés de l'entreprise. Les procédures amiables bénéficient de la confidentialité entre l'entreprise et ses créanciers (mandat *ad hoc* et conciliation jusqu'à l'accord simplement constaté ou la publication de l'accord homologué). La procédure collective est un traitement judiciaire des difficultés, elle est donc publique et nécessite l'intervention d'un tiers (sauvegarde, redressement judiciaire et liquidation judiciaire). Parmi les procédures collectives, certaines visent le sauvetage de l'entreprise. Il s'agit de la procédure de sauvegarde et de redressement judiciaire.

Nous présentons la fonction et le déroulement de ces procédures de façon formelle et détaillée pour permettre aux personnes qui ne les connaissent pas de saisir en quoi le risque de cessation de paiement ou la constatation de la cessation de paiement est le critère essentiel d'appréciation de la situation de l'entreprise dans la procédure.

#### **La sauvegarde (loi du 26 juillet 2005 /application 1er janvier 2006)**

La sauvegarde répond à deux objectifs : d'une part, mettre l'accent sur la prévention et réduire le poids de l'appareil judiciaire et, d'autre part, harmoniser le droit français avec les pratiques internationales. La procédure de sauvegarde a été conçue pour traiter les difficultés de l'entreprise en amont de la cessation de paiement. Pour bénéficier de ce régime juridique, le débiteur doit démontrer qu'il fait face à des difficultés qu'il ne peut surmonter seul. Celles-ci seront appréciées *in concreto*. Dans cette procédure, le dirigeant reste aux commandes de son entreprise. Ces dettes sont gelées et les poursuites sont suspendues durant le temps de la sauvegarde. La période d'observation est de six mois, renouvelable une fois. Le dirigeant met son entreprise sous le régime de sauvegarde, il reste aux commandes de son entreprise, par décision spécialement motivée à la demande de l'administrateur, du débiteur ou du ministère public (L. 621-3 C. com. : ord. 15 sept. 2021).

Différents acteurs seront mobilisés. Le juge-commissaire supervise l'exécution du plan de sauvegarde. L'administrateur judiciaire a une mission de surveillance ou d'assistance du débiteur (sa désignation n'est obligatoire qu'au-delà des seuils suivants : vingt salariés et trois millions de chiffre d'affaires hors taxes, art. L. 621-4 et R. 621-11 C. com.). Le mandataire pourra être sollicité jusqu'à vérification définitive des créances.

Du côté des créanciers, la gestion de la créance s'établit selon les différents intérêts en présence qui pourront être défendus par un contrôleur désigné et par les classes des parties affectées (banques, gros fournisseurs, créanciers, titulaires d'une garantie portant sur les biens du débiteur, créanciers non titulaires de sûretés, etc.). Ils assistent le mandataire (L. 626-29 et s.) lorsque l'entreprise atteint l'un des seuils de déclenchement soit au moins 250 salariés et 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 40 millions d'euros. Pour les créanciers publics, les efforts consentis via ces classes de parties affectées ne peuvent porter que sur des délais de paiement, les commissions des chefs de services financiers (CCCSF) restent compétentes pour l'éventuel octroi de remises au débiteur. Concernant les créances salariales, le représentant des salariés se chargera de leur défense.

Si un plan de sauvegarde est mis en place, il repose sur des engagements personnels des dirigeants, la restructuration des activités et de l'actif, la modification des statuts, le remplacement du dirigeant, des licenciements économiques, la restauration pour le dirigeant de la possibilité d'émettre des chèques, des modalités d'apurement du passif (programme de remboursement des dettes). En revanche, si le plan de sauvegarde échoue, les procédures de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire devront être mises en œuvre.

Si pendant la période d'observation, la situation se dégrade, c'est-à-dire que survient un état de cessation des paiements, cela entraîne sa conversion en redressement judiciaire ou l'ouverture d'une liquidation judiciaire si la situation est irrémédiablement compromise (L. 622-10 C. com.). Le tribunal peut aussi décider de convertir la procédure de sauvegarde en redressement si l'adoption d'un plan de sauvegarde est manifestement impossible et si la clôture de la procédure conduirait (exigibilité des créances antérieures figées) de manière certaine à bref délai à la cessation des paiements. En effet, dans un plan de redressement, des cessions d'activité sont possibles, ce qui peut permettre de sauver l'activité et les emplois qui y sont attachés.

Il convient de souligner qu'il existe une procédure de sauvegarde accélérée (ord. 15 sept. 2021), qui englobe tous les créanciers (il est toutefois possible de circonscrire ses effets aux seuls créanciers financiers lorsque la nature de l'endettement le justifie : C. com. L. 628-1). La sauvegarde accélérée est le cadre de restructuration préventif au sens de la directive 2019 transposée. Elle est accessible à toute entreprise, quelle que soit sa taille, si les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes ou établis par un expert-comptable (C. com., art. L. 628-1, al. 4). Elle oblige pour tous à constituer des classes de créanciers affectés. Le vote du plan de sauvegarde au sein de ces classes se fait à la majorité des 2/3 des voix détenues par les membres ayant exprimé un vote (C. com., art. L. 626-30-2). Le tribunal statue sur celui-ci et vérifie que les exigences posées par l'article L. 626-31 sont remplies. A défaut d'approbation selon les règles de l'article L. 626-30-2 précité, le plan peut être arrêté par le tribunal et son application forcée par celui-ci à l'égard des classes ayant voté contre s'il remplit les conditions énoncées à l'article L. 626-32 du code de commerce. Dans tous les cas, le tribunal arrête le plan dans les deux mois à compter du jugement d'ouverture, délai pouvant être prorogé à la demande du débiteur et de l'administrateur. A défaut, il est mis fin à la procédure. La brièveté de ce délai est à mettre en perspective avec le recours obligatoire en amont à la conciliation (C. com., L. 628-1 al. 2), au sein de laquelle le projet de plan est largement négocié et préparé. En sauvegarde accélérée, les règles de la revendication ou encore la faculté de résilier les contrats en cours sont écartées. De plus, contrairement à la sauvegarde classique, son ouverture n'entraîne pas la suspension générale des poursuites, d'où l'intérêt également de sa préparation en conciliation.

## Le redressement judiciaire

La procédure de redressement judiciaire est destinée à la continuation économique de l'entreprise par la poursuite de son activité, le maintien de l'emploi et l'objectif d'apurement du passif. Elle passera par un plan mis en place par le jugement à la fin de la période d'observation (12 mois maximum). Un administrateur judiciaire sera désigné, qui aura une mission d'assistance ou de gestion. Il gère l'entreprise à la place du dirigeant et dresse un bilan économique et social. Il décide de la suite de la procédure, avec un plan de continuation de l'entreprise ou de cession. En cas d'échec, une liquidation judiciaire sera ouverte.

## La liquidation judiciaire immédiate

Cette procédure engendrera une clôture de l'entreprise directe, sans passer par le redressement judiciaire. Elle prend place lorsque la cessation de paiement est de plus de 45 jours et qu'il est peu probable que l'entreprise puisse être redressée. Le dirigeant est dessaisi au profit d'un liquidateur judiciaire désigné par le tribunal de commerce. Il réalisera les actifs et le paiement des créanciers selon l'ordre de priorité. Lorsque l'actif est inférieur au passif, la clôture de l'entreprise se fera pour insuffisance d'actifs. Les créanciers ne pourront pas exercer de poursuites.

En pratique, les juges donnent droit à un redressement même lorsqu'il paraît évident que l'entreprise ne pourra pas se redresser et qu'une liquidation judiciaire immédiate paraît plus adéquate. La période de redressement permet au débiteur de « faire le deuil » de son entreprise, et de ne pas subir la clôture de celle-ci de manière trop violente.

## La liquidation judiciaire

La liquidation judiciaire est le cadre privilégié d'une cession d'entreprise dans le cadre des procédures collectives. Cette procédure n'est donc pas seulement utilisée dans le cas d'une cessation définitive d'activité.

Le débiteur peut procéder à une cession totale ou quasi totale de l'entreprise. Les offres de rachat seront déposées au greffe. Le repreneur mentionne le prix proposé, les délais de règlement, les perspectives d'emploi, les prévisions d'activité et de cessions d'actifs. Le tribunal de commerce choisit l'offre qui respecte le mieux les objectifs.

Ensuite, le liquidateur procédera à la réalisation des actifs et au paiement des créanciers.

Le montant de l'actif distribuable est réparti selon un ordre établi par la loi (art. L. 622-17, L. 641-13 et L. 643-8 C. com.) :

- 1° Les subsides dus au dirigeant pour ses fonctions lorsqu'il est maintenu ;
- 2° Les créances salariales super-privilegiées (sommes avancées par l'Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés [AGS] subrogée dans les droits des salariés) ;
- 3° Les frais de justice nés régulièrement après le jugement d'ouverture pour les besoins du déroulement de la procédure restés impayés à l'échéance ;
- 4° Les créances garanties par le privilège prévu par l'article L. 624-21 c'est-à-dire les sommes dues aux producteurs agricoles ;
- 5° Les créances garanties par le privilège de conciliation dit de *new money* ;
- 6° Les créances garanties par des sûretés immobilières classées entre elles dans l'ordre prévu au Code civil ;
- 7° Les créances de salaires restées impayées à l'échéance dont le montant n'a pas été avancé par l'AGS ;
- 8° Les créances garanties par le privilège de trésorerie pour les créances résultant d'un nouvel apport de trésorerie en vue d'assurer la poursuite de l'activité consenti pendant la période d'observation ou pendant le plan de continuation et qui sont demeurées impayées

(ord. 15 sept. 2021) ;

9° Les créances résultant de l'exécution des contrats poursuivis en procédure restées impayées à l'échéance ;

10° Les créances salariales (dans la limite d'un mois et demi de salaire) dont le montant a été avancé par l'AGS en application du 5° de l'article L. 3253-8 du Code du travail (récupération par AGS) ;

11° En cas de succession de procédures (sauvegarde ou redressement avant liquidation), les créances postérieures « utiles » restées impayées, selon leur rang ;

12° Les créances garanties par le privilège du Trésor établi à l'article 1920 du Code général des impôts, à l'exception des créances de toutes natures en matière de contributions indirectes et de celles mentionnées à l'article 379 du Code des douanes ;

13° Les créances garanties par un nantissement, par le privilège du bailleur prévu à l'article 2332 du Code civil dans la limite de six mois de loyers et celles garanties par le privilège prévu aux articles L. 141-5 et suivants du Code de commerce ;

14° Les créances de toutes natures en matière de contributions indirectes et celles mentionnées à l'article 379 du Code des douanes ;

15° Les créances chirographaires, en proportion de leur montant, le tout sans préjudice des autres droits de préférence.

La crise sanitaire a conduit à des allongements de délais.

### **Les différents enjeux de la cessation de paiement selon l'objectif poursuivi**

La cessation de paiement est en principe fixée par le tribunal de commerce ou par le tribunal judiciaire. Du fait de la loi n° 2023-1059 du 20 novembre 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la Justice, le tribunal de commerce est renommé tribunal des activités économiques<sup>44</sup>. La loi donne compétence, par ailleurs, à ce tribunal des activités économiques, à titre expérimental pour quatre ans à compter de 2025, nonobstant les dispositions du Code de l'organisation judiciaire, « quels que soient le statut et l'activité de la personne physique ou morale qui éprouve les difficultés », sauf pour les professions mentionnées à l'article L.722-6-1 du Code de commerce (avocats, notaires, commissaires de justice, greffiers des tribunaux de commerce, administrateurs et mandataires judiciaires). Lorsque le tribunal de commerce fixe la date de cessation des paiements, l'objectif poursuivi est celui de la protection des actes réalisés durant la période suspecte (c'est-à-dire entre la date de cessation des paiements fixée par le tribunal de commerce et le jugement d'ouverture).

Mais le juge pénal n'est pas lié par la date de cessation des paiements retenue par la juridiction commerciale<sup>45</sup>, il peut fixer une date antérieure en tenant compte des éléments qui lui sont fournis (Cass. crim., 27 nov.1997, n° 96-85.520). En effet, l'approche du juge pénal diffère en ce sens qu'il recherche si les faits ont été commis par l'auteur alors que celui-ci savait qu'il était en état de cessation des paiements<sup>46</sup>. Le recours au critère chronologique de la date de cessation des paiements vise à opérer la distinction entre les qualifications de banqueroute et d'abus de biens sociaux. Ainsi, si l'acte litigieux est accompli postérieurement à la date de cessation des paiements, la qualification de banqueroute par détournement d'actif doit être retenue. Ainsi, la banqueroute par augmentation frauduleuse du passif (C. com., art.L.654-2, 3°) est constituée par l'omission manifestement délibérée de s'acquitter des cotisations sociales dues par le débiteur (Cass. crim., 1<sup>er</sup> févr. 2023, n° 22-82.368) ou encore lorsque le débiteur cherche à réduire le gage de ses créanciers en recourant à un système de cavalerie (Cass. crim. 13 févr.2002, n° 01-82.868). En revanche, si l'acte a lieu antérieurement à la date de cessation des paiements, en principe la qualification d'abus de biens sociaux doit être préférée (Cass. crim., 7 avril 1998, n° 97-83.801), sauf lorsque les actes de détournement d'actif sont la cause de la

<sup>44</sup> Dictionnaire permanent, Difficultés des entreprises, Mandat *ad hoc*, §21, Editions Législatives, juin 2024.

<sup>45</sup> Dekeuwe, r A. (1995). Cessation des paiements, détournement d'actifs et pouvoir du juge pénal en matière de banqueroute. *La Semaine juridique – Entreprise et affaires*.

<sup>46</sup> Lepage, A., Maistre du Chambon, P. et Salomon, R. (2020). *Droit pénal des affaires*, LexisNexis.

cessation des paiements (Cass. crim., 14 février 2007, n° 06-86.721). Mais, la date de cessation des paiements est indifférente lorsqu'il s'agit de banqueroute par emploi de moyens ruineux, par tenue d'une comptabilité manifestement irrégulière ou par absence de comptabilité puisque ces modalités de l'infraction peuvent être retenues pour des faits commis avant ou après la date de cessation des paiements.

Les débiteurs placés sous sauvegarde échappent à toute poursuite du chef de banqueroute<sup>47</sup> – mais peuvent être poursuivis sous une autre qualification pénale –, car ils ne sont pas encore en état de cessation des paiements, mais se trouvent face à des difficultés, « de nature à conduire à la cessation des paiements ».

Dans l'instruction des procédures collectives, deux ordres de questions sont généralement posés. Le premier est celui de l'appréciation des difficultés et du choix des procédures afférentes. Ce point sera développé dans le cadre de l'enquête empirique que nous avons menée sur le choix des procédures. Le second est celui de l'opportunité du critère de cessation de paiement en lui-même, du point de vue de l'intérêt des parties prenantes à la restructuration. Ce point est régulièrement l'objet de discussion entre les différents acteurs de la procédure. Les critères d'appréciation diffèrent entre les acteurs. Ceux qui jouent un rôle opérationnel dans le refinancement privilégient les considérations d'optimisation des délais d'intervention financière pour le pré-financement d'aides, l'obtention de délais suspensifs des remboursements de créances (*stand still*), l'organisation des consultations de créanciers, etc. Ceux qui jouent un rôle opérationnel dans l'organisation des procédures restent attentifs à un critère objectif et formel d'intervention (cessation de paiement), aux garanties de confidentialité à donner aux entrepreneurs en difficulté et à la légalité de l'ordonnement des classes de parties affectées dans la recherche de solutions financières.

Dans ce sens, la distinction posée par Max Weber entre rationalité formelle et matérielle du droit<sup>48</sup> dans son analyse des systèmes juridiques et des modes de domination légitime peut être utile ici pour comprendre ce qui se joue dans ces débats relatifs à la pertinence du critère de la cessation de paiement qui peuvent intervenir au cours des controverses. La rationalité formelle du droit se réfère à l'application systématique et cohérente de règles juridiques universelles. Elle met l'accent sur la logique interne et la cohérence des normes juridiques, indépendamment de leur contenu matériel ou de leurs conséquences sociales. Ce type de rationalité privilégie l'uniformité, la prévisibilité et l'impartialité dans l'application des lois. Dans ce cadre, les décisions juridiques sont prises en se basant strictement sur des règles préétablies et des procédures formelles, ce qui permet de garantir une certaine objectivité et neutralité dans le système juridique. Le droit est perçu comme un ensemble de normes abstraites qui doivent être appliquées de manière mécanique et systématique. La rationalité matérielle, en revanche, concerne le contenu substantiel des règles juridiques et leur capacité à répondre à des objectifs sociaux, éthiques ou politiques spécifiques. Elle s'intéresse aux valeurs et aux résultats concrets que le droit cherche à atteindre, tels que la justice sociale, l'équité, ou le bien-être collectif. Ici, le droit n'est pas seulement un système de règles abstraites, mais un instrument visant à réaliser des objectifs matériels précis. Les décisions juridiques sont influencées par des considérations de justice, d'équité et de finalités sociales, et elles peuvent varier en fonction des circonstances spécifiques et des besoins de la société.

C'est la recherche de rationalité formelle que privilégie la Cour de cassation dans sa jurisprudence. Aux 19<sup>e</sup> rencontres de l'IFPPC, le président de la chambre commerciale de la Cour insistait ainsi sur le péril que constituerait selon l'institution toute idée de remise en question de ce critère, dans la mesure où il ordonne les différentes procédures en termes de délais et où le droit des procédures collectives est par ailleurs enchevêtré, du fait de la situation personnelle des dirigeants, aux régimes matrimoniaux, au droit de propriété ou à d'autres notions de droit

---

<sup>47</sup> Mihman, A. (2017). Banqueroute et infractions annexes. *Répertoire de droit pénal et procédure pénale*, Dalloz.

<sup>48</sup> Weber, M. (2013). *Sociologie du droit*, PUF.

civil comme la subrogation<sup>49</sup>. A l'inverse, les agents économiques intervenant dans le règlement amiable des créances ou les restructurations plaident pour des règles sans cesse plus ajustées à des logiques de commun accord : raccourcissement des délais de vente des actifs, assouplissement des modalités de cession, adaptation des règles de transfert des sûretés.

Un consensus semble néanmoins exister sur le caractère illusoire d'une réforme de simplification trop brutale. Les différents protagonistes des débats juridiques semblent privilégier un changement incrémental des règles du jeu, basé sur une analyse collective de la casuistique et des difficultés récurrentes. Cette prédilection pour la stabilité du système fait donc des tribunaux de commerce les institutions focales de la détermination des procédures et de leur organisation concrète. C'est pourquoi nous avons observé en détail ce travail de qualification et d'administration afin d'aller au-delà des débats doctrinaux. Nonobstant ce qui est débattu entre les acteurs du traitement des défaillances, il paraît en effet éclairant de comprendre comment cela se discute au cas par cas et d'essayer de saisir s'il existe en la matière des modalités d'arbitrage récurrentes sinon régulières.

La procédure collective permet de placer une entreprise en difficultés sous le contrôle du tribunal de commerce pour organiser le règlement de ses créances. Elle est conditionnée à la constatation de l'état de cessation des paiements – critère central dans une approche de rationalité formelle – qui fait cependant l'objet d'appréciations parfois divergentes par le juge commercial et le juge pénal, dès lors que les intérêts à protéger diffèrent. Avant la mise en œuvre d'une telle procédure collective (redressement judiciaire ou liquidation judiciaire), plusieurs dispositifs peuvent être mobilisés (procédure d'alerte, conciliation, mandat *ad hoc*, sauvegarde).

### 1.1.2. Éléments d'analyse des déterminants du choix des procédures et de leur organisation par le tribunal de commerce

On l'a vu, dans le droit des procédures collectives, la cessation de paiement est le critère cardinal servant à déterminer le type de procédure à adopter (sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire). Les observations réalisées au sein du tribunal de commerce de Dugnes ont été l'occasion d'étudier la manière dont les juges s'emparent du droit et le mettent en œuvre. On reviendra ici sur la manière dont ils instruisent les dossiers de procédures collectives et on esquissera une réflexion sur la nature des critères retenus pour déterminer la procédure à adopter.

#### **Objectiver la situation de cessation de paiement par les chiffres**

Commençons par l'instruction des demandes d'ouverture des procédures collectives en nous focalisant dans un premier temps sur les liquidations judiciaires qui constituent, rappelons-le, les procédures les plus appliquées. Il n'est pas donc pas étonnant que ce soit ce type de procédure qui ait été la plus sollicitée lors des audiences d'ouverture auxquelles nous avons assisté. Généralement, les demandes d'ouverture de liquidation judiciaire sont instruites plus rapidement que celles de redressement ou de sauvegarde. En effet, en moins de dix minutes, le président accueille le ou la justiciable en salle d'audience en lui expliquant le déroulé de l'audience, puis un-e des juges donne lecture des éléments du dossier (procédure demandée ; forme juridique et secteur d'activité de l'entreprise ; les derniers chiffres d'affaires ; les résultats ; le montant et la nature des créances échues et à échoir ; date de cessation de paiement). Ensuite la parole est donnée au justiciable qui est invité à expliquer les raisons de sa demande (exposé des difficultés rencontrées) ; il s'avère que cet exposé est souvent entrecoupé par des questions des juges qui cherchent à avoir des précisions sur des éléments du dossier.

<sup>49</sup> Notes d'observation du 29/01/2024.



Une question revient inmanquablement dans leurs bouches : « à quoi correspond la date de cessation de paiement ? ». Elle vise à vérifier l'exactitude – ou du moins la vraisemblance – de cette dernière et, au besoin, à la rectifier en reprenant les éléments du dossier et en questionnant les dirigeant-es sur leurs dettes. Ce moment est le plus long de l'audience car bien souvent les juges se confrontent soit à l'incompréhension des justiciables qui ne maîtrisent pas la notion de cessation de paiement, soit à leur confusion due à l'état de stress et de fatigue physique et mentale dans lequel iels se trouvent. Si bien que souvent les juges prennent quelques minutes pour expliquer ce qu'est un état de cessation des paiements et pour l'établir au regard des nouveaux éléments apportés par les dirigeant-es. Une fois cette date fixée, le président s'assure auprès des juges qu'iels ont posé toutes les questions nécessaires puis iels délibèrent sur le siège. Dans le cas des demandes d'ouverture d'une liquidation judiciaire, nous n'avons jamais assisté à des cas faisant débat entre les juges : la délibération est rapide, le président demande simplement aux deux juges s' « ils sont d'accord » et – dans la grande majorité des cas – il déclare finalement que le tribunal fait droit à la demande<sup>50</sup>.

L'instruction relativement rapide des dossiers de liquidation judiciaire s'explique notamment par les contraintes de temps imposées aux juges : généralement, iels doivent traiter en moyenne une quinzaine de dossiers en deux heures et demi, si bien qu'il est important de « garder le rythme » comme nous l'entendrons régulièrement en audience. En amont des audiences, le greffe organise l'enrôlement des demandes d'ouverture de procédure de sorte que, d'une part, les juges puissent avoir davantage de temps pour instruire soit les demandes de redressement judiciaire ou de sauvegarde, soit les demandes concernant des entreprises ayant plusieurs salariés et, d'autre part, que le greffe puisse rédiger et envoyer rapidement les décisions de justice. C'est ce que nous explique la personne en charge de ce travail au greffe lors d'un échange informel :

« On discute ensuite un peu de la manière dont elle planifie les audiences. Elle me dit qu'elle priorise certains dossiers. En effet, elle sait qu'elle va avoir un dossier avec 16 salariés et qu'il faut donc garder de la place pour l'audience de mercredi (05/07/23). Comme elle en a déjà dix d'enrôlés à 10h45, elle fait passer certains dossiers "pas urgents" (sans salarié) dans deux semaines. »<sup>51</sup>

L'instruction des demandes d'ouverture de redressement judiciaire ou de sauvegarde requiert davantage de temps dans la mesure où, en plus du travail de vérification de l'état de cessation des paiements et de sa date, les juges doivent évaluer les capacités financières des entreprises à couvrir leurs charges durant la période d'observation (en effet, durant cette période, aucun nouveau passif ne doit être créé). A ce stade du processus juridique, il ne s'agit pas pour elleux de juger les possibilités d'adoption du plan permettant de poursuivre l'activité mais bien de s'assurer que les conditions d'ouverture de la procédure sollicitée sont réunies. L'enjeu pour les requérant-es est donc de fournir les éléments comptables et financiers nécessaires pour attester non seulement de la situation de leur entreprise au jour de l'audience (en cessation de paiement ou non) mais également de celle à venir dans les deux mois. Si c'est le cas, les juges donnent droit à la demande et ce même s'iels subodorent d'ores et déjà que la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise.

Un quiproquo survenu lors d'une audience est révélateur de cette logique du droit. Il s'agit du cas d'une SAS qui a pour objet la vente de meubles et pour laquelle la dirigeante a déposé une demande de redressement judiciaire pour un passif échu de 150 000 euros et une trésorerie insuffisante pour couvrir ces dettes. A la suite de la présentation des éléments du dossier, le président de chambre donne la parole à la dirigeante qui explique la situation de son entreprise

---

<sup>50</sup> A de très rares occasions lors de la période d'observation, le tribunal n'a pas fait droit à la demande de liquidation judiciaire car l'état de cessation de paiement n'était pas avéré. Il s'agissait notamment de cas où le/la dirigeant-e n'avait pas pris en considération son autorisation de découvert qui s'avérait suffisant pour couvrir le passif. Les juges invitaient alors les justiciables à revenir déposer un dossier de liquidation judiciaire une fois la cessation de paiement avérée.

<sup>51</sup> Notes d'observation du 03/07/2023.

et les difficultés rencontrées. Elle précise que le business plan prévoyait un chiffre d'affaires de 800 000 euros mais que celui de l'année précédente n'était que d'environ 400 000 euros. C'est alors que le président rebondit en disant : « Vous n'avez jamais atteint votre point-mort donc vous voulez liquider »<sup>52</sup>. S'ensuit une seconde de flottement dans la salle d'audience, la dirigeante et son avocat semblent déconcertés. Une des juges rectifie en rappelant que c'est bien une demande de redressement judiciaire ; le président s'excuse et explique son erreur par le fait « qu'[ils ont] eu beaucoup de liquidations judiciaires précédemment ». Il poursuit en demandant comment la dirigeante « imagine le redressement alors qu'[elle est] loin de [son] point-mort ? ». Avec l'aide de son avocat, cette dernière présente les perspectives dans les semaines et mois à venir et, finalement, le tribunal donne droit à l'ouverture de ce redressement judiciaire. Cet exemple est intéressant car il donne à voir l'application formelle du droit des procédures collectives qui s'appuie sur les données comptables et financières des entreprises, malgré les diagnostics émis par les juges sur leur situation. Si les décisions d'ouverture de procédures collectives sont prises par les juges au regard de données chiffrées dites « objectives », des éléments plus subjectifs renvoyant à des normes professionnelles peuvent également jouer.

### **Se montrer « apte » à faire perdurer son activité**

Lors des audiences d'ouverture ou de suivi des sauvegardes ou redressements judiciaires, on a pu constater que, outre les données comptables et financières, les différents acteurs de la procédure (justiciables, juges, mandataires judiciaires et administrateurs judiciaires) mobilisent d'autres types d'arguments pour défendre leurs requêtes. Les remarques formulées en marge des audiences par les juges donnent à voir le fait que ces derniers évaluent la capacité des dirigeant-es à faire face aux difficultés au regard non seulement des données chiffrées fournies mais aussi de normes sociales se rapportant aux qualités que les juges considèrent comme nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise. Prenons l'exemple d'un couple de boulangers cogérants d'une SARL créée en 2019. Iels sollicitent l'ouverture d'un redressement judiciaire lors de l'audience du 12 octobre 2022 pour un passif échu d'un peu plus de 4 000 euros que leur trésorerie ne peut pas couvrir. En réalité, comme le souligne le dirigeant, le problème « c'est vraiment la banque »<sup>53</sup> à qui l'entreprise doit 100 000 euros sur un passif à échoir de 118 000 euros. Une fois les éléments du dossier présentés, les deux juges et le président de chambre se penchent sur le prévisionnel de trésorerie et d'activité apporté par le couple. A chaque question posée par les juges, soit l'homme répond seul, soit le couple répond en chœur. Les juges se montrent circonspects sur les capacités de l'entreprise à se redresser : pour eux « les perspectives de résultats sont assez faibles », « les charges sont trop élevées » et « il y a un vrai problème de marges ». Néanmoins, ces observations ne semblent pas ébranler le couple qui reconnaît ces difficultés tout en objectant et en faisant part des évolutions mises en place pour améliorer la rentabilité et le chiffre d'affaires (création de nouveaux points de vente, obtention d'un nouveau marché en restauration collective). Les informations précises qu'iels donnent sur leur situation comptable et financière ainsi que sur leurs marges mettent en évidence leur sérieux dans la gestion de leur entreprise. Leur capacité à contre-argumenter face aux réserves émises par les juges ainsi que le développement de nouveaux marchés les font apparaître comme pugnaces, ce qui est valorisé par l'un des juges qui, une fois le couple sorti de la salle d'audience, conclut : « ils ont l'air motivés, c'est le plus important ». Malgré les difficultés financières avérées, la cohésion apparente du couple qui se mobilise pour améliorer la situation de leur entreprise, leur ardeur au travail et le soin apporté au suivi de leur comptabilité laissent une impression positive aux juges qui les pensent capables de se saisir de la période d'observation pour préparer un plan de redressement.

---

<sup>52</sup> Notes d'observation du 12/10/2022. Les citations suivantes sont également extraites de ces notes d'observation.

<sup>53</sup> Notes d'observation du 12/10/2022. Les citations suivantes sont également extraites de ces notes d'observation.

L'évaluation à l'aune de normes professionnelles est commune à l'ensemble des juges observés. Arrêtons-nous sur un cas traité par la seconde chambre des procédures collectives. Il s'agit d'une demande de redressement judiciaire sollicitée par un restaurateur lors de l'audience du 7 septembre 2022. Ce dernier « est un homme d'une cinquantaine d'années, il a une allure un peu rock 'n'roll : porte une veste en cuir noire, des bagues aux doigts, il a des cheveux poivre et sel, il porte une chemise de bûcheron »<sup>54</sup>. Après lecture faite des éléments du dossier par l'une des juges, le président invite le gérant à expliquer « ce qui motive [sa] demande ». Ce dernier prend la parole de manière assurée et explique de façon claire et structurée les raisons de sa présence au tribunal. Il revient tout d'abord sur le contexte d'ouverture de son commerce avant de mettre en avant son expérience professionnelle : il ouvre le bar-restaurant pour lequel il sollicite un redressement en pleine crise sanitaire de la Covid 19 ce qui ne lui a pas permis de bénéficier des aides publiques. Il ne s'agit pas de son premier établissement, en effet il dirige déjà deux bars qui ne connaissent pas de difficulté dans une autre métropole. Dans un second temps, il fait un diagnostic des causes de ses difficultés : une trésorerie trop faible ; des marges insuffisantes en raison des produits proposés (il prend pour exemple le fait qu'ils cuisinent des frites fraîches faites maisons et non des frites surgelées) et « une grosse masse salariale » (sept salariés). Il reconnaît également avoir fait « des erreurs de gestion » et qu'il faut « arrête[r] les frais au niveau de la trésorerie ». Malgré ces difficultés, pour lui son café-restaurant « marche, [il] a une bonne réputation », il en veut pour preuve les labels obtenus (il cite notamment Gault et Millau) ainsi que le chiffre d'affaires qui s'élève à 600 000 euros. Néanmoins, trois signaux l'ont amené à solliciter une procédure de redressement : un mois auparavant, « [il a] dû payer ses salariés en deux fois », « [il] travaille 60 heures par semaine et [il] ne voi[t] plus [s]es enfants » et il ressent « trop de stress ». Cette procédure doit lui permettre de « se remettre à flot ».

A la fin de cet exposé, le président de chambre reprend la parole et lui dit : « vous avez établi un beau diagnostic ». L'honnêteté apparente du dirigeant, l'analyse qu'il fait de la situation financière et comptable de son établissement le font apparaître aux yeux des juges comme une personne clairvoyante, capable de poser un regard objectif sur la tenue de son affaire et de se remettre en question, en somme des qualités nécessaires à un chef d'entreprise pour ces juges. Le président poursuit en demandant au dirigeant s'il a un prévisionnel de trésorerie. Ce dernier donne alors au président et à chacune des juges ce document et le commente : « [je] compte faire six mois de RJ [redressement judiciaire] et six mois supplémentaires pour économiser 70 000 euros » (on peut penser qu'il parle ici des périodes d'observation avant l'adoption d'un plan). Le restaurateur met en avant le fait qu'« il a préféré venir tout de suite au tribunal de commerce, avant que la situation ne s'aggrave » et qu'« [il est] fier parce qu'[il n'a] pas de dette fournisseurs et que pour ça, [il] ne [s'est] pas payé quelques fois ». A nouveau, le président apprécie la qualité de l'exposé et remarque que « le dossier était très clair, très bien monté ». Dans cet exemple de demande de redressement judiciaire, le dirigeant répond aux attentes du tribunal – aux normes juridiques – en fournissant les pièces nécessaires à l'instruction de la demande : la date de cessation de paiement stipulée dans le dossier est attestée sans soulever de doute de la part des juges et le prévisionnel est suffisamment clair pour apparaître plausible. En présentant la situation de son entreprise et en faisant allusion à sa situation personnelle, il donne à voir l'endossement d'un ethos professionnel valorisable aux yeux des juges (ne pas compter ses heures de travail, s'appuyer sur ses propres ressources pour se sortir des difficultés, être rigoureux et être capable de faire évoluer son commerce, etc.) car partagé avec elleux, ces dernier ères étant elleux-mêmes chef-fes d'entreprises. La volonté affichée de vouloir éviter de faire peser sur d'autres commerçants ses difficultés financières et d'en assumer seul les conséquences (en ne se versant pas de revenus) laisse apparaître également l'intériorisation de normes morales. Au terme de son exposé, les juges ne voient pas la nécessité de poser des questions pour approfondir certains points et s'accordent d'un regard sur l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire. Une fois le dirigeant sorti, le président s'exclame : « On en redemande des comme ça ! ».

---

<sup>54</sup> Notes d'observation du 07/09/2022. Les citations suivantes sont également extraites de ces notes d'observation.

Ces normes professionnelles et morales sont également régulièrement mises en avant par les avocat·es, les mandataires judiciaires ou administrateurs judiciaires pour témoigner de la capacité des dirigeant·es à s'engager dans une procédure de redressement judiciaire ou de sauvegarde. C'est le cas par exemple de l'avocat de la dirigeante de l'entreprise de vente de meubles que nous avons présentée plus haut. A la suite de l'audience d'ouverture du redressement judiciaire de sa SAS, nous avons pu observer celle qui a eu lieu un mois après pour faire un point sur la situation<sup>55</sup>. Durant cette audience, c'est le mandataire judiciaire qui prend la parole en premier et qui fait le point sur les créances de l'entreprise et sur le prévisionnel. Au regard des informations comptables transmises par la dirigeante, il informe le tribunal que le chiffre d'affaires réalisé ne permet pas d'assurer les charges et que « Madame [la dirigeante] a conscience que l'établissement d'un plan n'est pas évident »<sup>56</sup>. Néanmoins, compte tenu de la trésorerie positive et du paiement des charges, le mandataire judiciaire ne « s'oppose pas et [est] même favorable, à la prolongation de la période d'observation », en proposant « un point avant le terme de la période des six mois ». A la fin de cet exposé, l'avocat de la dirigeante prend la parole sur invitation du président de chambre. Il ne revient pas sur les données comptables et financières exposées par le mandataire judiciaire mais, en revanche, il insiste sur ce qu'il présente comme les qualités de sa cliente qui est, selon lui, « très réactive, très volontaire » et il souligne que « les efforts vont nécessairement payer ». Il dresse ensuite les perspectives pour les mois à venir avant d'insister sur le fait que « les charges ont été assumées » et que « [nom de l'entreprise] peut faire ses preuves ». Cet exemple laisse voir que pour les acteurs de la procédure, outre les données chiffrées, il semble pertinent – voire important – de mettre en avant les qualités des dirigeant·es relevant de normes professionnelles valorisées pour défendre leur demande de poursuite de la période d'observation.

Les observations au sein du tribunal de commerce laissent apparaître la mobilisation de normes de différentes natures (juridiques, professionnelles et morales<sup>57</sup>) aussi bien par les justiciables et les avocat·es que par les mandataires judiciaires et administrateurs judiciaires ou encore les juges pour évaluer et attester de la capacité des dirigeant·es à faire face à leurs difficultés et à pérenniser leur activité. Reste à étudier la manière dont elles s'articulent, voire s'opposent, et influent *in fine* sur les jugements rendus.

L'analyse de la mise en œuvre du droit des procédures collectives dans les tribunaux de commerce permet d'alerter sur les conditions dans lesquelles les décisions sont prises. En effet, les juges consulaires sont soumis, du fait de leur charge de travail, à des contraintes informelles tant temporelles que de gestion des flux de dossiers qui les conduisent à opérer une appréciation assez rapide de l'état de cessation des paiements en s'appuyant principalement sur les données financières et comptables. Cependant, ces données ne sont pas les seules à être mobilisées lorsqu'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire est envisagée. Dans un tel cas, la capacité individuelle à y parvenir ainsi que l'éthique de responsabilité du commerçant face à ses engagements semblent jouer un rôle déterminant dans la prise de décision.

Nous avons vu que le droit des procédures collectives a évolué dans le sens d'une meilleure prise en compte de la possibilité de redressement de l'entreprise et de rétablissement du ou de la dirigeant·e. L'analyse des pratiques des juges fait ressortir que leur appréhension de l'éthique des commerçant·es répond à des normes morales quant aux qualités d'un·e bon·ne dirigeant·e. Cette prise en compte des aptitudes à la gestion contraste avec l'approche punitive de la faillite qui prévalait jusqu'à la moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Pour autant, les règles de sanction n'ont pas

<sup>55</sup> Dans le cadre d'un redressement judiciaire, la première période d'observation est de deux mois. Toutefois, lorsque les juges estiment fragile la situation de l'entreprise, ils peuvent demander à revoir plus rapidement les justiciables pour vérifier qu'un nouveau passif n'a pas été créé.

<sup>56</sup> Notes d'observation du 21/11/2022. Les citations suivantes sont également extraites de ces notes d'observation.

<sup>57</sup> Question classique de sociologie du droit, des études récentes consacrées à la justice civile ont mis en avant l'importance des normes sociales et de genre dans les jugements prononcés. Voir par exemple : Collectif Onze (2013). *Au Tribunal des couples. Enquête sur des affaires familiales*. Odile Jacob.

complètement disparu puisque le droit prévoit toujours de sanctionner les actes intentionnels ayant conduit une entreprise à la défaillance. La question est donc d'apprécier en quoi les procédures trouvent des prolongements pénaux et quels enjeux cela soulève dans les relations entre juridictions.

### 1.1.3. La détermination de la responsabilité pénale des dirigeants par l'identification de pratiques frauduleuses

Les pratiques frauduleuses qui peuvent conduire l'entreprise à se retrouver en difficultés financières, voire en situation de cessation de paiements peuvent être identifiées en amont, tant par les experts-comptables et les commissaires aux comptes que par le juge pénal. En effet, les obligations comptables auxquelles sont astreints les sociétés commerciales et les commerçants permettent en principe de s'assurer que la comptabilité est sincère et renvoie une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. Il en est de même à l'occasion de la certification des comptes par le commissaire aux comptes, qui peut engager sa responsabilité pénale s'il commet, dans l'exercice de ses fonctions, une infraction telle que la non-révélation de faits délictueux. Ces deux acteurs du chiffre devraient donc constituer des remparts de prévention des difficultés d'autant qu'ils disposent également d'une procédure d'alerte.

Il convient également de souligner le rôle important que peut jouer le comité social et économique dès lors que ses membres peuvent communiquer au président du tribunal de commerce ou au ministère public tout fait révélant la cessation des paiements du débiteur (C. com., art. L. 640-6). Bien que l'enjeu de maintien de l'emploi soit au cœur des préoccupations du chef d'entreprise mais aussi de celles des organes de la procédure et des juridictions, la place accordée au comité social et économique dans les procédures collectives n'est pas toujours connue ou prise en compte<sup>58</sup>. Ce constat ne concerne bien sûr que les entreprises pour lesquelles la mise en place d'un Comité social et économique (CSE) est obligatoire du fait de la loi, soit celles dont l'effectif d'au moins onze salariés est atteint pendant douze mois consécutifs (C. trav., art. L. 2311-2). Dans un tel cas, le CSE doit être informé et consulté sur le projet de demande d'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire (C. trav., art. L. 2312-53). Le CSE doit désigner un ou des représentants du CSE dans le cadre de la procédure collective pour être auditionné par le tribunal de commerce, à plusieurs étapes de la procédure, telles que par exemple, l'ouverture de la procédure collective (C. com., art. L. 661-10). Cette audition est, en pratique, importante car elle permet d'appréhender l'ambiance sociale dans l'entreprise et d'envisager des perspectives éventuelles de reprise. Cela signifie qu'un équilibre doit être trouvé entre la présentation d'une réalité sociale et syndicale au sein de l'entreprise et les risques, de ce fait, de dissuader les repreneurs potentiels.

Une fois le jugement d'ouverture rendu, le CSE désigne un représentant des salariés dont le rôle principal est de contribuer à la vérification du relevé des créances salariales établi par le représentant des créanciers (C. com., art. L. 661-10). En l'absence de CSE, les salariés élisent leur représentant. Lorsqu'aucun représentant des salariés ne peut être désigné ou élu, un procès-verbal de carence est établi par le débiteur (C. com., art. L. 621-4 et R. 621-4). Pour autant, le défaut de consultation du CSE avant la liquidation judiciaire n'est pas de nature à causer un préjudice personnel et direct au salarié (Cass. crim., 17 octobre 2017, n° 16-84.541 ; Cass. soc. 22 nov. 2023, n° 20-23.640, n° 21-13.945). Ce représentant des salariés joue un rôle essentiel notamment dans le choix du repreneur puisqu'il est à l'interface entre les repreneurs, les salariés, le CSE et le tribunal. Dans les TPE – au cœur de notre étude – cette absence de représentation des salariés, est fréquente, elle peut être préjudiciable à leurs intérêts, puisque

---

<sup>58</sup> Clédat, A. (2020). L'impact prépondérant du droit du travail en matière de procédures collectives : le social, axe stratégique majeur de retournement de l'entreprise. *La lettre juridique*, 848.

la procédure va se faire en leur absence, ils ne seront donc ni informés, ni consultés tout au long de la période d'observation. Le CSE est également consulté durant la procédure collective notamment à propos du plan de cession ou du plan de redressement ou encore sur les conséquences sociales pour les salariés de l'entreprise (C. trav., art. L. 2312-53 ; C. com., art. L. 631-19 et L. 642-5)<sup>59</sup>.

Lorsque tel n'est pas le cas, il appartient au juge pénal de déterminer si le dirigeant de la société commerciale ou le commerçant a réalisé des actes – antérieurement ou postérieurement au jugement d'ouverture d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire –, qui sont préjudiciables à ses créanciers. En effet, ces situations de défaillance sont susceptibles d'exposer le dirigeant d'entreprise aux infractions spécifiques de la procédure collective que sont notamment la banqueroute et l'abus de biens sociaux mais aussi à des peines qui risquent de remettre en cause la poursuite de toute activité commerciale. Toutefois, l'évaluation et l'identification des éventuelles pratiques frauduleuses n'ont lieu très souvent que lorsqu'une procédure collective est ouverte, retardant d'autant le diagnostic et renforçant les risques pour les créanciers. Pourtant, une plainte d'un créancier ou une dénonciation au parquet peut être à l'origine d'une enquête préliminaire. Ainsi, les professionnels du chiffre que sont les commissaires aux comptes ont non seulement l'obligation de révéler au procureur de la République les faits délictueux dont ils ont eu connaissance à l'occasion de leur mission ou prestation, sans que leur responsabilité puisse être engagée par cette révélation, mais ils doivent aussi signaler « à la plus prochaine assemblée générale ou réunion de l'organe compétent les irrégularités et inexactitudes relevées par eux au cours de l'accomplissement de leur mission ou prestation » (C. com., art. L. 821-10 al. 2). A défaut, ils s'exposent à cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende (C. com., art. L. 821-9). Ensuite, l'administrateur ou le mandataire judiciaire lorsqu'il en a été désigné un, qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit, est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs (C. com., art. L. 814-12). Ils doivent également, dans le délai de deux mois après le jugement d'ouverture, adresser un rapport au juge-commissaire et au ministère public sur le déroulement de la procédure et la situation économique et financière dans laquelle se trouve le débiteur. Ce rapport est déposé au greffe et peut être un moyen de révéler également des faits délictueux (C. com., art. R. 621-20), sans risque d'être pénalement poursuivi pour dénonciation calomnieuse, dans le cas où un non-lieu ou une relaxe serait finalement prononcé contre le commerçant (Cass. crim., 14 janvier 2014, n° 12-86.781).

Qu'il s'agisse d'une plainte d'un créancier ou d'une dénonciation du commissaire aux comptes ou d'un administrateur judiciaire, le parquet dispose alors du pouvoir d'ouvrir une enquête préliminaire, de réaliser des perquisitions et saisies ou encore de requérir des éléments intéressants l'enquête, sans que puisse lui être opposé, sans motif légitime, le secret professionnel (C. proc. pén., art. 60-1 et 77-1-1). Ainsi, le parquet peut, de cette façon, recueillir les éléments opportuns à la saisine d'une juridiction pénale mais aussi civile ou commerciale, puisqu'il peut présenter concomitamment à ces juridictions une requête aux fins d'ouverture d'une procédure de redressement (C. com., art. L. 631-5) ou de liquidation judiciaire (C. com., art. L. 640-5).

Enfin, parallèlement à la procédure collective qui frappe le commerçant, le juge pénal peut être saisi d'une infraction commise par le débiteur, qu'il s'agisse d'une infraction de droit commun telle qu'une escroquerie ou d'une infraction du Livre VI du Code de commerce qu'est notamment la banqueroute (C. com., art. L. 654-1 et s.). Le juge pénal n'a pas compétence en matière de faillite et vice versa pour le juge de la procédure collective qui n'a pas de compétence

---

<sup>59</sup> Fabre, A. (2024). Le contrôle administratif portant sur l'information-consultation des représentants du personnel, *Droit social*, 512.

pénale<sup>60</sup>. Pour autant, les deux environnements ne sont pas étanches puisque notamment l'exercice de l'action publique en matière de banqueroute nécessite l'ouverture préalable d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires devant une juridiction civile ou commerciale. Le travail ethnographique mené au sein du tribunal de commerce de Dignes donne à voir une autre forme de porosité entre justice consulaire et justice pénale. En effet, à plusieurs occasions lors des audiences d'ouverture de procédures collectives, l'examen des dossiers des justiciables offre l'occasion aux juges consulaires de soulever des possibles irrégularités devant le procureur présent. Une matinée d'audiences a été particulièrement marquante à ce sujet car plusieurs situations « douteuses » ont été pointées<sup>61</sup>. La première concerne un homme qui vient déposer une demande de liquidation judiciaire pour son entreprise de transport de marchandises et de fret. Les informations comptables inscrites dans son dossier semblent étonner le président de chambre et les juges qui lui posent alors des questions sur le chiffre d'affaires de son entreprise. Les réponses contradictoires apportées par le dirigeant en amènent d'autres de la part des juges qui tirent peu à peu un fil leur permettant de dévoiler une situation pour le moins floue, voire suspecte à leurs yeux. Le dirigeant déclare avoir réalisé un chiffre d'affaires de 100 000 euros en 2020, ce qui étonne fortement l'un des juges qui lui demande s'il l'a réalisé seul ; le dirigeant explique alors qu'il avait un salarié à cette époque, or l'existence de ce dernier n'apparaît nulle part dans le dossier. Il poursuit en expliquant ses difficultés par le départ de « [s]on associé avec son apport », ce qui de nouveau interpelle les juges car l'entreprise est enregistrée sous la forme d'une EURL. Enfin, lorsque l'un des juges lui demande à quelle date il a cessé de payer la TVA, le dirigeant lui répond qu'« [il] ne l'[a] jamais fait ». Durant ces échanges entre les juges et les justiciables, le procureur écoute et prend des notes sur le dossier.

Trente minutes plus tard, c'est au tour de deux hommes d'entrer dans la salle d'audience : il s'agit du dirigeant, un homme d'une cinquantaine d'années originaire d'Asie de l'ouest et ne parlant pas français, il est accompagné d'un homme plus jeune qui lui sert de traducteur. Ils viennent pour demander la liquidation judiciaire du commerce d'alimentation tenu par le premier en raison de dettes sociales et fiscales trop importantes. Les juges sont interloqués par les données comptables présentées dans le dossier, « les chiffres [sont] curieux » selon eux et ils notent que le dirigeant a déjà eu une liquidation judiciaire deux ans auparavant. La cessation de paiement étant avérée, les juges donnent droit à la demande. Afin de déterminer si la nomination d'un commissaire-priseur est nécessaire, le président de chambre interroge le dirigeant sur les actifs encore sur place (meubles, étagères, produits, etc.). Ce dernier lui répond – par l'intermédiaire du traducteur – qu'il n'y a plus rien, ce qui provoque l'étonnement général des juges. L'une des juges demande alors au dirigeant s'il a ouvert une nouvelle entreprise, la réponse étant positive, elle poursuit en l'interrogeant sur la date d'ouverture de cette nouvelle entreprise. Il s'avère qu'il l'a créée « un jour ou deux après le dépôt de demande de liquidation judiciaire »<sup>62</sup>. Le président rebondit en demandant l'adresse et le nom de cette nouvelle affaire : il s'agit de la même adresse que celle de la société qui vient d'être liquidée et le nom donné à cette nouvelle entreprise laisse penser aux juges que c'est de nouveau une épicerie. Le président termine en demandant au dirigeant s'il a été conseillé pour procéder de la sorte, ce à quoi le dirigeant répond qu'il a bénéficié des conseils de son comptable en précisant le nom de celui-ci. Le président prononce alors la fin de l'audience et une des juges conclut : « Monsieur le procureur a tous les éléments pour agir » face à ce qu'ils considèrent être un « nettoyage du passif ». Ce dossier étant le dernier de la matinée, une fois les deux hommes sortis de la salle d'audience, le procureur s'exclame : « je ne suis pas venu pour rien ce matin ! »<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Mouial Bassilana, E. (2023). *Entreprise en difficulté : responsabilités et sanctions*, *Répertoire de droit commercial*.

<sup>61</sup> Cette partie repose sur les notes d'observation des audiences du 8 juin 2022. Les extraits d'observation cités sont tirés du carnet d'observation tenu durant l'enquête ethnographique au sein du tribunal de commerce.

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> *Ibid.*

Ces observations donnent à voir deux éléments importants. D'une part, elles pointent la faible maîtrise du droit et de la gestion comptable de certains dirigeants allant jusqu'à provoquer des pratiques illégales. D'autre part, elles mettent au jour des formes de porosité entre le travail d'instruction des dossiers de procédures collectives et celui d'instruction pénale : s'il ne revient pas aux juges des procédures collectives d'enquêter sur les illégalismes des dirigeants, leurs audiences – auxquelles assistent les procureurs – peuvent constituer des scènes où les pratiques illégales sont dévoilées. On peut se demander toutefois dans quelle mesure ce travail d'investigation, certes limité, dépend de la conception personnelle qu'ont les juges de leurs rôles et prérogatives.

Rappelons cependant que le parquet a compétence pour solliciter l'ouverture d'une telle procédure collective, ce qu'il peut faire concomitamment avec la saisine d'une juridiction pénale (C.com., art. L. 631-5 et L. 640-5, précités). Il s'agit donc d'une règle de procédure (Cass. crim., 25 novembre 2020, n° 19-85.205) qui n'empêche pas le juge pénal de prononcer une condamnation pour banqueroute contre celui qui n'est plus en procédure collective mais dont la cessation des paiements – règle de fond – est établie. Outre le parquet, l'article L. 654-17 du Code de commerce permet à ceux dont la liste est limitativement fixée par cet article – dont l'administrateur agissant au nom de la société, le mandataire judiciaire, représentant les salariés, ou encore le liquidateur – de se constituer partie civile et de déclencher le procès pénal par voie d'action en saisissant le tribunal correctionnel, et ce indépendamment de l'action ou de l'inaction du parquet. Ces voies d'action doivent être développées en pratique notamment par une meilleure information de ces différents acteurs sur leurs droits et leurs moyens d'action (Cass. com., 10 octobre 2023, n° 22-85.694). Il serait peut-être intéressant de s'inspirer du droit belge<sup>64</sup> qui compte dans chaque tribunal de l'entreprise, une chambre des entreprises en difficulté, dont la mission consiste à suivre la situation des débiteurs en difficulté en vue de préserver la continuité de leurs activités et d'assurer la protection des droits des créanciers (art. XXV, Code du droit de l'entreprise). Cette chambre joue un rôle essentiel dans les procédures qui visent des sociétés en situation d'insolvabilité. En effet, elle peut, notamment, communiquer le dossier d'une société au procureur du Roi, si elle estime que les conditions d'une faillite sont remplies, ou bien communiquer le dossier à une chambre de fond du tribunal en vue de statuer sur la dissolution de la société, si elle estime que cette mesure peut être prononcée. Ce lien entre le tribunal de commerce et le parquet, en France, mériterait d'être institutionnalisé de manière formelle.

Dès lors que les faits de banqueroute au sens des articles L. 654-1 et s. du Code de commerce sont établis, le dirigeant engage sa responsabilité pénale et peut être poursuivi et condamné jusqu'à cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende pour un ou plusieurs faits de banqueroute, dès lors que le cumul d'infractions est devenu, sous conditions, le principe (Cass. crim., 15 décembre 2021, n° 21-81.864). Ainsi, par exemple, il est possible de condamner un dirigeant pour banqueroute par détournement ou dissimulation d'actifs et pour banqueroute par tenue d'une comptabilité irrégulière ou incomplète dès lors que ces deux qualifications ne sont ni alternatives, ni absorbantes et que le principe « *specialia generalibus derogant* » ne trouve pas à s'appliquer (Cass. crim., 9 février 2022, n° 20-81.038). Les dirigeants sont pourtant peu conscients de ce risque pénal qui ne réside pas tant dans la peine d'emprisonnement ou d'amende que dans le risque de ne plus pouvoir exercer, temporairement (quinze ans maximum) ou définitivement une profession commerciale ou industrielle, de ne plus pouvoir diriger, gérer ou contrôler à un titre quelconque, directement ou indirectement, pour son propre compte ou pour le compte d'autrui, une entreprise commerciale ou industrielle ou une société commerciale (C. pén., art. 131-27).

---

<sup>64</sup> Savatic, D. (2023). Les nouveaux pouvoirs de la chambre des entreprises en difficulté. *Revue des entreprises en difficulté*, 3(3), 130-136.



Plusieurs exemples récents témoignent de la fragilité du secteur de l'hôtellerie restauration face aux infractions pénales de banqueroute. Ainsi, d'abord, le tribunal correctionnel de Rouen (6 décembre 2023) a condamné pour banqueroute le propriétaire d'un restaurant qui a asséché la trésorerie de son entreprise alors que celle-ci était placée en redressement judiciaire. De même, le tribunal correctionnel de Nanterre (15<sup>ème</sup> chambre) a condamné, en février 2023, le dirigeant des brasseries Chez Clément, Stanislas Dewynter, pour abus de biens sociaux et banqueroute à 5 ans d'emprisonnement dont 3 ans avec sursis (aménagement des 2 ans fermes), interdiction définitive de gérer et à 4,5 millions d'euros de dommages et intérêts.

De nombreux acteurs internes ou externes à l'entreprise ont, du fait des dispositions légales, l'obligation (expert-comptable, commissaire aux comptes) ou la possibilité (CSE) de révéler des pratiques frauduleuses susceptibles de mettre en péril l'entreprise. A défaut, le risque de condamnation pénale pour banqueroute ou abus de biens sociaux est réel mais pas forcément perçu par les dirigeants, tant il semble exister, pour eux, une certaine étanchéité entre les procédures devant la juridiction commerciale et celles devant la juridiction pénale. Les risques réels de ne plus pouvoir gérer une entreprise du fait d'une condamnation pénale doivent davantage être présentés aux acteurs de l'entreprise.

L'étude du droit des entreprises en difficulté nous a amené jusqu'à présent à mettre la focale sur les acteurs juridiques et la manière dont iels appréhendent les défaillances d'entreprises. L'enquête menée auprès d'une société de recouvrement spécialisée dans l'activité de « B to B » invite à faire un pas de côté en s'intéressant aux créanciers. Si ce terrain ne permet pas de saisir l'ensemble des pratiques mises en œuvre par ces derniers pour recouvrer leurs créances, il offre toutefois une fenêtre pertinente pour appréhender la gestion du risque de défaillance par ces acteurs.

#### 1.1.4. Non-paiement et évaluation outillée du risque de cessation : une observation du travail des entreprises de recouvrement

Les sociétés de recouvrement sont pour les sociologues des lieux d'observation des difficultés financières des entreprises. Spécialisées dans la collecte des impayés, nombres d'entre elles ont une activité dite de « B to B ». Mandatées par des créanciers, leur cœur d'activité consiste alors à essayer de faire payer des professionnels débiteurs. Entre autres exemples observés : une compagnie d'assurance peut mandater une société de recouvrement pour tenter d'encaisser l'argent de factures non payées par un restaurant client de l'assureur ; une compagnie d'électricité peut mandater cette même société de recouvrement pour le règlement des factures de flux d'un hôtel-restaurant, etc.

Dans cette sous-section, nous rendons compte des entretiens et observations réalisés au sein de la société Recouvr', société française, qui est un acteur majeur du recouvrement en France. Nous découvrirons l'activité de recouvrement de créances, verrons comment les indicateurs de santé financière sont utilisés et finalement nous reviendrons sur les périodes de confinement liées à la crise sanitaire de la Covid 19 et, de façon plus générale, sur la façon dont cette crise a affecté leur activité de collecte d'argent.

#### Différences entre les particuliers et les professionnels

Les chargés de recouvrement « pro » (professionnels) le clament tous haut et fort : il serait hors de question d'être – ou de redevenir – chargés de recouvrement « part » (particuliers) : ce n'est pas le même métier. C'est le point de vue de Stéphane T. disposant de plus de quinze ans d'ancienneté dans la société et ayant occupé différents postes dans le recouvrement auprès des

particuliers et des professionnels. Depuis trois ans, il est en charge du recouvrement d'un grand opérateur de télécommunications :

Stéphane T. : « Je préfère les pros ! Les pros, ils ne disent pas : "la facture, non, je l'ai pas reçue". Ils ne vont pas faire traîner, être difficile à contacter, ils sont moins véhéments, et puis parfois, en fait, ils sont dans leur droit quand ils ne paient pas ! »<sup>65</sup>

Son collègue Jimmy N., trois ans d'expérience dans le recouvrement après des études « carrières sociales » non achevées abonde :

Jimmy N. : « Rien à voir avec les pros, on leur donne pas de conseil, on n'est pas sur un pied d'égalité, le pro, il sait ce qu'il doit faire, il va pas t'écouter. »

Il ajoute plus loin :

« La différence aussi avec le particulier, c'est qu'ici, les clients répondent ! »<sup>66</sup>

Les relations avec les professionnels sont plus aisées, plus efficaces. Elles requièrent aussi moins d'empathie :

Jimmy N. : « Avec les pros, c'est pas comme pour les particuliers où tu peux te mettre à leur place, une dette d'énergie non payée, le type perd son job, son entreprise a fermé, il perd des revenus, il ne paie plus son énergie. Pour les entreprises, on n'a pas à se mettre à leur place. On ne peut pas. »<sup>67</sup>

Si les relations ne sont pas les mêmes, l'usage de l'outil principal du recouvrement des particuliers – à savoir l'échéancier – est rarement utilisé avec les professionnels. Il est peu fréquent d'étaler dans le temps le paiement d'une dette. Jimmy N. (qui a pour donneur d'ordre une compagnie d'assurance) explique ce point :

Jimmy N. : « On aura un an max de gestion, donc ce n'est pas intéressant [de faire un échéancier], d'autant que pendant le temps de l'échéancier, l'assurance est suspendue, et il [le débiteur] peut pas souscrire de nouvelle assurance si le contrat n'est pas résilié, donc y'a pas d'intérêt à faire des échéanciers. »<sup>68</sup>

En dehors de l'assurance, la pratique de l'échéancier n'est pas davantage développée. Stéphane T. pense l'avoir utilisée deux fois au cours de ces trois dernières années dans le secteur des télécommunications.

Enfin, une dernière différence a trait aux montants (importants) en jeu : de quelques milliers à une centaine de milliers d'euros. Les chargés de recouvrement traitent des dossiers de montants extrêmement variables, et les litiges sont nombreux. Là où les chargés de recouvrement « particuliers » ont peu de considération pour les causes litigieuses amenant le défaut de paiement, les conseils « pro » les prennent très au sérieux. Ainsi, si le client jugé débiteur n'a pas reçu le matériel commandé, il est compréhensible que le comptable n'ait pas déclenché le paiement. Son rôle est dès lors non pas tant de faire payer le débiteur mais de vérifier avec le donneur d'ordre l'exactitude des raisons évoquées. Comme le souligne Jimmy N. : « Avec les pros [contrairement aux particuliers pour lesquels on a peu de considération], faut pas se tromper ».

Ces différents éléments expliquent que l'activité semble plus riche, plus diversifiée et le travail auprès des professionnels plus intéressant que celui auprès des particuliers. A plusieurs reprises, les chargés de recouvrement « pro » utilisent plus ou moins une même expression qui évoque la carte bleue du débiteur pour se distinguer des pratiques routinières, faiblement argumentées et sans vérification des conseillers « particuliers ».

---

<sup>65</sup> Entretien avec Stéphane T., le 05/10/2022.

<sup>66</sup> Entretien avec Jimmy N., le 05/10/2022.

<sup>67</sup> *Ibid.*

<sup>68</sup> *Ibid.*

Kathie P., chargée de recouvrement depuis dix ans de créances liées à la location de matériel professionnel, nous fait remarquer :

Kathie P. : « Nous [les conseillers pro], on n'arrive pas en demandant de sortir la carte bleue, contrairement à l'image qu'on a du recouvrement. »<sup>69</sup>

Pour autant, quelques points rendent l'activité de recouvrement plus compliquée que lorsqu'elle s'applique aux particuliers. Contrairement aux débiteurs particuliers, il arrive souvent dans les entreprises que le ou la comptable et le ou la gérant-e ne disposent pas de la même information au même moment, ou bien que ces dernier-ères jouent de cette possibilité pour gagner du temps contre la société de recouvrement :

Jimmy N. : « Les pros sont parfois énervants, tu as le gérant au bout du fil, il te dit : "c'est payé, la compta s'en est chargée". Et nous, on sait que c'est pas vrai ! On leur dit de nous envoyer la preuve, mais pour eux, c'est non, c'est fait. »<sup>70</sup>

Dans le même ordre d'idée, il arrive que l'absence de comptable explique le non-paiement, alors même que l'entreprise ne rencontre pas de problèmes financiers :

Enquêtrice : « pourquoi ces dossiers ne bougent pas ? [pas de paiement, pas d'actions de recouvrement]

Stéphane T. : Ça peut être parce que la comptable s'est barrée et n'a pas laissé de consignes, ça arrive. Ou si le comptable n'est pas là, ou vraiment pas à jour. »<sup>71</sup>

Plus important sans doute, certaines entreprises refuseraient de régler la société de recouvrement par peur de donner au banquier un signe de mauvaise santé financière. Les règlements envers les sociétés de recouvrement pourraient être mal interprétés par les banques. De sorte que lorsque ces entreprises seraient disposées à payer leur dû, certaines préfèrent alors se tourner directement vers le créancier. Cette pratique n'est pas sans conséquences pour les sociétés de recouvrement, étant payées au succès (c'est-à-dire recevant une part de l'encours de la dette récoltée), ces sociétés n'apprécient pas de voir cet argent leur échapper. Il en va de même pour les agents de recouvrement dont les primes sont indexées sur leurs performances. En outre, cela pose des problèmes organisationnels car les débiteurs continuent à être relancés par la société de recouvrement, lesquelles n'ont pas l'information de l'encaissement en temps réel.

Ainsi en identifiant les différences telles qu'elles sont perçues par les chargés de recouvrement, nous sommes entrés dans le monde du recouvrement destiné aux débiteurs professionnels. Entrons encore plus dans la pratique. Dans la partie suivante, nous revenons sur la façon dont les chargés de recouvrement envisagent la santé financière des débiteurs.

L'analyse de l'activité des sociétés de recouvrement révèle des pratiques différenciées dans leurs relations avec leurs interlocuteurs. Si la procédure de recouvrement avec les professionnels semble plus facile au regard du comportement responsable de ces derniers et ce malgré l'importance de la dette, il n'en demeure pas moins que la société de recouvrement peut se heurter à la difficulté d'obtenir une information fiable ou encore à des arrangements informels entre créanciers et débiteurs visant à éluder la place de la société de recouvrement.

<sup>69</sup> Entretien avec Kathie P., le 05/10/2022.

<sup>70</sup> Entretien avec Jimmy N., *op. cit.*

<sup>71</sup> Entretien avec Stéphane T., *op. cit.*

## Process de recouvrement et usage des indicateurs de défaillance

Note de terrain : Une fiche apparaît à l'écran de Jimmy N. Il s'agit d'un hôtel d'Ivry-sur-Seine. La créance d'assurance s'élève à 3 800 euros. Jimmy se tourne vers moi et m'explique la façon dont il compte procéder :

Jimmy N. : « On va appeler et demander le gérant, on va me dire qu'il n'est pas là. Là, je demanderai à parler à la comptable, faut passer le barrage, je veux dire la secrétaire. Et là, je me fais le scénario dans ma tête, soit l'hôtel est fermé, soit il a pas de clients, ou bien encore, il a des clients... mais qui ne paient pas... »<sup>72</sup>.

Il change de fenêtre, ouvre celle lui permettant d'accéder au système d'information du donneur d'ordre. Jimmy jette un coup d'œil au contrat du débiteur, puis à ses précédentes factures. Il consulte l'historique des paiements. Jimmy m'explique vaguement sa technique : « Il ne faut pas trop insister. Mais c'est vrai que j'ai mes objectifs ». <sup>73</sup>

Avec cette première bribe de description, on accède au quotidien du travail de chargé de recouvrement : trouver le bon interlocuteur, imaginer les raisons de non-paiement, chercher l'information pertinente dans le système d'information du donneur d'ordre. Parmi les outils mis à disposition des chargés de recouvrement, certains sont directement liés à la santé financière de l'entreprise. Stéphane par exemple pointe à destination de l'enquêtrice l'outil de *scoring* qu'il consulte : si le débiteur a la note de 1, alors le risque est faible, 2 revient à la catégorie de risque modéré, avec un 3 le risque est élevé. Le nombre 70 apparaît si l'entreprise a moins d'un an, 75, si elle est étrangère. 94/95 indique le redressement ou la liquidation judiciaire et finalement 96 signifie sa cessation.

C'est avant tout l'enjeu de la cessation qui l'intéresse et qui revient fréquemment en entretien. Lorsque le code 96 apparaît, il importe en effet de vérifier la date d'émission des factures à recouvrer et de la comparer à la date de cessation.

Si le *scoring* l'informe des « risques », des consignes supplémentaires précises émanent aussi de son donneur d'ordre, ici une importante entreprise de télécommunications. Une semaine avant l'observation, cette dernière a fait parvenir une nouvelle consigne concernant les hôteliers et restaurateurs : il faut absolument resserrer le recouvrement à l'égard de ces clients. La compagnie anticipe une forte augmentation des impayés et une montée des liquidations judiciaires. Il ne faut pas traîner. Concrètement, on demande à Stéphane de ne plus espacer ses relances de deux semaines mais seulement d'une semaine voire moins. Stéphane explique : « si tu as prévu une relance dans quatre jours, si tu as le temps, tu la fais dès aujourd'hui »<sup>74</sup>.

Kathie P. n'a pas accès au *scoring* de l'entreprise de Telco, elle est chargée du recouvrement de créances liées à la location de matériel professionnel. Cette dernière peut visualiser une information provenant d'Altares sur la fiche du débiteur, mais cette dernière n'est pas actualisée, de sorte que Kathie consulte directement l'application Altares pour avoir accès à la santé financière des débiteurs qu'elle tente de joindre par téléphone. Tout comme Stéphane, elle vérifie ensuite les dates d'émission de factures. Kathie P. explique en entretien un nouvel élément sur l'enjeu de la consultation. Elle doit chaque mois proposer au donneur d'ordre (l'entreprise de location) cinquante dossiers à clôturer sans tenir compte des montants en jeu. Pour le donneur d'ordre, ce « passage en perte » lui permet de récupérer la TVA. Il a en effet versé cette TVA à l'Etat sans avoir été payé par son client. « Passer en perte » permet de revenir sur ce point.

---

<sup>72</sup> Entretien avec Jimmy N., *op. cit.*

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> Entretien avec Stéphane T., *op. cit.*

A plusieurs reprises lors de l'observation, Kathie P. dit qu'elle n'est pas là pour faire payer les débiteurs. Si cette expression peut faire sourire, il faut comprendre ce qu'elle signifie : Kathie entend par là qu'il s'agit de vérifier le bien-fondé des litiges, de conseiller les débiteurs, de réaliser les actions requises et les vérifications lorsque l'entreprise est en liquidation. C'est elle qui propose aussi l'arrêt des actions envers certains débiteurs.

Dans l'entreprise où l'enquête a été menée, il est un autre service qui consulte Altares : le service dédié aux procédures collectives. Guillaume C., son responsable, et François L. (adjoint) m'expliquent le fonctionnement et c'est l'occasion d'apercevoir le travail administratif qui incombe aux créanciers et qui est sous-traité ici lorsque leurs clients-débiteurs entrent en procédures collectives.

Enquêtrice : « Comment un dossier arrive chez vous ?

Guillaume C. : Dès lors que notre client a l'information d'une procédure collective, il va nous transmettre le dossier si on a signé le contrat pour gérer sa procédure collective. On a certains clients pour lesquels on gère déjà de l'amiable et qui nous demandent de mettre sous surveillance tout leur portefeuille d'entreprises. Donc on rentre les SIREN dans l'outil Altares et dès lors qu'on a l'information d'une procédure collective, on a cette alerte "Attention, procédure collective".

Enquêtrice : Sur Altares, il y a des scores d'entreprises, vous les utilisez ?

Guillaume C. : Non, nous, on fait surtout de l'administratif, en plus, dans la procédure collective, on ne fait pas tellement d'actions. Il y a quelques clients où on fait des déclarations de créances, où on fait des actions de revendication, mais c'est surtout, on gère les procédures collectives. Par exemple, pour l'assurance, on va s'assurer que le contrat est bien résilié ou on va le résilier, on va informer le mandataire que le contrat va être résilié. On fait surtout de l'administratif pour le compte de notre client.

Enquêtrice : Et c'est lourd, j'imagine ?

François L. : Alors procédures collectives, la gestion, elle est très administrative, elle aussi avec des délais à respecter, plusieurs interlocuteurs. On a des administrateurs, des mandataires, il y a des organes de la procédure, il y a des conversions de procédure, donc il faut s'assurer qu'un redressement, ce n'est pas transformé en liquidation, donc...

Enquêtrice : Et ça, c'est toujours Altares qui vous le dit ?

François L. : C'est Altares qui nous informe, oui. Nous, on fait ce travail de déclaration, de gestion des contrats de nos clients, parce que là aussi c'est vraiment très, très lourd et très administratif, gérer les résiliations des résolutions de contrat, les reconductions, relancer l'administrateur pour savoir s'il veut continuer l'activité. Par exemple dans la téléphonie [nom d'une compagnie], il y a des lignes qui sont ouvertes pour l'entreprise. "Vous êtes en redressement, mais vous avez besoin de vos lignes, est-ce que vous voulez continuer le contrat ?" Donc, oui, non. Et sinon, il faut résilier, il faut faire la déclaration, s'assurer que tout ce qui est postérieur, parce que l'entreprise continue de vivre, tout ce qui est postérieur à la déclaration de créance doit être payé dans les délais.

Enquêtrice : C'est une grosse activité pour Recouvr' ?

François L. : Non (...) c'est surtout on soulage nos clients de cette gestion administrative dans leur CRM et dans leur outil comptable. »<sup>75</sup>

Ainsi, les impayés et la mauvaise santé financière des entreprises génèrent non seulement un travail administratif lié aux non-paiements ou aux retards de paiement, mais il s'agit d'une activité économique en forte croissance : le recouvrement de créances.

Le processus de recouvrement des créances s'appuie principalement sur l'usage des outils de *scoring* – lorsqu'ils sont accessibles – afin de déterminer les risques auxquels le débiteur est exposé. Mais l'essentiel de la mission du chargé de recouvrement consiste dans la gestion des

<sup>75</sup> Entretien avec Guillaume C. et François L., le 04/10/2022.

## Confinement – Covid et recouvrement

Pendant le premier confinement, nombre de « DO » – entendez « donneurs d'ordre » – ont décidé de stopper les actions de recouvrement de leurs sous-traitants ; plusieurs raisons expliquent cela. D'abord, le risque « réputationnel » a semblé trop élevé aux grandes entreprises. Elles n'avaient pas envie d'être épinglées par les médias pour leur inhumanité.

Jimmy N. : « Pendant le premier confinement, [nom de la compagnie d'assurance] s'est arrêté, de mémoire, le DO a demandé de tout stopper pendant trois mois. Mi-juin, on a repris les particuliers et ensuite les pro fin juillet. Tous ceux qui ont eu des clôtures de contrats. On n'a rien fait, on avait stoppé. »<sup>76</sup>

D'autres donneurs d'ordre ne souhaitaient pas que leurs sous-traitants organisent de télétravail rendant impossible le recouvrement. Véronique A., la responsable des centres d'appels, raconte le point d'achoppement :

Véronique A. : « Parce qu'en fait, on a accès à leurs outils. Donc des outils qui leur sont propres. Par exemple, [nom d'une grande compagnie d'électricité], on a des outils qui leur sont propres, etc. Et certains ne voulaient pas qu'on télétravaille. »<sup>77</sup>

Parce que les agents de recouvrement ont accès au système d'information du donneur d'ordre, ce dernier ne souhaite pas que cet accès puisse être possible depuis le domicile des agents de recouvrement. Les enjeux d'informations confidentielles ou de caractère privé des données ont été longtemps mobilisés bien au-delà du secteur bancaire. Véronique A. ajoute :

Véronique A. : « Mais ça s'est assoupli par la suite parce qu'on a vu que ça avait duré quand même ce confinement... et cette crise Covid finalement. Et c'est comme ça qu'on a déployé le télétravail. Ça a été extrêmement compliqué. Mais on a dû s'adapter à ça. »<sup>78</sup>

Le secteur du recouvrement est parvenu à imposer aux donneurs d'ordre l'acceptation du recours au télétravail qui est devenu une nouvelle norme de travail au moment de l'enquête où de nombreux postes sur les plateaux de centre d'appels ne sont pas occupés :

Véronique A. : « Alors maintenant, non. Nous, les accords, c'est trois jours sur site, deux jours en télétravail. Alors, sachant qu'à tout moment, si j'ai un collaborateur qui n'est pas aux performances attendues, qui n'est pas logué le temps qu'il doit être logué, je peux le contraindre entre guillemets à venir 100 % sur site. On a laissé cette souplesse en fait. »<sup>79</sup>

Ensuite, les donneurs d'ordre avaient eux-mêmes une activité plus restreinte et pas toujours de salariés mobilisables pour transmettre les dossiers et suivre l'activité de recouvrement des sous-traitants. Enfin, une partie des salariés des sociétés de recouvrement a bénéficié d'une mise au chômage (compensée à 100 % pour le cas de Recouvr') pour s'occuper des enfants, de sorte que la main d'œuvre disponible n'était pas assez conséquente. Si l'activité a été nettement réduite au cours du premier confinement, il n'en a pas été de même lors du second. D'une part, les DO n'ont pas souhaité stopper les actions de recouvrement et, d'autre part, les sociétés de recouvrement avaient gagné en efficacité sur le télétravail, de sorte que les pratiques ont été poursuivies. Les souvenirs qui nous en ont été rapportés ont deux points communs. Le premier, c'est que le recouvrement n'était pas impossible loin de là. Les personnes étaient plus facilement

<sup>76</sup> Entretien avec Jimmy N., *op. cit.*

<sup>77</sup> Entretien avec Véronique A., le 04/10/2022.

<sup>78</sup> *Ibid.*

<sup>79</sup> *Ibid.*

joignables et la trésorerie ne manquait pas forcément. Le second souvenir a trait au discours qui les entourait et qui prédisait une forte croissance des impayés. Mécaniquement, la fin des aides de l'Etat allait signer la dégradation de la situation financière des entreprises et les sociétés de recouvrement allaient avoir du pain sur la planche. Au moment de l'enquête, en octobre 2022, l'activité connaissait quelques frémissements mais pas à la hauteur des projections faites. Cette explosion des impayés n'avait pas eu lieu. Enfin, les chargés de recouvrement et leurs managers insistaient sur le fait que l'augmentation des prix de l'électricité aurait bien plus de conséquences sur leurs débiteurs que la Covid 19. Il faut dire que les compagnies d'électricité créées après la dérégulation des services publics recourent bien plus que l'opérateur historique aux sociétés de recouvrement. Ces dernières sont dès lors particulièrement intéressées – au double sens du terme – par les conséquences de la montée du prix de l'énergie.

Ainsi, chercher une solution amiable en argumentant auprès du bon interlocuteur, surveiller de près les indicateurs de la santé financière du débiteur, s'adapter aux procédures judiciaires, voilà *in fine* les caractéristiques du recouvrement des dettes de professionnels.

Pendant la période de confinement liée au Covid 19, l'action des sociétés de recouvrement peut être découpée en deux temps. Tout d'abord, face au confinement, beaucoup de donneurs d'ordre ont rendu impossible l'accès aux données de leur entreprise aux agents de recouvrement en télétravail, différant d'autant le remboursement des dettes et, par voie de conséquence, contribuant à l'aggravation des dettes. Ensuite, des modalités de recouvrement malgré le télétravail des agents ont été trouvées et ont permis la reprise des actions de recouvrement dans un contexte caractérisé par les aides de l'Etat – trésorerie disponible – et par une disponibilité des débiteurs, faute d'activité.

Postérieurement à la crise sanitaire, les aides de l'Etat ont cessé et, en 2022, la hausse des impayés liée au remboursement des prêts consentis par l'Etat n'était pas tangible tandis que la crise des prix de l'énergie offrait un champ d'actions conséquent aux sociétés de recouvrement.

A l'issue de cette première section plusieurs éléments caractéristiques de la défaillance des entreprises se sont faits jour. D'une part, nous l'avons vu, le droit des procédures collectives prend mieux en compte l'objectif de sauvegarde et de redressement des entreprises ainsi que la situation des dirigeant·es. Cela se constate non seulement dans l'analyse des règles mais également dans l'observation des pratiques des juges. D'autre part, les juges ne sont pas insensibles à la situation des créanciers. Néanmoins, il y a des tensions entre les temporalités dans lesquelles s'inscrivent les créanciers et celles dans lesquelles s'inscrivent les procédures collectives. De fait, les dirigeant·es sont écartelé·es entre la pression des huissiers et des sociétés de recouvrement et les conditions d'accès aux procédures juridiques. Cette situation est loin d'être nouvelle, les pouvoirs publics tentent de remédier à ces difficultés en développant des dispositifs allant dans le sens d'une meilleure prévention des difficultés des entreprises et d'une meilleure capacité de refinancement. Nous allons donc maintenant étudier comment le problème public de la prévention mobilise les différents acteurs administratifs, juridictionnels, associatifs et professionnels.

## 1.2. La prévention comme problème public

Parallèlement à l'évolution du droit, l'Etat a mis en place des outils de prévention dissociés du droit des entreprises en difficulté. En 1974, suite au premier choc pétrolier, un Comité interministériel d'aménagement des structures industrielles (CIASI) a été mis en place par décret. Sa mission était d'« examiner les problèmes de structure que connaissent certaines entreprises industrielles et [...] proposer des solutions qui peuvent leur être apportées »<sup>80</sup> afin de faire face « aux problèmes sociaux et régionaux posés par les difficultés d'entreprises de toutes dimensions »<sup>81</sup>. Lors du second choc pétrolier en 1982, celui-ci a été remplacé par le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) qui est toujours en place. La création de ces instances témoigne de la volonté de la part des pouvoirs publics « d'offrir une voie médiane au dirigeant qui commence à pressentir des difficultés financières et prévenir la cessation de paiement en trouvant un plan d'affaires assurant la pérennité de l'entreprise sans avoir à passer devant le tribunal de commerce »<sup>82</sup>. Nous le verrons dans cette partie, d'autres acteurs administratifs se chargent de la prévention des difficultés des entreprises, nous les présenterons plus en détail dans la partie 1.2.2.

La prévention renvoie à l'ensemble des dispositifs qui visent, d'une part, à détecter les difficultés qui peuvent mettre en péril la solvabilité économique et financière d'une entreprise et, d'autre part, à accompagner le ou la dirigeant·e pour faire face à ces difficultés et éviter la défaillance. En France, ces dispositifs sont du ressort d'acteurs multiples (les juridictions – tribunaux de commerce et tribunaux judiciaires –, l'administration et les associations) et recouvrent des actions très diverses du point de vue de leur nature. La prévention repose en effet sur un panel d'actions allant de la détection des difficultés à la restructuration de l'entreprise en passant par l'élaboration de plans d'étalement des dettes, l'appui dans les négociations avec les créanciers, l'accompagnement vers les procédures extrajudiciaires ou judiciaires de traitement des difficultés et l'octroi d'aides financières par l'Etat. Il ne s'agit pas ici d'étudier les ressorts politiques et sociaux de cette évolution du droit et de l'action publique vers la prévention des difficultés mais d'étudier la manière dont cet objectif est mis en œuvre en pratique.

Dans cette partie, nous nous intéressons à ces dispositifs de prévention en étudiant la manière dont ils sont mis en œuvre localement par les acteurs juridictionnels, administratifs et associatifs. En mettant la focale d'analyse sur leurs pratiques concrètes, on entend étudier d'une part de quelles façons ces différents acteurs distinguent une entreprise viable d'une entreprise considérée comme en difficulté : quels sont les indicateurs considérés comme pertinents ? y a-t-il consensus sur les critères de viabilité ? les critères de détection utilisés permettent-ils de prendre en considération la situation de l'ensemble des profils d'entreprises (de la microentreprise à la grande entreprise [GE]) ou induisent-ils une différence de traitement entre entreprises ? dans quelle mesure la crise sanitaire de la Covid 19 a-t-elle induit des changements de pratiques de prévention ? L'étude menée localement nous a amenés à analyser la création d'un dispositif de détection des difficultés par algorithme déployé sur l'ensemble du territoire : Signaux faibles. Partant du constat que cet outil est basé sur la mutualisation de données provenant de plusieurs administrations, on peut se demander si son utilisation par les acteurs administratifs induit une uniformisation de leurs pratiques de détection des difficultés. D'autre part, il s'agit ici d'analyser de quelle manière les actions de prévention menées par les acteurs juridictionnels, administratifs et associatifs se coordonnent ou non. Enfin, les entretiens menés

---

<sup>80</sup> *Journal officiel de la République française*, Lois et décrets, 29 novembre 1974, p. 11931.

<sup>81</sup> *Ibid.* Cité dans Magras Vergez, C., *op. cit.*, 487.

<sup>82</sup> Magras Vergez, C., *op. cit.*, 488.



localement avec les acteurs de la prévention offrent un éclairage sur la manière dont cette action est reçue par les chefs d'entreprises.

### 1.2.1. L'aménagement des procédures dans le sens d'une meilleure prévention : conciliation et mandat *ad hoc*

Les procédures de prévention des difficultés permettent d'anticiper les procédures collectives. Elles constituent une solution discrète et négociée pour faire face aux difficultés de l'entreprise. Si elles rencontrent un franc succès au sein des grandes entreprises, leur permettant de rebondir efficacement après en avoir bénéficié, ce constat ne se retrouve pas chez les PME et TPE où le peu de recours est déploré par les professionnels. Pourtant, les avantages attribués aux procédures de prévention des difficultés pourraient tout à fait convenir pour ces entreprises.

#### **Le mandat *ad hoc***

En vertu de l'article L. 611-3 du Code de commerce, « le président du tribunal peut, à la demande du débiteur, désigner un mandataire *ad hoc* dont il détermine la mission ». Cette mesure consiste donc à nommer un tiers pour rapprocher débiteur et créanciers. Elle concerne toute entreprise, quelle qu'en soit la forme ou l'activité, mais ne peut être enclenchée qu'à la demande du débiteur. Cette mesure n'a pas pour effet de dessaisir les organes sociaux. Le mandat *ad hoc* a un domaine d'application équivalent à celui des procédures collectives (C. com., art. L. 611-3, al. 2). Toutefois, contrairement aux procédures amiables ou judiciaires, le législateur n'a pas défini les difficultés justifiant l'ouverture d'un mandat *ad hoc*. Dans le silence de la loi, il convient de conclure que toute difficulté, quelle qu'en soit la nature (juridique, économique, financière) ou la gravité, permet d'en justifier la demande. En revanche, l'existence d'un état de cessation des paiements est incompatible avec la nomination d'un mandataire *ad hoc* puisque cette mesure est préventive, et non curative des difficultés de l'entreprise.

La mission du mandataire *ad hoc* ainsi que sa durée sont déterminées par le président du tribunal saisi. Le plus souvent, cette mission consistera à aider le débiteur à surmonter les difficultés de son entreprise, notamment, en l'aidant soit dans la négociation de délais ou de remises de dettes avec ses créanciers, soit dans la recherche de partenaires pour investir dans l'entreprise. Le mandataire *ad hoc* étant tenu à une obligation de confidentialité, le recours à celui-ci permet une solution discrète et négociée des difficultés de l'entreprise.

#### **La conciliation**

Ouverte exclusivement à la demande du débiteur, elle concerne les entreprises déjà en cessation des paiements mais à la condition que cette cessation des paiements ne remonte pas à plus de quarante-cinq jours. Le traitement amiable des difficultés n'est donc pas exclusif d'un état de cessation des paiements. Le délai de quarante-cinq jours crée une zone de chevauchement entre la conciliation et le redressement ou la liquidation. En effet, dans les quarante-cinq jours qui suivent la cessation des paiements, le débiteur peut encore obtenir un accord amiable avec ses principaux créanciers. Par ailleurs, il est parfois difficile de dater la cessation des paiements et l'ouverture de la procédure de conciliation n'a pas d'autorité de chose jugée sur la date de cessation des paiements.

Les difficultés ne doivent toutefois pas être telles que le débiteur n'est pas en mesure de les surmonter sans l'aide des dispositions des procédures collectives. Dans cette situation, c'est la sauvegarde qui doit être ouverte si le débiteur n'est pas en cessation des paiements et le redressement judiciaire dans le cas contraire. La simple négociation serait en effet inefficace.

Néanmoins, comme l'introduction d'une demande de conciliation ou de sauvegarde est du ressort du débiteur, il peut préférer la conciliation s'il pense conserver une capacité de négociation, une crédibilité suffisante, et ce même si les critères de la sauvegarde sont remplis.

Inversement, lorsque le débiteur demande une sauvegarde, mais que les difficultés ne sont pas suffisantes, l'article L. 621-1 C. com. prévoit de le renvoyer vers une conciliation. Ce texte dispose que « lorsque la situation du débiteur ne fait pas apparaître de difficultés qu'il ne serait pas en mesure de surmonter, le tribunal invite celui-ci à demander l'ouverture d'une procédure de conciliation au président du tribunal ».

Selon l'article L. 611-7 C. com., le conciliateur est nommé pour « favoriser la conclusion entre le débiteur et ses principaux créanciers d'un accord amiable destiné à mettre fin aux difficultés de l'entreprise ». La mission est fixée par la loi et pas uniquement par le juge. La loi et son interprétation par les tribunaux de commerce est protectrice pour le débiteur, puisque la tierce opposition des créanciers est en pratique difficile à former<sup>83</sup>. Le plus souvent le conciliateur tentera d'obtenir des créanciers des délais de paiement ou des remises de dette. Le conciliateur peut aussi être chargé « d'une mission ayant pour objet l'organisation d'une cession totale ou partielle de l'entreprise qui pourrait être mise en œuvre, le cas échéant, dans le cadre d'une procédure ultérieure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire ». Cela permet de préparer par une négociation discrète la cession totale ou partielle de l'entreprise afin d'en conserver la valeur. Cela évite la décote automatique que l'on constate en cas d'ouverture d'une procédure collective. Ensuite, la réorganisation ou la vente peut être sécurisée par un plan adopté dans une procédure collective.

Une attention particulière doit être portée aux acteurs de cette prévention. Le mandataire et le conciliateur sont désignés par le tribunal, mais le débiteur peut proposer un nom. Ce choix est important en ce que le succès de ces procédures repose en grande partie sur l'intermédiaire désigné. Il est essentiel que celui-ci ait une très bonne connaissance du droit et de la pratique des entreprises en difficulté, qu'il dispose d'une grande disponibilité et qu'il soit choisi au regard de certaines qualités ou capacités relatives aux spécificités de l'affaire dont il sera saisi. Ce choix doit donc être consciencieux en ce qu'il sera déterminant dans la réussite de la procédure. Le fait que les acteurs n'aient qu'une obligation de moyens d'advenir à la négociation – ce qui se justifie amplement par les difficultés concernées et la bonne foi des parties – peut avoir comme effet pervers de faciliter la négligence des professionnel·les en ce qu'ils ne sont pas soumis à une obligation de résultat. Or, une telle négligence peut être fatale dans le retournement de l'entreprise.

#### **Encadré 1. Garanties et sûreté des accords de conciliation**

L'accord de conciliation, lorsqu'il prend fin, pose des questions cruciales pour les créanciers concernant les garanties associées. Souvent, cette fin conduit à l'ouverture d'une procédure de traitement des difficultés de l'entreprise, notamment en cas d'inexécution de l'accord par le débiteur. Cela se traduit par un passif conséquent et fréquemment par un état de cessation de paiement.

Les créanciers exigent souvent des sûretés ou des cautions de la part de l'entreprise. La jurisprudence a distingué les garanties obtenues en contrepartie des délais ou remises de dettes (qui disparaissent avec la fin de l'accord) et celles pour de nouveaux apports de trésorerie ou prestations (qui restent valables même après la fin de l'accord).

Dans un arrêt du 25 septembre 2019, la Cour de cassation a précisé que la fin de l'accord rend caducs les engagements de caution pris en contrepartie des abandons de créances. Cependant, elle a ensuite clarifié le 8 mars 2023 que les nouvelles créances garanties par des cautionnements ou avals restent valides malgré la caducité de l'accord.

<sup>83</sup> Selon une ordonnance récente du tribunal de commerce de Paris, les voies de recours extraordinaires n'étant ouvertes que dans les cas prévus par la loi et l'art. L. 611-10, alinéa 2 du Code de commerce n'ouvrant la tierce opposition qu'à l'égard du jugement d'homologation de l'accord de conciliation, un créancier est irrecevable à former tierce opposition à l'encontre d'une décision d'ouverture d'une conciliation. Voir Lucas, F-X. (2024). Tierce opposition à l'ouverture d'une conciliation. T. com. Paris, ord., 11 déc. 2023, n° 2023066622. *L'essentiel droit des entreprises en difficulté*, 1.

Pour répondre aux préoccupations des professionnels, l'ordonnance du 15 septembre 2021 a introduit un nouvel article dans le Code de commerce. Cet article permet d'intégrer des clauses dans les accords de conciliation pour déterminer les effets maintenus malgré leur résolution ou caducité. Ainsi, les garanties consenties peuvent être maintenues, indépendamment du sort de l'accord de conciliation.

Ces procédures préventives ne sont pas exclusives l'une de l'autre, au contraire celles-ci sont souvent utilisées ensemble. Le mandat *ad hoc*, auquel les textes ne prévoient ni finalité particulière, ni manière de le concilier aux autres procédures, est rarement utilisé de manière autonome. Il sera généralement mis en place afin de préparer effacement une procédure de conciliation dont le délai très court ne suffit pas à traiter les difficultés de l'entreprise. Il peut également être utilisé en préparation d'une sauvegarde bien que ce soit plus rare.

La procédure de conciliation quant à elle peut être prolongée par une procédure de sauvegarde accélérée lorsque celle-ci a donné lieu à un projet d'accord amiable. La procédure de sauvegarde accélérée ne peut être ouverte qu'à cette condition précise. En dehors du fait que cette dernière soit dépendante de l'existence d'un projet d'accord amiable, la procédure de sauvegarde accélérée est ouverte selon des seuils spécifiques ce qui en fait une procédure applicable seulement aux grandes structures (vingt salariés, trois millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxe ou un total du bilan de 1 500 000 euros).

On constate ainsi que la conciliation est la procédure amiable centrale de la prévention des procédures collectives. Pour s'effectuer de manière optimale, elle nécessitera alors une stratégie élaborée, nécessitant une certaine connaissance du droit afin de la préparer par le biais d'un mandat *ad hoc*, et d'anticiper une prolongation par la sauvegarde accélérée dans certains cas.

Ces procédures, en ce qu'elles sont à l'initiative du débiteur, dépendent fortement des connaissances juridiques et de la conscience des difficultés de l'entreprise du chef d'entreprise. Certains tribunaux de commerce font la promotion de ces procédures afin qu'elles puissent être connues des entrepreneurs et puissent être saisies efficacement. Il existe des structures de prévention en leur sein pour assurer cet accompagnement et la confidentialité du processus de négociation.

De ce fait, les PME et les TPE n'y ont recours que rarement, et plus particulièrement les secondes. Cela s'explique avant tout par une mauvaise connaissance de ces procédures. Ce constat est flagrant. Ces procédures sont principalement demandées par des grosses sociétés, dotées d'un département juridique ou d'un conseil juridique régulier qui les orienteront vers cette alternative, là où les plus petites entreprises ne bénéficient aucunement d'un tel accompagnement. Ces procédures étant à l'initiative du débiteur, il est alors difficile de prévoir leur saisie si celui-ci ne les connaît que très peu. Ce point ne peut être changé. Il permet de maintenir l'illusion de « garder le contrôle » au chef d'entreprise, et de ne pas tomber dans une procédure contraignante qui en annihilera l'attractivité. Toutefois, cela fait dépendre le recours à ces procédures principalement de la communication des tribunaux qui seront chargés d'en faire la promotion.

Les données suivantes permettent de souligner le peu de recours à ces procédures pour les TPE et les PME du secteur CHR. Le recours aux procédures de conciliation reste en effet faible. Lors des 19<sup>e</sup> rencontres de l'IFPPC, la présidente du tribunal de commerce de Paris indiquait que, dans sa juridiction, pour l'année 2023, sur 57 000 procédures ouvertes, seules 7 817 (11,90 %) relevaient de procédures amiables. Elle constatait également que 30 % de ces 7 817 procédures concernaient l'immobilier. Les professionnels des autres secteurs, comme ceux du secteur CHR, semblent ainsi bien moins informés sur cette opportunité<sup>84</sup>. Dans les trois départements que nous étudions, l'application de procédures de conciliation dans le secteur de l'hôtellerie-restauration reste ainsi exceptionnelle (Tableaux 8, 9, 10).

---

<sup>84</sup> Notes d'observation du 29/01/2024.

**Tableau 8. Usage des procédures de conciliation dans le secteur CHR (Département 1)**

Année	Hôtels	Restaurants	Bars	Cafés
2008	0	0	0	0
2009	0	0	0	0
2010	0	0	0	0
2011	0	0	0	0
2012	2	3	2	2
2013	0	1	0	0
2014	0	0	0	0
2015	0	0	0	0
2016	0	0	1	0
2017	0	0	0	0
2018	0	0	0	0
2019	0	0	0	0
2020	1	1	1	1
2021	0	0	0	0
2022	0	0	0	0

**Tableau 9. Usage des procédures de conciliation dans le secteur CHR (Département 2)**

Année	Hôtels	Restaurants	Bars	Cafés
2008	0	0	0	0
2009	0	0	0	0
2010	0	0	0	0
2011	0	0	0	0
2012	0	0	0	0
2013	0	0	0	0
2014	0	0	2	0
2015	0	0	0	0
2016	0	0	0	0
2017	0	0	0	0
2018	1	0	0	0
2019	0	0	0	0
2020	0	0	0	0
2021	0	0	0	0
2022	0	0	0	0

**Tableau 10. Usage des procédures de conciliation dans le secteur CHR (Département 3)**

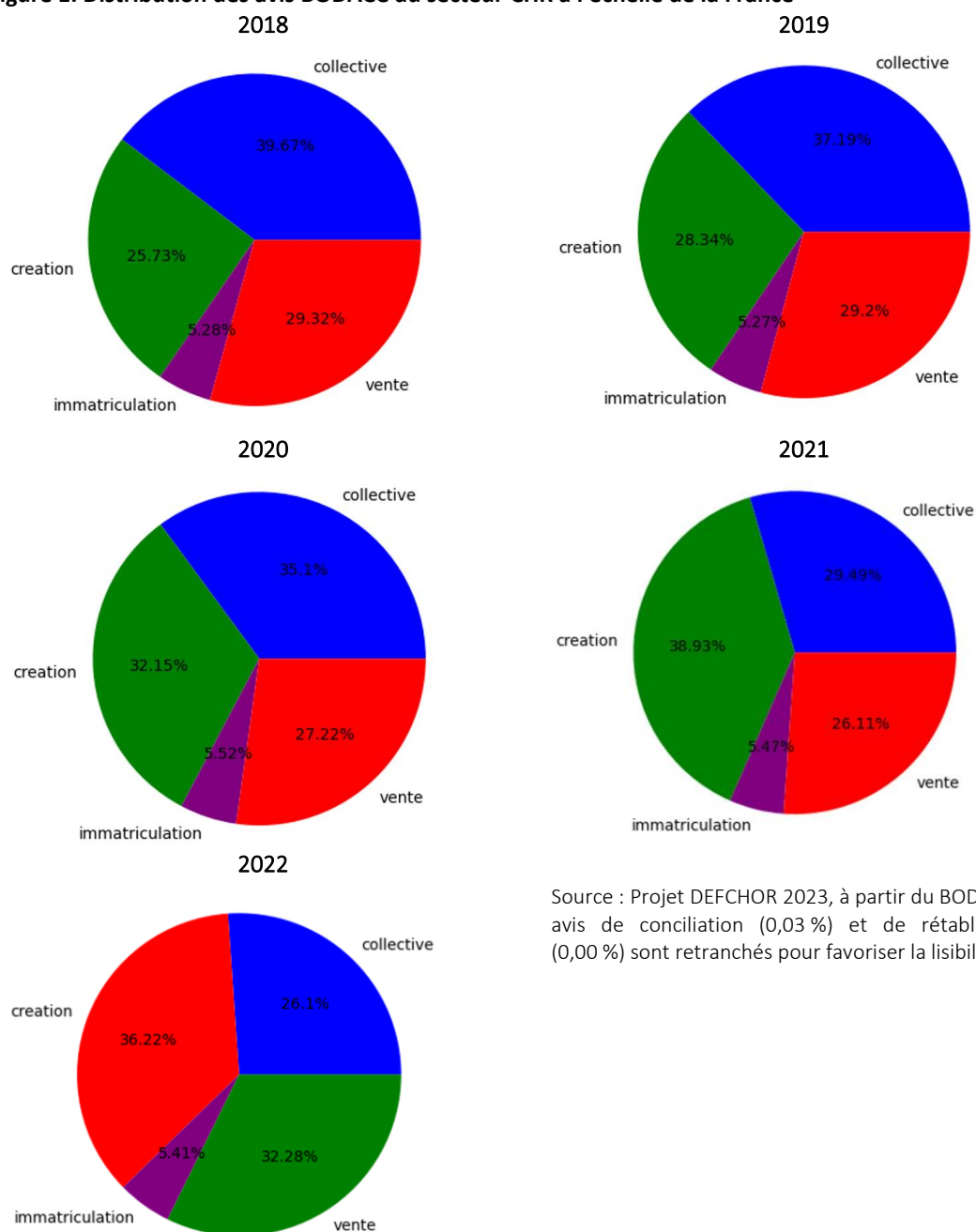
Année	Hôtels	Restaurants	Bars	Cafés
2008	0	0	0	0
2009	0	0	0	0
2010	0	0	0	0
2011	0	0	0	0
2012	0	0	0	0
2013	0	0	0	0
2014	0	1	1	0
2015	0	0	0	0
2016	0	0	0	0
2017	0	0	0	0
2018	0	0	0	0
2019	0	0	0	0
2020	0	0	0	0
2021	0	0	0	0
2022	0	0	0	0

Source : Projet DEFCHOR 2023, à partir du BODACC

La rareté du recours à la conciliation souligne la sous-estimation des difficultés et les faibles dispositions aux initiatives non contentieuses pour en sortir. Si l'accent est souvent mis sur la dimension psychologique du déni, les explications en termes de socialisation sont susceptibles de faire progresser l'analyse. D'une part, la division sexuée des rôles familiaux conduit les entrepreneurs masculins, dominants dans la profession, à éviter tout mode de recours à un tiers objectif pour préserver les attributs liés au statut de patron. D'autre part, leur méconnaissance des différentes possibilités juridiques qui leur sont offertes en termes de conciliation est peu compensée par les professionnels du conseil, notamment les comptables, qui ne semblent pas systématiquement aiguiller leurs clients vers ce type de solution lorsqu'ils alertent.

Il en ressort une résolution des problèmes par les procédures collectives ou la vente<sup>85</sup>. La figure ci-dessous distribue les avis BODACC (CHR) à l'échelle de la France de 2018 à 2022.

**Figure 1. Distribution des avis BODACC du secteur CHR à l'échelle de la France**



Source : Projet DEFCHOR 2023, à partir du BODACC. Les avis de conciliation (0,03 %) et de rétablissement (0,00 %) sont retranchés pour favoriser la lisibilité.

<sup>85</sup> Seule une partie des ventes a pour finalité la résolution des problèmes. Comme nous l'avons vu dans la partie 1, la vente est partie intégrante du cycle de gestion.

Malgré les avantages incontestables que présentent les procédures amiables permettant d'anticiper les procédures collectives – caractère confidentiel, non contraignantes, protectrices du débiteur – celles-ci se révèlent peu utilisées en pratique. Elles constituent pourtant une alternative permettant d'échapper au discrédit des procédures judiciaires qui s'avèrent souvent fatales pour le débiteur.

Mais ces procédures ne semblent pas être adaptées aux entreprises et au secteur étudiés. Cette inadaptation semble liée à trois éléments. D'abord, ces procédures nécessitent que les entreprises présentent leur situation comptable. Mais les TPE peuvent parfois être particulièrement négligentes et ne déposent par leurs comptes malgré le fait qu'il s'agisse d'une obligation légale.

Ensuite, les petites structures ne bénéficient pas d'un accompagnement juridique qui leur permettraient de se tourner à temps vers des procédures préventives, avant qu'il ne soit trop tard. Les seuls « intermédiaires » auxquels ils sont confrontés sont les comptables ou les banques. Or, les premiers se bornent à leur rôle de mise en ordre des comptes et ne sont pas chargés de faire du conseil, tandis que les banquiers ne s'y intéressent qu'en interne dans le cas d'une restructuration de TPE. Cette absence d'intermédiaire contraste particulièrement avec les entreprises qui ont recours à ces procédures et qui sont socialisées juridiquement en raison de la présence de juristes dans leur structure. Cette absence de conseil juridique amène alors l'entrepreneur à passer par des procédures informelles, qui peuvent aller de l'entraide familiale, l'emprunt à un proche jusqu'au travail dissimulé.

Enfin, le rapport aux institutions judiciaires peut expliquer en partie ce non-recours au droit. La procédure de conciliation a lieu au tribunal de commerce. Malgré le fait que les juridictions mettent en place un cadre spécifique afin de garantir un certain apaisement autour de ces procédures, le cadre judiciaire de ces procédures peut incarner dans l'esprit du débiteur une perspective de sanction qui détournerait l'entrepreneur en difficulté de ces aides. Dans la continuité de la déjudiciarisation du traitement des difficultés des entreprises, la mise en place de ces procédures dans un cadre non juridictionnel pourrait alors avoir un impact plus positif dans l'esprit du défaillant.

Nous l'avons vu, le droit des entreprises en difficulté a évolué vers une meilleure prise en compte de la prévention ; cette évolution a été accompagnée par la mise en place de dispositifs publics et la mobilisation d'acteurs associatifs et professionnels. Voyons donc à présent de quelles manières la prévention des difficultés des entreprises s'incarne en pratique.

Le recours aux dispositifs de prévention vise, d'une part, à détecter et, d'autre part, à accompagner les entreprises. Ces dispositifs que sont le mandat *ad hoc* et la conciliation mériteraient d'être portés à la connaissance des TPE/PME ainsi qu'à celle des professionnels du chiffre qui les conseillent, puisqu'en pratique, elles n'y ont que très peu recours, faute de connaissances sur les enjeux de ces dispositifs mais en raison aussi des exigences de transparence financière et des risques supposés pour leur réputation – alors même qu'il s'agit de procédures discrètes et négociées – sans compter que ces entreprises sont habitées par la crainte d'une sanction judiciaire.

## 1.2.2. Des pratiques de détection et de prévention des difficultés variées à coordonner

Nous l'avons dit, le travail de détection et de prévention des difficultés est mené par de multiples acteurs relevant de champs d'action divers. Pour cette enquête, nous nous sommes intéressés aux acteurs nationaux et locaux de la prévention ; présentons-les rapidement dans un premier temps avant d'étudier plus en détail leurs pratiques concrètes de travail.

## Les acteurs de la prévention

Trois types d'acteurs peuvent être distingués : les acteurs administratifs, les acteurs juridictionnels et les acteurs associatifs. Arrêtons-nous tout d'abord sur les premiers en précisant que nous traiterons ici des administrations déconcentrées.

Lorsqu'une mesure de mise en place de plans d'étalement des dettes fiscales et sociales paraît vitale pour la pérennité de l'exploitation, elle est formulée auprès de la **commission des chefs des services financiers** (CCSF). Cette commission est présidée par le directeur départemental ou régional des finances publiques et y siègent de droit les directeurs des organismes de sécurité sociale (URSSAF, IRC), un-e représentant-e de France Travail, le/la directeur-trice de la direction de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) et le/la directeur-riche régional-e des douanes. En dehors de toute organisation administrative, toute entreprise peut aussi saisir cette commission départementale en vue de la mise en place d'un plan d'étalement global de l'ensemble de ses dettes fiscales et sociales. Le débiteur n'a alors plus qu'un seul interlocuteur. Chaque comptable demeure, au sein de la commission, responsable du recouvrement devant la Cour des comptes. A l'instar du fonctionnement de la commission de surendettement proposée par la Banque de France aux individus surendetté, la dimension collective présente l'avantage de permettre d'organiser un examen complet de la situation. Les membres de la commission étudient ensemble la possibilité de bâtir un plan d'apurement échelonné d'une ou plusieurs dettes du débiteur et la commission décide, à l'unanimité de ses membres, de l'adoption de ce plan et en arrête les conditions. Un ajournement des paiements supérieur à un an peut signifier que les difficultés appellent un traitement judiciaire. L'échéancier de paiement accordé par la commission ne peut concerner, pour les employeurs, que les cotisations de sécurité sociale patronales (sauf dispositifs en période de crise). Les décisions de la commission ne sont pas susceptibles de faire l'objet d'un recours contentieux.

Les **comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises** (CODEFI), institués par voie de circulaire en 1977, réunissent, sous la présidence du préfet du département, les représentants de la direction départementale des finances publiques (DDFIP), de la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS), de la succursale départementale de la Banque de France, de l'URSSAF et le Commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés d'entreprises (CRP). Dès leur création, l'accent est mis sur le rôle de dépistage et non plus uniquement d'accompagnement. Pour jouer ce rôle de détecteur des entreprises en difficulté, certains CODEFI utilisent notamment la liste des « clignotants ». Parmi eux figure le non-paiement des cotisations et contributions de sécurité sociale. Le secrétaire permanent du CODEFI est notamment chargé de la tenue des tableaux de bord départementaux relatifs à la détection des entreprises en difficulté. Sa compétence en matière de détection a été par la suite largement améliorée par les circulaires des 25 et 26 novembre 2004 relatives à l'action de l'Etat dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises. Elles précisent le cadre et les moyens de sa mission générale de détection des difficultés. Les deux circulaires mentionnent que la détection porte de « manière privilégiée sur les entreprises dont l'arrêt d'activité aurait des conséquences importantes sur l'emploi, tant direct qu'indirect ». Cette formule est reprise par la circulaire du 9 janvier 2015 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers. Des échanges peuvent avoir lieu avec d'autres institutions détentrices d'informations sur la situation de l'entreprise. Il est par ailleurs imposé à la Commission des chefs des services financiers d'alerter sans délai le secrétaire permanent du CODEFI de l'existence de passif public. Au sein du CODEFI, le directeur de l'URSSAF notamment doit communiquer sur la connaissance qu'il a de l'environnement économique (inscription du privilège général mobilier, demandes de sursis à poursuites répétées de la part d'un débiteur ou encore le volume en temps et en numéraire de ses retards de paiement, etc.).

La détection par le CODEFI des difficultés d'une entreprise peut mener à leur traitement, tout comme sa saisine à la demande du dirigeant de l'entreprise, le secrétaire permanent devant informer sans délai le président de la CCSF. En effet, les CODEFI ne sont pas des organes consultatifs, dès lors, ils disposent de réelles capacités d'intervention auprès des entreprises en difficulté : faire émerger des propositions de redressement, mener les négociations avec les acteurs économiques, endosser le rôle de médiateur auprès du conciliateur ou mandataire *ad hoc* pour dégager une solution collective de redressement rassemblant les actionnaires, les établissements financiers et les principaux clients, réaliser un audit, ou encore accorder un prêt du Fonds de développement économique et social (FDES). La cellule opérationnelle de suivi (COS) prévue par la circulaire du 27 novembre 2008 est devenue la cellule opérationnelle de suivi du CODEFI. La COS constitue l'instance opérationnelle d'examen des dossiers, de répartition des rôles entre les différents participants, d'échange des informations et de décision concernant les modalités de traitement des dossiers associant les différents acteurs de l'Etat. Lors de cette mission d'accueil et d'orientation, il appartient au CODEFI, saisi d'une demande de délais de règlement des dettes fiscales et sociales, de demander à l'entreprise de saisir la CCSF. Le CODEFI doit aussi conseiller à l'employeur, lorsque la situation le nécessite, de demander l'ouverture d'une procédure judiciaire collective ou non (conciliation).

Dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid 19, l'Etat a mis en place un comité national et de comités départementaux de sortie de crise portés par des **conseillers départementaux à la sortie de crise** pour la seconde moitié de l'année 2021 jusqu'à fin juin 2022. Ces comités étaient placés sous la présidence des préfets et avaient pour mission de détecter les entreprises présentant des difficultés, les orienter vers les dispositifs d'accompagnement pertinents et leur proposer des solutions pour faire face aux difficultés. Leur action se centrait sur les entreprises de moins de cinquante salariés, tous secteurs d'activité confondus. Dans chaque département, un conseiller départemental à la sortie de crise a été désigné afin d'accueillir et d'orienter les entreprises en situation de fragilité financière et ce dans un strict cadre de confidentialité. Il pouvait notamment mobiliser les outils d'accompagnement financiers mis en place par l'Etat : un aménagement des dettes sociales (URSSAF) et fiscales, complété le cas échéant par un prêt direct de l'Etat en complément de financements bancaires. Il pouvait aussi s'appuyer sur les services de la médiation du crédit de la Banque de France, de la médiation des entreprises ou orienter les chefs d'entreprises vers les nouvelles procédures de sortie de crise mises en œuvre par les tribunaux de commerce. Concrètement, cette fonction a été prise en charge par les secrétaires permanents des CODEFI et a été prorogée sous une nouvelle dénomination : **conseiller départemental aux entreprises en difficulté**.

En juin 2012, sur initiative du ministre du Redressement productif Arnaud Montebourg, a été installée une équipe de vingt-deux commissaires au redressement productif rebaptisés en juin 2018 **commissaires aux restructurations et à la prévention de difficultés des entreprises (CRP)**. Nommés par les préfets de région, ils ont en charge différentes missions : l'animation d'une cellule régionale de veille et d'alerte précoce et l'intervention comme interlocuteur unique et privilégié auprès des entreprises en difficulté afin d'aider à la résolution de leurs difficultés. En cette hypothèse, le commissaire au redressement productif négocie avec les dirigeants de l'entreprise mais aussi l'ensemble de ses partenaires (actionnaires, sous-traitants, banques, collectivités, organisations syndicales et patronales). Les entreprises faisant appel aux CRP sont, soit in bonis, soit déjà en procédure collective et comptent entre 50 et 400 salariés.

Concernant les acteurs juridictionnels, **les présidents des tribunaux de commerce et judiciaires** sont également investis par la loi d'une mission de prévention. L'article L. 611-2 du Code de commerce leur permet de convoquer des dirigeants dès lors qu'il résulte de tout acte, document ou procédure que l'entreprise en cause connaît des difficultés de nature à compromettre la



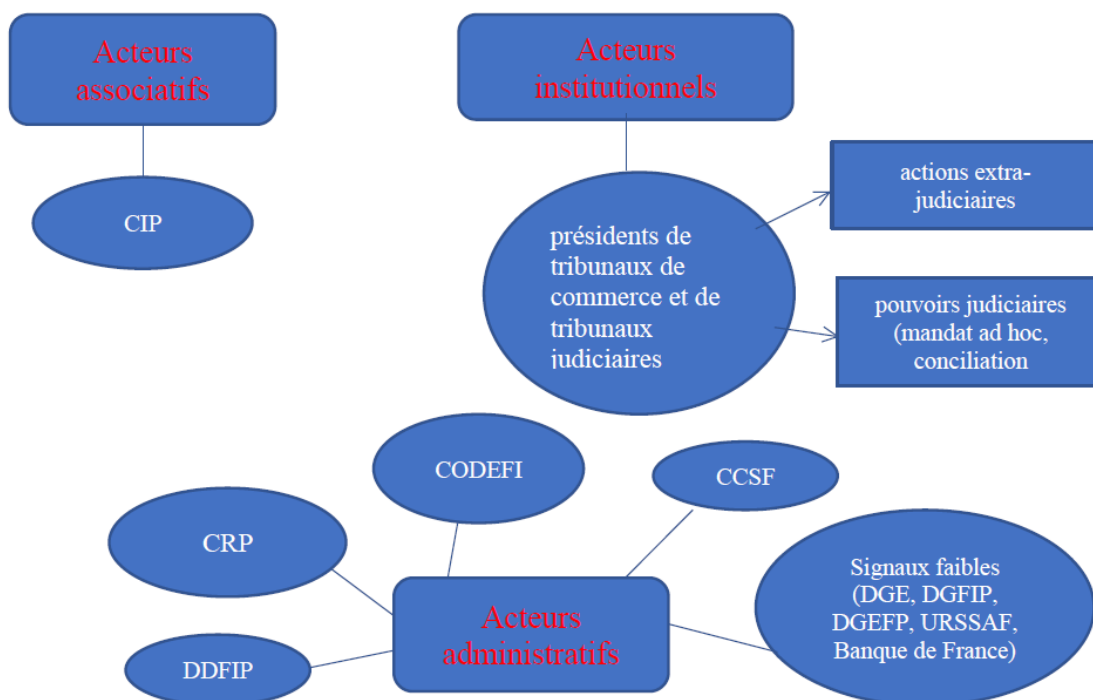
continuité de l'exploitation (les assignations en paiement, les inscriptions de privilèges, la simple absence de dépôt au greffe des comptes annuels pour les entreprises qui y sont astreintes). En raison de son caractère spontané, ce processus dépendra de chaque tribunal, ouvrant alors la possibilité d'accompagnements géographiquement inégaux. En outre, en pratique, très tôt dans les années 1980, certains tribunaux de commerce ont, avec l'aide matérielle active de leur greffe, mis en place des cellules de détection et de prévention des difficultés des entreprises. Recoupant les informations détenues par le greffe, la cellule est susceptible de détecter les entreprises dont les difficultés peuvent justifier une action de prévention initiée par le président du tribunal de commerce. Sur la base des données recueillies, le président de la juridiction peut décider de convoquer les dirigeants de l'entreprise dont les difficultés ont été détectées, afin d'envisager de concert les mesures propres à redresser la situation.

Outre ces possibilités d'action extra-judiciaire, les présidents des tribunaux de commerce et judiciaires sont investis de pouvoirs judiciaires dans le cadre du mandat *ad hoc* et de la conciliation, deux procédures amiables et confidentielles. En effet, il leur revient de prononcer l'ouverture de la procédure par une ordonnance qui statue sur le choix du mandataire amiable chargé de mener les négociations avec les créanciers, les missions confiées à celui-ci, la durée de la procédure (sans limitation pour le mandat *ad hoc* ; 4 mois prorogeable à 5 mois sur requête motivée pour la conciliation, et sans pouvoir prétendre à l'ouverture d'une nouvelle conciliation avant 3 mois) ainsi que sur les honoraires demandés par le mandataire amiable et acceptés par le ou la requérant-e, avec plafond.

Enfin, des associations s'investissent également dans le travail de prévention. Les **Centres d'information sur la prévention des difficultés des entreprises** (CIP) réunissent des professionnels bénévoles experts-comptables, des anciens juges des tribunaux de commerce et des avocats. Leur objectif est de faire connaître les dispositifs prévus par la loi pour prévenir ou traiter les difficultés des entreprises. Pour cela, les associations locales (une soixantaine sur l'ensemble du territoire) proposent de recevoir confidentiellement les chefs d'entreprise qui sollicitent l'association dans le cadre des « Entretiens du jeudi ». Ils y exposent leur situation à des membres du CIP qui les aiguillent ensuite vers les dispositifs pertinents pour le traitement de leurs difficultés.

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré ces différents acteurs afin de mieux saisir le travail de prévention en pratique. Il en ressort une grande variété de modalités d'action sans qu'elles ne soient nécessairement coordonnées entre les acteurs administratifs, juridictionnels et associatifs.

Figure 2. Les acteurs de la prévention



De nombreux acteurs de la prévention doivent les actions ne sont pas toujours coordonnées

### Des pratiques de prévention variées

L'enquête menée met au jour quatre principaux types d'action sur lesquels repose la prévention des difficultés des entreprises : détecter, informer, financer et restructurer. Nous verrons que la répartition de ces pratiques renvoie à une forme de division du travail de prévention entre acteurs. Les entretiens laissent apparaître un traitement différencié des difficultés en fonction du profil des entreprises.

#### Détecter les difficultés selon quels critères ?

La prévention des difficultés passe en premier lieu par l'identification de ces dernières. Ce travail est pris en charge aussi bien par les tribunaux de commerce que par les administrations déconcentrées. Il dépend fortement de la nature des données dont ces institutions disposent et des compétences des acteurs. Cette dépendance induit une lecture spécifique des difficultés par ces institutions. Concernant les tribunaux de commerce, les juges responsables de la « prévention-détection » se basent sur un *scoring*<sup>86</sup> établi par les greffes à partir du dépôt des comptes des entreprises et des informations relatives à l'inscription de privilèges. Lors de son mandat précédent de vice-président du tribunal de Dignes, le président actuel était chargé d'identifier les entreprises présentant des indices de difficulté. Au cours de l'entretien réalisé avec lui sur ce travail de prévention, il nous raconte la manière de procéder à la détection de ces difficultés. L'usage du *scoring* permet au greffe d'établir tout d'abord une liste d'entreprises présentant des signes de risque de défaillance qui est transmise au(x) juge(s) chargé(s) de la prévention. Compte tenu des données mobilisées pour produire le *scoring*, ces signes sont essentiellement les résultats financiers de l'entreprise et les défauts de paiement. Les juges

<sup>86</sup> Cette technique consiste en l'attribution d'une note aux entreprises rendant compte du risque de défaillance. Elle est utilisée par les banques pour évaluer la capacité des individus à honorer leurs engagements financiers. A ce sujet, voir notamment : Lazarus, J. (2012). Prévoir la défaillance de crédit : l'ambition du *scoring* ». *Raisons politiques*, 4(48), 103-118 ; Poon, M. (2009). From New Deal Institutions to Capital Markets: Commercial consumer risk scores and the making of subprime mortgage Finance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(5), 654-674.

procèdent ensuite à une analyse de cette liste afin de désigner les entreprises qui doivent être convoquées à un entretien au tribunal<sup>87</sup>. Cette sélection se fait au travers d'un examen plus approfondi de la situation financière de l'entreprise :

E14 : « Des entreprises qui ne déposent pas leurs comptes, ça, c'est un facteur négatif. Des entreprises pour lesquelles on signe beaucoup d'injonctions de payer dans une période assez courte. Et puis on regarde aussi d'où viennent les injonctions. Si c'est [*incompréhensible*] avec un fournisseur, ça peut être un conflit commercial pas trop méchant. Quand c'est des URSSAF, quand c'est la DGFIP, on se dit : "Là quand même, y a quelque chose de pas normal quoi". On a souvent les caisses de retraite, voyez ce que je veux dire ? C'est des signes. Quand on commence à utiliser des organismes comme ça, un banquier, c'est pas bon signe. Donc il y a des injonctions à payer, dépôt des comptes. Puis je vous dis, quand on a les comptes, [...] c'est l'analyse des comptes qui vont faire apparaître simplement une évolution du chiffre d'affaires qui n'est pas saine. Ou même si l'évolution du chiffre d'affaires est positive pour autant le résultat n'est pas bon. Parce que le chiffre d'affaires se fait au prix d'une gymnastique économique probablement, mais c'est pas sain. Parce que soit ça correspond peut-être à de la croissance externe avec un gros endettement... Faut savoir pourquoi. »<sup>88</sup>

Cet extrait d'entretien révèle qu'au-delà du nombre d'injonctions de payer, les juges font particulièrement attention à la nature du créancier : toutes les créances ne se valent pas lorsqu'il s'agit d'estimer leur impact sur la solvabilité d'une entreprise. Se dévoile alors une hiérarchie des créances à l'aune de laquelle est évalué le risque de défaillance. Cette hiérarchie n'est pas sans lien avec la pratique juridique des juges car elle reprend celle qui prévaut dans le droit des procédures collectives. De plus, les créances fournisseurs sont appréhendées du point de vue du contentieux commercial et leur légitimité n'est pas considérée comme fondée *a priori*. Les données disponibles ne constituent pas en elles-mêmes des signes de difficulté, il faut pouvoir les déchiffrer et les interpréter comme telles. Aussi, cet extrait d'entretien donne à voir l'importance des dispositions et savoirs comptables et financiers de ces juges bénévoles. Disposés à l'analyse des chiffres<sup>89</sup>, les juges des tribunaux de commerce traquent les risques de défaillance dans les déséquilibres comptables des entreprises.

Les juges des tribunaux de commerce rencontrent plusieurs difficultés dans ce travail de prévention. La première est liée aux types de données disponibles. Pour pouvoir évaluer les risques de défaillance, il faut bien évidemment que le/la dirigeant-e ait déposé les comptes annuels de son entreprise (il s'agit d'une obligation légale pour les sociétés commerciales)<sup>90</sup>. Pour autant, ces données présentent un biais majeur : elles offrent une photographie de la situation financière de l'entreprise au moment de la clôture de l'exercice comptable et non pas au moment de l'établissement des listes des entreprises à convoquer à l'entretien de prévention. Si bien que durant cette période de latence, la situation de l'entreprise peut s'être irrémédiablement dégradée. La deuxième difficulté réside dans le faible taux de réponse de la part des chef-fes d'entreprises. En effet, nous y reviendrons plus longuement plus avant, seule une petite minorité d'entre eux répond à la convocation : le président du tribunal de

---

<sup>87</sup> Selon l'ordre de grandeur donné par le président du tribunal de commerce de Dugnes, une vingtaine d'entreprises sont convoquées par mois par le tribunal.

<sup>88</sup> Entretien avec E14, le 02/04/2024.

<sup>89</sup> Pour une analyse des caractéristiques sociales des juges des tribunaux de commerce, voir : Lazega, E., Mounier, L., et al. (2003). Régulation conjointe et partage des compétences entre les juges du Tribunal de commerce de Paris, Rapport de recherche, Mission de recherche Droit et justice ; Falconi, A.-M., Guenfoud, K., Lazega, E., Lemerrier, C. et Mounier, L. (2005). Le contrôle social du monde des affaires : une étude institutionnelle. *L'Année sociologique*, 55(2), 451-483 ; Blum, V. (2023). *Les juges consulaires face aux faillites d'entreprises : un travail « deux poids, deux mesures »*, thèse de sociologie, université Lumière Lyon 2.

<sup>90</sup> Au cours de l'année 2022, le tribunal de commerce de Dugnes a mené une campagne active pour rappeler aux dirigeants l'obligation du dépôt des comptes et les astreindre à le faire.

commerce évoque un taux de présence à l'entretien de 10 à 15 % des entreprises invitées à s'y présenter.

Parallèlement aux actions de détection menées par les tribunaux de commerce, des agents publics sont également chargés de ce travail. C'est le rôle notamment des comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises. La singularité de ces instances est qu'elles rassemblent des administrations et des institutions publiques qui produisent leurs propres données et évaluent les risques à l'aune de ces dernières. En entretien, un responsable de la DGE, ancien CRP, caractérise la démarche de détection employée au sein du CODEFI dans lequel il siégeait comme « artisanale » et « fastidieuse ». En effet, chaque représentant administratif venait avec une liste d'entreprises identifiées comme potentiellement à risque produite à partir des données de son administration de rattachement (par exemple, le recours au chômage partiel pour la DDETS, les défauts de paiement pour la Banque de France ou encore les créances fiscales et sociales pour la DDFIP et l'URSSAF). C'est en comparant ces listes que les membres du CODEFI s'accordaient sur les entreprises qui devaient être approchées. Comme le laissent entendre les propos du CRP de la région d'enquête, la détection semble relever d'un arbitrage entre les administrations membres :

E8 : « Et là, en séance du CODEFI, chacun vient avec ses éléments pour dire : “Ben non”, “oui, mais c'est...”, “il n'y a pas de sujet”, ou au contraire “oui, il faut y aller et qui c'est qui y va ?”. Et on se partage. Tiens, ça peut être l'URSSAF qui découvre qu'elle a une dette importante avec eux donc c'est eux qui appellent. »<sup>91</sup>

Ainsi, il n'y a pas de consensus entre ces acteurs de la prévention sur ce que sont des difficultés mettant en péril la solvabilité des entreprises. Il semble que les informations traitées au sein du CODEFI soient examinées au regard non seulement des contraintes et priorités de chacune des administrations, mais aussi de la conjoncture économique du secteur d'activité. Nous manquons malheureusement d'éléments empiriques pour approfondir cette analyse et en tirer des conclusions solides sur les pratiques de catégorisation des entreprises comme « viables » ou « en difficulté », et, ce travail devra être poursuivi, notamment par la consultation des archives d'un CODEFI ou par l'observation de réunions de cette instance.

On le voit, la détection des difficultés des entreprises ne repose pas sur une définition consensuelle et partagée par les différents acteurs en charge de ce travail en raison notamment de la diversité des données mobilisées. Si ce constat peut apparaître *a priori* comme une entrave à cette mission, on peut se demander si, au contraire, il ne permet pas de mieux saisir la diversité des difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées et de tisser ainsi un filet de sécurité plus englobant. Nous poursuivrons cette réflexion dans les parties suivantes en étudiant notamment la tentative d'unification des pratiques de détection. Mais d'ores et déjà, nous pouvons souligner que le travail de détection se trouve limité par les moyens humains affectés à cette mission. En ce sens, deux agents de la DGFIP nous expliquent que leur administration se chargeait de produire les listes des entreprises ayant des signes de difficulté qu'elle transmettait ensuite aux administrations déconcentrées (DDFIP) pour examen en CODEFI. Compte tenu du nombre de personnes chargées d'analyser ces listes et par souci d'opérationnalité, la DGFIP limitait le nombre d'entreprises signalées :

E3 : « Et en fait, nous, depuis le début, on fait un focus sur 200 entreprises. Alors, je sais pas pourquoi on s'est arrêté à 200. C'est 200 max, sachant qu'en moyenne c'est moins, en fait.

E4 : C'est beaucoup moins, oui.

---

<sup>91</sup> Entretien avec E8, le 15/11/2023.

E3 : Voilà. Il y a des départements qui sont très, très peu urbanisés ou développés économiquement il va y avoir vingt détections dont la moitié qu'ils connaissent déjà, en fait. Des entreprises qu'ils connaissent déjà. Donc nous, on a capé à 200 par département mais c'était aussi un enjeu opérationnel. Alors là, c'est pareil, chaque... En fait, en fonction de... On va caper selon des critères...

E4 : Les premières alertes, par exemple, une entreprise qui est détectée pour la première fois...

E3 : Qui apparaît pour la première fois.

E4 : Celle-là c'est la priorité en termes de contact, par exemple.

Enquêtrice : C'est un de vos critères, en fait.

E3 : Toutes les entreprises qui sont déjà parties en procédure collective, on les enlève. Parce que malheureusement c'est trop tard. [...] Et donc ça, c'est un travail qu'on fait nous à chaque liste au sein de la DGFIP. On va sélectionner un panel de 200 entreprises maximum. »<sup>92</sup>

Si ce plafond de 200 entreprises peut être sur-calibré pour certains départements, pour d'autres il suppose un travail préalable de sélection des entreprises reposant sur différents critères (premier signalement, procédures collectives engagées, etc.). A la suite de ce tri initial effectué par la DGFIP, les agents de la DDFIP procèdent à leur tour à une sélection des entreprises à signaler en amont des réunions du CODEFI et durant ces réunions en concertation avec les administrations partenaires.

Enquêtrice : « Mais simplement pour revenir sur ce que vous disiez sur la liste des entreprises que vous avez et que vous contactez ensuite. Donc Signaux faibles, finalement, vous sort une liste d'entreprises considérées comme potentiellement en difficulté dans dix-huit mois et vous contactez l'ensemble des entreprises qui ont été flaguées ?

E10 : Non.

Enquêtrice : Non ?

E10 : C'est quasi impossible en fait de le faire. Dans le sens où parfois la liste il y a plus de 100, 200, 300 entreprises. Donc c'est quasiment impossible. On fait un re-tri.

E9 : Voilà, il y a un tri. Déjà dans l'outil il y a des pondérations. On travaille sur les risques et enjeux. En fonction du secteur d'activité, en fonction de la taille de l'entreprise, en fonction de la cotation. Et globalement on arrive à identifier que ce soit. Et puis on est dans cette analyse avec les différents partenaires, URSSAF, DREETS, CRP. On est en ciblage sur les entreprises qui présentent le risque le plus, *a priori*, le plus marqué.

E10 : En fait, on fait une analyse financière sur peut-être pas l'ensemble des entreprises, mais en tout cas une grande partie. Et à partir de cette analyse financière rapide, on décide si oui ou non, on l'emmène jusqu'au CODEFI. Parce que, parfois il y a des entreprises qui sont dans la liste mais qui ne sont pas forcément représentatives ou autre. Et puis même, en termes de charge de travail, c'est quasi impossible de gérer les 200.

Enquêtrice : Et est-ce qu'il y a des critères de taille d'entreprise, de secteurs qui peuvent être jugés prioritaires à un moment ou à un autre ?

E9 : On fait en fonction du contexte économique, voilà. Là, actuellement, on a les agriculteurs qui se manifestent<sup>93</sup>. On a eu le secteur de la boulangerie aussi par rapport à la crise énergétique. On a eu la conchyliculture également. En fonction aussi des activités... On a eu les pêcheurs récemment. Là aussi, on a la liste et on la croise aussi avec notre expérience, on va dire, terrain pour, effectivement, même si la pondération Signaux faibles est pas optimale, on va peut-être prendre l'entreprise parce qu'on a

---

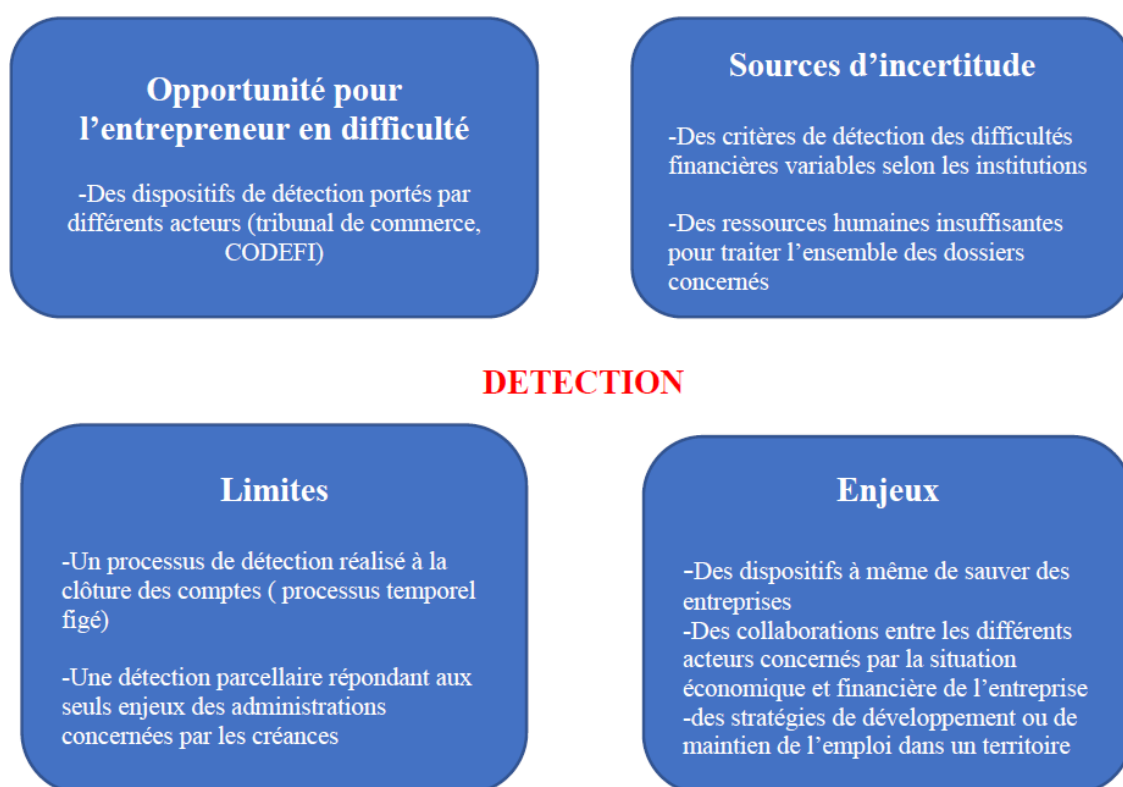
<sup>92</sup> Entretien avec E3 et E4, le 12/06/2023.

<sup>93</sup> Cet entretien a été réalisé en mars 2024, quelques semaines après les manifestations agricoles de janvier.

connaissance de ce contexte local qui fait que. Donc ça reste un des éléments qui guide notre analyse dans l'étude des dossiers, si vous voulez. »<sup>94</sup>

Le travail de détection effectué par les acteurs administratifs est donc contraint par les ressources humaines disponibles pour le prendre en charge. Dans le département étudié, cette contrainte les oblige à effectuer un tri parmi les entreprises identifiées comme à risque par l'algorithme Signaux faibles. Cette nouvelle sélection – effectuée à la suite de celle opérée par la DGFIP – est réalisée à partir non seulement de critères financiers et de taille d'entreprise mais également en tenant compte du contexte économique et des priorités politiques. L'enquête met ainsi en évidence un processus de sélection à différents moments du travail de prévention qui a pour conséquence de laisser certaines entreprises en dehors des radars administratifs. Reste à savoir quelles sont ces entreprises. Nous apporterons des éléments de réponse dans les parties suivantes.

**Figure 3. Bilan synthétique des conditions de la détection**



L'action de détection des difficultés de l'entreprise est aujourd'hui davantage mise en perspective avec l'objectif de maintien et/ou de développement de l'emploi dans un territoire donné, notamment grâce aux CRP, afin d'en faire une stratégie de territoire s'insérant « dans l'action publique menée en faveur du rebond économique des territoires »<sup>95</sup>.

***Informers les chef-fes d'entreprise : leur « ouvrir les yeux » sur la situation et les renseigner sur leurs droits***

La deuxième pratique de prévention consiste à alerter les chef-fes d'entreprise sur les difficultés que rencontrent leurs entreprises et à les informer des dispositifs existants ainsi que sur les procédures mobilisables. Localement, plusieurs acteurs jouent ce rôle d'informateur : les juges

<sup>94</sup> Entretien avec E9 et E10, le 27/03/2024.

<sup>95</sup> Anstett, S. et Théveniaud, P. (2003). Comprendre le fonctionnement des écosystèmes économiques territoriaux et s'y insérer : une dimension essentielle du rôle des CRP. *Annale des Mines, Réalités industrielles*, 1, 72-76.

chargés de la prévention au sein des tribunaux de commerce, les bénévoles du CIP et, au sein de la DDFIP, le conseiller départemental à la sortie de crise renommé conseiller départemental aux entreprises en difficulté. Reprenons le fil du travail de prévention mené au sein des tribunaux de commerce là où on l'avait laissé, c'est-à-dire à l'étape de la sélection des entreprises convoquées à un entretien. Une fois les convocations envoyées par le greffe par courriers recommandés, seule une minorité de dirigeant-es fait la démarche de venir au tribunal. Que se passe-t-il alors ? Le président du tribunal de commerce de Dignes nous explique la teneur de ce type d'entretien :

E14 : « Mais oui, il y a peut-être une quinzaine de pourcents qui permettent de déboucher sur un entretien. Où là, on va pouvoir conseiller, en disant : "Attendez, là déjà c'est trop tard. On va aller chercher un dossier [de demande d'ouverture de liquidation judiciaire], parce que là vous êtes sous la ligne de flottaison, c'est mort". Ou au contraire on va les pousser à solliciter un mandat *ad hoc* ou une conciliation parce que on a le sentiment que s'ils arrivent à négocier avec leur bailleur, avec l'URSSAF, il y a la commission des chefs de service qui peut intervenir, il y a la médiation de la banque, tous ces organismes qui peuvent aider. Donc peut-être que là, vous allez obtenir un petit ballon d'oxygène qui va vous permettre de passer le cap difficile. Si tant est que vous ayez des perspectives pour rebondir. Donc toute cette partie prévention-détection, ce que j'appelle la prévention-détection elle est très importante et on l'actionne tous les mois, tous les mois... »<sup>96</sup>

L'entretien – qui se déroule dans un bureau et non en salle d'audience avec un juge en tenue civile et non en robe – consiste donc d'une part à faire un point sur la situation de l'entreprise et à informer le ou la dirigeant-e des différentes possibilités offertes soit pour liquider si la cessation de paiement est avérée soit pour éviter cette situation. On le voit, les juges ne se contentent pas de présenter les mesures juridiques mais peuvent renseigner sur les différents dispositifs publics existants pour négocier leurs dettes. Compte tenu de la confidentialité de ces entretiens, nous ne sommes pas en mesure de caractériser les profils des entreprises qui bénéficient des conseils du tribunal de commerce. Pourtant, une comparaison des entreprises détectées d'un côté par les acteurs juridictionnels et de l'autre par les acteurs administratifs et associatifs permettrait d'établir dans quelle mesure l'ensemble du tissu économique bénéficie de la prévention des difficultés.

La branche locale du Centre d'information et de prévention (CIP) constitue également un point d'information pour les chef-fes d'entreprise rencontrant des difficultés. Cette association propose en effet une possibilité de rencontre gratuite et confidentielle (« les Entretiens du jeudi ») pour tout chef d'entreprise souhaitant recueillir l'éclairage d'un groupe de trois personnes, composé d'un expert-comptable, d'un avocat et d'un ancien juge de tribunal de commerce. Lors de l'entretien réalisé avec deux responsables du CIP local (un expert-comptable et un ancien président d'un tribunal de commerce), l'un d'eux souligne qu'« [ils sont] des orientateurs [*sic*], [ils] ne [sont] pas là pour traiter les difficultés »<sup>97</sup>. Au terme de ces entretiens, les membres du CIP orientent le ou la dirigeant-e vers les dispositifs ou institutions adéquates au regard des difficultés rencontrées. Selon les responsables rencontrés, le CIP local « a atteint un étiage de un à deux entretiens par semaine »<sup>98</sup>, ce qui n'est pas négligeable au regard du taux de réponse aux convocations du tribunal de commerce par exemple.

---

<sup>96</sup> Entretien avec E14, *op. cit.*

<sup>97</sup> Entretien avec E15, le 18/07/2022.

<sup>98</sup> *Ibid.*

Parallèlement au travail mené par les acteurs juridiques et associatifs, l'Etat a également mis en place la fonction de conseiller départemental à la sortie de crise au moment de la crise sanitaire de la Covid 19. La responsable de la DGFIP nous en rappelle les fonctions lors de l'entretien :

E3 : « Après, pour être tout à fait honnête avec vous, le conseiller départemental à la sortie de crise il va plutôt être un point de contact. Il va réorienter vers des partenaires compétents au regard de la difficulté de l'entreprise. Il va éventuellement orienter vers la CCSF mais il ne fait pas du *restructuring* pour des petites boîtes. »<sup>99</sup>

Nous l'avons dit, les conseillers départementaux à la sortie de crise sont devenus les conseillers départementaux aux entreprises en difficulté (CDED) tout en conservant cette fonction de « guichet unique » ou de « point de contact unique » pour reprendre les termes employés par le conseiller du département enquêté en entretien. Leur rôle est donc d'être « en premier niveau » et d'orienter les chef-fes d'entreprises qui les sollicitent vers les interlocuteurs pertinents. Les propos tenus par la responsable de la DGFIP citée précédemment permettent de préciser qui sont les dirigeant-es visé-es par ce dispositif ainsi que les missions dévolues à la fonction de CDED :

E3 : « Et le conseiller départemental, par exemple, on lui a demandé de communiquer, de se faire connaître.

Enquêtrice : D'être sur le terrain pas mal du coup alors, hein ?

E3 : D'être sur le terrain et en plus d'accueillir l'entreprise et de lui expliquer le dispositif. Là, on lui a même demandé de remplir le dispositif pour l'entreprise...

Enquêtrice : Ah donc là ça va au-delà de simplement l'information et la mise en relation. C'est une aide.

E3 : Ça va au-delà. Là, c'est vraiment parce que là on était vraiment sur des petits, notamment sur les boulangers. Et là, c'était vraiment même remplir la demande en ligne avec eux.

Enquêtrice : Carrément.

E3 : Et on est encore allés plus loin avec un dispositif qu'on appelle de l'intermédiation auprès des fournisseurs d'énergie. C'est-à-dire que quand il y a une, notamment pour les artisans, les chefs d'entreprise qui ont renégocié leur contrat d'énergie...

Enquêtrice : Ben les cafetiers, hôteliers, restaurateurs doivent en faire partie aussi de ce lot pour revenir au focus sectoriel.

E3 : Exactement. En fait, surtout eux. C'est-à-dire ceux dont vous parlez quand vous dites : « Ils ont le nez dans le guidon et puis ils n'ont pas forcément des experts pour les accompagner, pour les aider »... Et si ces artisans ont renouvelé leur contrat en fin d'année dernière, donc à la pire des périodes pour renouveler leur contrat, et qu'ils ont conclu des contrats qui ne leur permettent pas d'assurer une continuité économique, on va demander aussi au conseiller départemental à la sortie de crise de prendre contact avec le fournisseur d'énergie pour négocier un étalement. »<sup>100</sup>

## **Encadré 2 – Autres dispositifs existants en lien avec les créances publiques**

Le bouclier tarifaire n'a pas été l'unique aide mise en place par l'Etat, on peut citer également celui mis en place au sein du réseau URSSAF et qui a été mobilisable par les conseillers départementaux à la sortie de crise. En effet, dans le cadre du « plan de résilience économique et sociale », les employeurs, dont le secteur d'activité est affecté par la guerre en Ukraine

<sup>99</sup> Entretien avec E3 et E4, *op. cit.*

<sup>100</sup> *Ibid.*

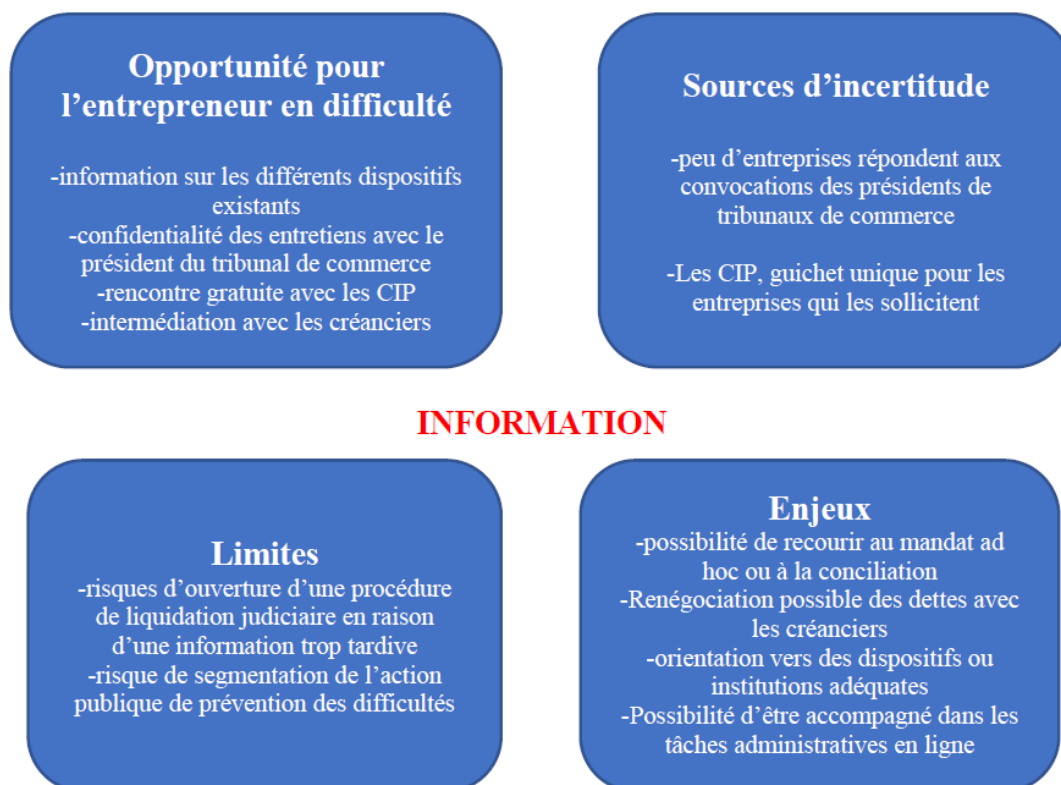


(hausse du coût de l'énergie<sup>101</sup> ou pertes de débouchés à l'export) et connaissant des difficultés de trésorerie, ou qui anticipent des difficultés pour payer leurs prochaines échéances de cotisations, avaient la possibilité d'obtenir un délai de paiement de leurs prochaines échéances de cotisations patronales ; et si un plan d'apurement était déjà acté, ils pouvaient en demander le report ou s'il était en cours, la renégociation.

Quant aux travailleurs indépendants qui rencontraient des difficultés, ils pouvaient solliciter l'interruption du prélèvement de leurs cotisations ainsi que des prélèvements liés à un plan d'apurement déjà engagé. Un nouveau délai de paiement pouvait leur être accordé. Ils pouvaient également demander une aide de l'action sociale du conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI) par l'URSSAF (sous la forme d'une aide financière ou d'un financement de dettes de cotisations et contributions, voire des échéances à venir), étant précisé que les travailleurs indépendants avaient toujours la possibilité de solliciter des aides financières du fonds catastrophes intempéries du CPSTI, les aides classiques aux cotisants en difficulté (ACED) voire l'aide financière exceptionnelle (AFE).

Les conseillers départementaux aux entreprises en difficulté ont donc non seulement pour mission d'informer les dirigeant-es sur les dispositifs existants mais également d'aider ces derniers à activer leurs droits en les accompagnant dans l'établissement de leurs dossiers. Ils ciblent donc des chef-fes d'entreprises qui peuvent rencontrer des difficultés à effectuer des tâches administratives en ligne, à négocier les conditions tarifaires avec leurs fournisseurs et qui n'ont pas les ressources financières nécessaires à la délégation de ce travail. Bien que la description des usagers cibles soit imprécise<sup>102</sup>, les propos de la responsable de la DGFIP repris ici laisse voir une segmentation de l'action publique de prévention des difficultés des entreprises.

**Figure 4. Bilan synthétique des conditions de l'information**



<sup>101</sup> Urssaf, actu, 11 janvier 2023.

<sup>102</sup> L'usage des termes « petits », « boulangers », « artisanat » renvoie à l'espace des TPE. Une étude approfondie des caractéristiques sociales des dirigeant-es sollicitant l'aide des conseillers départementaux aux entreprises en difficulté permettrait d'objectiver leurs positions sociales.

## **Étaler les dettes, restructurer l'entreprise**

Le travail de prévention des difficultés des entreprises mené par les acteurs administratifs passe également par la possibilité de négocier un étalement ou une remise de dettes ainsi que par une aide au *restructuring* des entreprises. Le premier type d'action est du ressort de la commission des chefs de services financiers (CCSF). Cette instance peut être sollicitée par les chefs d'entreprises pour obtenir des délais de paiement ou une remise de dettes pour leurs dettes fiscales et sociales et cela en toute confidentialité. En amont de la réunion mensuelle de la CCSF, le secrétariat permanent se charge de vérifier l'éligibilité du dossier et d'élaborer un plan d'étalement des dettes d'une durée allant de 12 à 24 mois, voire exceptionnellement jusqu'à 36 mois. Ce plan est ensuite présenté à l'ensemble des membres de la CCSF qui procède à une analyse économique et financière afin de déterminer la capacité de remboursement de l'entreprise. Le secrétaire permanent de la CCSF souligne l'importance du travail de préparation du dossier :

E10 : « Et donc, eux [les membres de la CCSF] vont ensuite délibérer et en fonction de la présentation qui leur en est faite par le secrétariat permanent, et vont nous poser des questions sur la société. Donc, nous, notre objectif, c'est de bien appréhender la difficulté de la société, de bien la connaître, de bien comprendre pour pouvoir après présenter le dossier de manière la plus neutre possible hein, on donne un avis, mais les membres restent souverains dans leur décision. »<sup>103</sup>

Malgré nos questions en entretien, nous n'avons pas pu obtenir d'informations sur le nombre de dossiers instruits en CCSF ou sur le profil des entreprises concernées. En revanche, il semble que ce ne soit pas n'importe quel-le dirigeant-e qui s'oriente vers la CCSF. En effet, le secrétaire remarque que ces derniers viennent par l'entremise d'intermédiaires :

E10 : « Pour la partie CCSF, qui est peut-être la plus simple, en fait c'est les entreprises qui ont connaissance de notre service par le biais de mandataires judiciaires, par le biais du tribunal de commerce, par le biais des différents acteurs, on va dire, locaux ou nationaux, peu importe, qui viennent vers nous, qui nous contactent et qui vont demander des plans. »<sup>104</sup>

Ces propos amènent à faire l'hypothèse que les entreprises déposant un dossier auprès de la CCSF sont soit engagées dans une procédure de conciliation ou un mandat *ad hoc*, soit ont bénéficié des informations du tribunal de commerce.

L'Etat a fortement incité à l'usage de ces procédures dans la mesure où il était lui-même créancier des prêts garantis par l'Etat (PGE) et concerné par l'ordonnancement par les tribunaux de commerce des classes de parties affectées :

E8 : « Alors, nous on a fait le SAV de nos prêts, de nos propres prêts. Et puis après, pour les PGE en fait, ce qui s'est passé, c'est qu'on a donné des consignes aux tribunaux de commerce et aux administrateurs judiciaires. C'est-à-dire qu'on a dit : "Un PGE qui doit être restructuré, il y a forcément soit une médiation du crédit pour les PGE de moins de 50 000 euros, soit une conciliation, une procédure amiable de conciliation". Et là, on était sûr qu'on avait un administrateur judiciaire qui allait nous *driver* le truc. C'est-à-dire que notre crainte, c'était que les banques martyrisent les PGE en étalant la dette sur dix ans alors que les autres prêts non, on veut être remboursés dans le délai normal. Donc ça, non. Il fallait que tous les prêts... Donc le job de l'administrateur judiciaire c'est de faire la carte de l'endettement et de dire : "Tout cet endettement on va le traiter de manière équitable". Voilà. C'est pour ça qu'on a voulu qu'il y ait des procédures de conciliation. Avec des incidences hein. Là, il y a forcément les banques qui déclarent un

---

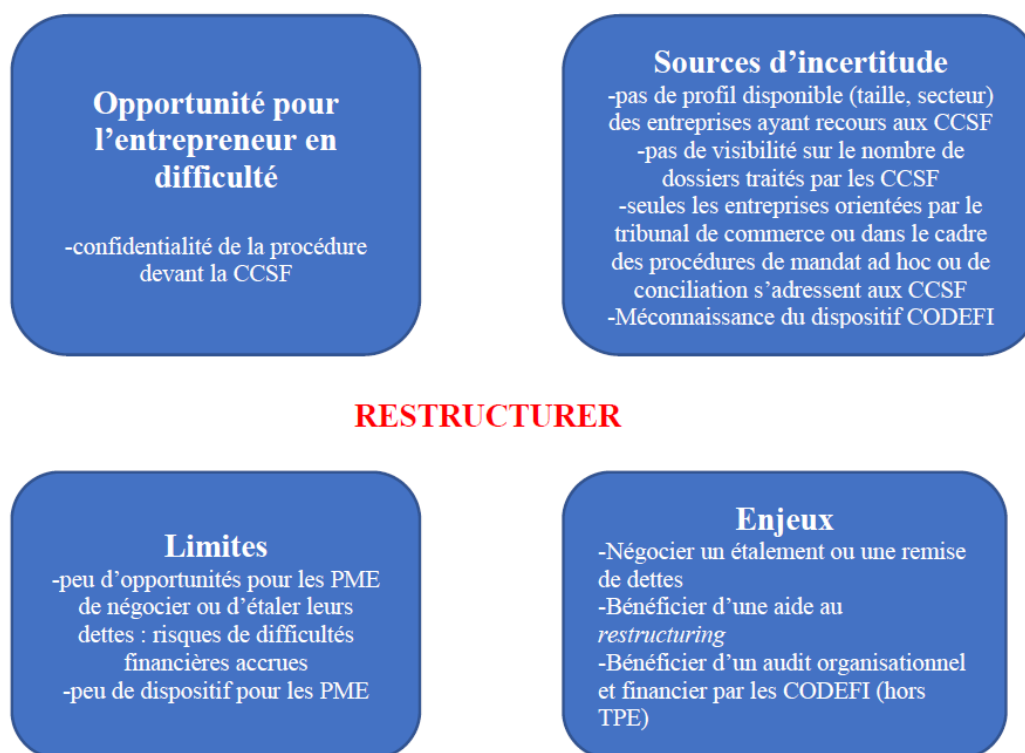
<sup>103</sup> Entretien avec E9 et E10, *op. cit.*

<sup>104</sup> *Ibid.*

défaut de paiement. Du coup, incidence sur la cotation Banque de France et du coup des difficultés plus dures à se refinancer. Parce que les banques voient que votre cote est dégradée donc vous devenez de plus en plus à risque. »<sup>105</sup>

Les CODEFI ont la possibilité de financer un audit organisationnel et financier pour les dirigeant-es d'entreprises de moins de 400 salariés le sollicitant afin de proposer des mesures de restructuration. Cette offre de soutien ne correspond pas aux besoins des TPE qui ont peu voire aucun salarié et ont des montages financiers *a priori* ne nécessitant pas le recours à un cabinet de conseil. De manière surprenante, il s'avère que cette opportunité est « très rarement sollicitée par les entreprises » pour reprendre les mots du secrétaire permanent de la CCSF. Il faudrait donc s'interroger sur la pertinence de cette aide et sur son adéquation aux besoins des entreprises qui font face à des difficultés.

**Figure 5. Bilan synthétique des conditions de la restructuration**



### **Financer l'activité**

Enfin, si le CODEFI peut proposer des prêts de restructuration provenant du Fonds de développement économique et social (FDES), peu de dirigeant-es en font la demande :

Enquêtrice : « Vous, est-ce qu'au sein du CODEFI vous pouvez faire des prêts aux entreprises ?

E10 : Concrètement...

E9 : Il y a un dispositif de prêts qui existe, effectivement, mais... C'est...

E10 : C'est comme les audits en fait, c'est la même chose. La société doit en faire la demande et elles ne le font pas.

E9 : Elles le font pas. On peut le proposer. Alors là aussi, c'est variable d'un département à un autre mais c'est pas la majorité des mesures qui sont prises. »<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Entretien avec E8, *op. cit.*

<sup>106</sup> Entretien avec E9 et E10, *op. cit.*

Durant la crise sanitaire de la Covid 19, les CRP ont également eu « une enveloppe exceptionnelle spécifique de prêts directs aux entreprises » à destination d'entreprises du secteur industriel. Ces prêts, accordés par BPI France après instruction du dossier par la Mission restructuration des entreprises (rattachée à la direction générale des entreprises) visaient à soutenir certaines entreprises considérées comme stratégiques dans leur démarche de financement auprès des banques :

E8 : « Quand les banques disaient : “Bon, OK, ils ont besoin, mais enfin non, mais c'est pas possible”, et donc, à nous de re-regarder le dossier et de dire, notamment si la boîte était stratégique, de dire : “Non mais attendez, là on peut pas la laisser couler, c'est pas possible”. L'intérêt pour la défense nationale, par exemple, des choses comme ça, où là on a dit : “Bon écoutez, les banques vous faites combien ? Il faut combien ? Il y a un complément à faire ? On fait le complément”. »<sup>107</sup>

Une dizaine de ces prêts ont été octroyés sur la région enquêtée.

La prévention des difficultés des entreprises repose donc sur quatre types d'action (détecter, informer, restructurer, financer) mises en œuvre par des acteurs juridiques, associatifs et publics et à destination de publics cibles différents. En fonction de leur taille, de leur secteur d'activité et de leur importance économique locale ou nationale, les entreprises seront prises en charge par tel acteur plutôt qu'un autre et se verront proposer ou non certaines aides ou dispositifs. Se dessine alors une segmentation de l'action préventive. Face à la multiplicité des acteurs en présence, on peut se demander dans quelle mesure cela favorise ou non l'efficacité de la prévention des difficultés.

### **Se coordonner pour gagner en efficacité ?**

On l'a vu, le travail de prévention des difficultés des entreprises est pris en charge par une multitude d'acteurs qui développent des actions diversifiées. On peut se demander dans quelle mesure ces diverses initiatives sont coordonnées sur le territoire. Cette question est une des préoccupations du CRP de la région étudiée et ce depuis plusieurs années :

E8 : « Et on a profité, vous voyez, en 2015, il faut le dire, on est assez préservés en termes de défaillances [dans la région étudiée], on n'a pas des bassins, comme, je ne sais pas, la vallée de l'Arve où vous avez toutes les fonderies de France et de Navarre qui subissent la crise de l'automobile... Enfin, vous voyez. Bon. Comme on était un peu préservés, on a profité de ce temps-là pour monter cette fameuse charte. Donc, depuis 2015 on est dans cette attitude de “Il faut partager entre nous”. On n'est pas du tout sur cette idée de guichet unique. On ne croit pas à ça. On croit plutôt à un réseau étendu où tout le monde se connaît, chacun sait qui fait quoi, on est agiles. Quelqu'un appelle un interlocuteur quel qu'il soit, il sait si c'est lui qui peut faire ou un autre, et hop, on se passe le relais comme ça. »<sup>108</sup>

La démarche promue par le CRP est alors de multiplier les « interlocuteurs privilégiés », c'est-à-dire des personnes ressources dans différents secteurs (banques, cabinets comptables, assurances, chambres consulaires, organisations professionnelles, associations, etc.) qui peuvent renseigner les dirigeant-es sur les dispositifs existants et les orienter vers les acteurs de la prévention. L'investissement de ces acteurs dans la prévention des difficultés s'incarne dans la signature d'une charte par laquelle ils « s'engagent à soutenir ensemble les dirigeants et les entreprises qui rencontrent des difficultés susceptibles d'avoir un impact sur l'activité et sur les emplois de l'entreprise, et à favoriser la prévention de ces difficultés »<sup>109</sup>. Chaque année, le CRP organise un séminaire rassemblant l'ensemble de ces interlocuteurs privilégiés afin de renforcer les liens tissés entre eux et les informer sur les différents dispositifs existants.

---

<sup>107</sup> Entretien avec E8, *op. cit.*

<sup>108</sup> *Ibid.*

<sup>109</sup> Charte régionale pour la prévention et l'accompagnement des difficultés des entreprises, novembre 2019, p. 1.

Avant d'aller vers les entreprises, il s'agit donc de former ces acteurs à la détection et à la prévention.

Ainsi, si la multiplicité des acteurs de la prévention semble à première vue présenter le risque de brouiller l'information des entrepreneurs en difficulté quant aux interlocuteurs pertinents, elle augmente, en pratique, les chances d'être objet de prévention. La coordination des acteurs se fait moins par une logique d'intégration bureaucratique et hiérarchique dans un corps d'administration vertical que par une logique de mutualisation des données et de décision collégiale. Cette forme inter-organisationnelle de collégialité ne va pas sans faire écho à la discipline sociale mise en avant par Emmanuel Lazega (2001), où la capacité d'influer sur l'action collective tient moins dans l'autorité formelle que dans l'expertise professionnelle, l'entregent et le prestige associé à la légitimité de l'institution dont on porte la parole. Un tel type d'intégration est une forme d'organisation qu'il faudrait pouvoir observer dans sa totalité plus que d'après ses parties, pour mieux en saisir les jeux internes.

Le CRP a donc, depuis la création de la fonction en 2012, un rôle de coordination de l'action de l'Etat à destination des entreprises en difficulté. Pour autant, Stéphanie Schaer, CRP de Bourgogne-Franche-Comté, fait en 2014-2015 le constat d'une intervention trop tardive des CRP dans la détection et l'accompagnement des entreprises en difficulté. Deux raisons sont invoquées : la coexistence d'une multiplicité d'acteurs publics avec des périmètres et des tutelles différentes et la coexistence de plusieurs producteurs de données clés sur la défaillance d'entreprise qui ne communiquent pas entre eux. C'est dans ce contexte qu'elle impulse en 2015 la genèse du dispositif « Signaux faibles ». La directrice opérationnelle de ce dispositif développé au sein d'une start-up d'Etat nous raconte en entretien les origines de Signaux faibles :

E2 : « Moi ce qui m'intéresse dans mon métier c'est de me dire : mais quand on a l'objectif de limiter la faillite, comment on peut arriver à cette objectif et reprendre la pelote dans l'autre sens ? et me dire : mais attendez du coup on a de la donnée d'entreprise, on constate qu'on est sollicité trop tardivement par des entreprises trop en difficulté ; donc ça c'était le constat de Stéphanie qu'était CRP en Bourgogne, qui dit : mais je suis haut fonctionnaire et je suis sollicitée la veille du tribunal par des entreprises au bord du gouffre, voire je fais du soutien psy parce que ça va pas et je me contente de leur trouver un avocat pas trop mauvais pour sauver les meubles de famille [...] il y avait des sollicitations trop tardives du CRP, les difficultés étaient avérées, donc ça pouvait se limiter à trouver un avocat et veiller à ce que ce soit pas trop horrible au tribunal, ou la difficulté était tellement enlisée que ça prenait un temps fou de démêler les choses et donc y avait aussi une forme inefficacité, du moins ça prenait beaucoup de temps de démêler la situation pour éventuellement arriver à une petite sortie alors que si on avait pris la difficulté en amont, quelques mois avant, avant que le dirigeant ait pris des décisions malheureuses, on aurait pu sortir le dossier plus vite, par le haut, de manière plus serein pour le CRP, pour le dirigeant, pour les salariés. »<sup>110</sup>

Étudions à présent de plus près ce dispositif dédié à la détection des difficultés.

Dans un souci de coordination de l'action de l'Etat à destination des entreprises en difficultés, le CRP s'inscrit dans une démarche de mutualisation des données entre les différents acteurs et dans la mise en œuvre d'un processus décisionnel collégial.

---

<sup>110</sup> Entretien avec E2, le 15/04/2023.

### 1.2.3. Une tentative de mutualisation des données et d'uniformisation des pratiques : l'algorithme Signaux faibles

Le dispositif est déployé nationalement dès avril 2019. Il présente un objectif de détection en amont des difficultés des entreprises afin de faciliter le ciblage des actions de remédiation de l'Etat. Deux « nouveautés » caractérisent ce dispositif : d'une part, le recours aux outils de l'intelligence artificielle pour la mise en place d'un modèle prédictif de la défaillance et, d'autre part, l'existence d'un partenariat entre cinq acteurs publics pour la mise en commun de données qui vont alimenter ce modèle.

#### **Un dispositif public partenarial de détection de la défaillance mobilisant les outils de l'intelligence artificielle**

Le dispositif Signaux faibles s'inscrit dans la vision financière des défaillances d'entreprise. Il repose sur le développement d'un algorithme destiné à détecter un risque d'entrée en procédure collective des entreprises et s'appuie sur des techniques dites de *clustering* – de partitionnement des données par groupes homogènes, et de *machine learning*. Le *machine learning* est un mécanisme d'apprentissage automatique via des systèmes d'intelligence artificielle qui découvrent eux-mêmes des motifs récurrents dans des ensembles de données et améliorent spontanément leurs propres performances. Le modèle permet de calculer un score prédictif de la défaillance à l'horizon de 18 mois, et de produire périodiquement des listes d'entreprises pour lesquelles des signaux faibles de défaillance ont été détectés.

Les données utilisées sont celles mises en commun par les membres du partenariat : elles sont économiques, financières (15 ratios) ou liées à l'activité.

#### **Encadré 3. Données de prédiction de la défaillance du dispositif Signaux faibles**

- \*Données Sirene : raison sociale, adresse, code APE, date de création, etc.
- \*Données DREETS : autorisations et consommations d'activité partielle, recours à l'intérim, déclaration des mouvements de main-d'œuvre.
- \*Données URSSAF : données de défaillance, montant des cotisations, montant des dettes (part patronale, part ouvrière), demandes de délais de paiement, demandes préalables à l'embauche.
- \*Données Banque de France : 6 ratios financiers.
- \*Données Diane : bilans et comptes de résultats. Permet d'enrichir les données financières de la Banque de France.
- \*Données Altares : base "paydex" sur les retards de paiements.

Source : <https://github.com/signaux-faibles/documentation/blob/master/description-donnees.md#donn%C3%A9es-import%C3%A9es>

Dans les entretiens, la valorisation des données est mise en avant par les acteurs du partenariat :

E4 : « Et donc, valorisation de la donnée c'est finalement valoriser tout le potentiel de données de la DGFIP. Donc de données financières, données fiscales, à des fins qui peuvent être peut-être différentes de ce qu'on peut penser initialement en termes de contrôle fiscal mais de l'orienter peut-être aussi vers le soutien. Et notamment vers le soutien des entreprises en difficulté via l'émergence d'un lac de données à la DGFIP qui permettrait de croiser des données encore silotées et de produire assez d'informations qui pourraient être valorisées par des modèles algorithmiques. »<sup>111</sup>

<sup>111</sup> Entretien avec E3 et E4, *op.cit.*

Comme bien d'autres dispositifs, après une phase d'expérimentation dans une région – Bourgogne-Franche-Comté – le dispositif est étendu à l'ensemble des régions métropolitaines grâce à la convention de déploiement signée en 2019 entre les cinq acteurs publics du partenariat : la direction générale des entreprises (DGE) ; la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ; la Banque de France (BDF) ; l'URSSAF Caisse nationale; la direction interministérielle du numérique (DINUM) qui héberge alors la start-up d'Etat Signaux faibles. L'algorithme considère l'ensemble des entreprises ayant (ou ayant eu) au moins dix salariés et fonctionne sur des données mensuelles et annuelles débutant en 2015. Cela représente un stock moyen d'environ 350 000 entreprises.

### **Un déploiement marqué par des rapports de force entre les acteurs**

La direction de la transformation numérique (DTNUM) a dès le départ un rôle d'hébergeur : le dispositif Signaux faibles (SF) devient un défi d'« Entrepreneur d'intérêt général » (EIG) rattaché au ministère de la Transformation et de la fonction publique permettant ainsi à des « talents » du numérique d'intégrer l'administration dans le cadre d'une action de modernisation de l'État. C'est ce qui façonne le dispositif comme une start-up d'Etat avec le recrutement de jeunes collaborateurs – *data scientists* – dotés de l'expertise numérique nécessaire pour concevoir et développer l'algorithme.

La Banque de France apporte une expertise à un double niveau : en matière d'infrastructure technique et par sa connaissance fine de l'analyse financière (via son suivi de ratios financiers). Mais ce partenaire n'intervient pas dans la mise en commun des données puisqu'elle est soumise au secret bancaire du fait de la réglementation en vigueur.

Initialement, l'algorithme SF va « tourner » sur des données en provenance de la DGEFP ainsi que de l'URSSAF Caisse nationale. La directrice opérationnelle parle en entretien du cheminement de Stéphanie Schaer :

E 2 : « “Moi, je veux essayer de croiser des données qu'on a au sein de la DREETS, qu'est-ce qu'on a dans les tiroirs chez nous en Bourgogne ?” On a des données financières qu'on achète, qu'on exploite pas trop, on a des données d'activité partielle, à l'époque l'activité partielle ça sentait vraiment pas bon quand on la mobilisait, et alors parfois certains demandaient d'être autorisés sans consommer l'activité partielle, donc ça aussi c'était un signal hyper intéressant, et y a des services statistiques dans ces services-là, donc elle avait essayé de regarder avec les services statistiques si y'avait des choses qui sortaient, puis elle regardé aussi un peu avec les données URSSAF parce qu'elle s'entendait bien avec l'URSSAF, elle avait demandé validation du préfet de région. »<sup>112</sup>

Cependant, dans le même temps, la DGFIP déploie son propre modèle algorithmique avec ses données. En mars 2021, la start-up SF présente un scénario de fusion des travaux dans le cadre de la sortie de crise, ce qui conduit à la sortie de la première liste « SF » fusionnée en juin 2021. Ainsi, avant la fusion et l'intégration des données DGFIP dans le dispositif SF, le modèle était marqué par le poids prépondérant des données sociales de l'URSSAF et du ministère du Travail. La fusion redonne du poids aux données financières et fiscales (dettes, TVA) et l'évolution des rapports entre les acteurs du partenariat a donc un impact direct sur l'algorithme et la détection des signaux faibles comme le souligne une responsable de la DGFIP en entretien :

Enquêtrice : « Mais ça, à la fois ça devait être intéressant pour vous comme pour SF de voir, justement : “bah nous, on a l'habitude de travailler avec cette *data*-là, on a détecté et eux ils ont ça...”. Et est-ce qu'il y avait quand même un périmètre commun dans ces listes ? Parce que c'est quand même compliqué la détection, de toute façon. Si c'était facile, ça se saurait.

---

<sup>112</sup> Entretien avec E2, *op. cit.*

E3 : C'est difficile à dire parce que comme nous, nos listes étaient fondées plutôt sur des données fiscales et bien on avait un tropisme pour détecter des entreprises qui avaient des difficultés en matière fiscale et Signaux faibles plutôt des entreprises qui avaient des difficultés en matière sociale. Puisque l'algorithme était fondé sur ce type de données, évidemment il détectait plutôt ces... Et d'ailleurs, ce qui s'est passé dans la première liste, dans les premières listes fusionnées, comme les premières listes fusionnées se sont un peu fondées finalement sur l'existant de l'algorithme Signaux faibles, les premières listes ont plutôt détecté des entreprises qui avaient des dettes sociales puisqu'évidemment nous, nos données sont arrivées mais elles ont été finalement raffinées, analysées avec un peu plus de temps. Donc, les critères d'analyse financiers ils ont mis un tout petit peu plus de temps à être intégrés pleinement par le modèle. »<sup>113</sup>

### **Un déploiement percuté par la crise sanitaire, phénomène encore plus marqué dans le secteur CHR**

Cependant, le déploiement du dispositif SF sur le plan national est percuté par la crise sanitaire. Le *machine learning* n'absorbe pas le choc exogène et ses répercussions via les multiples aides de l'Etat aux entreprises : il en résulte une perte de pertinence des indicateurs fondés sur les données URSSAF étant donné les reports d'échéances, mais également une perte de pertinence des données de défaillances produites par les tribunaux de commerce, qui enregistrent des baisses de procédures de sauvegarde et de redressement en raison des PGE versés ; enfin, la crise induit aussi une perte de pertinence des données Pôle emploi devenu France Travail sur le chômage partiel étant donné le plan d'aide au chômage partiel. Malgré une sortie du *machine learning* et un retour aux systèmes experts, les faits suivants ont pu être constatés sur le terrain :

E3 : « Alors, en fait, c'est vrai que Signaux faibles n'a pas beaucoup produit de listes. Le Signaux faibles originel n'a pas produit de liste pendant la crise sanitaire parce qu'il n'avait pas de données récentes.

Enquêtrice : Ah d'accord.

E3 : En revanche, le modèle algorithmique de la DGFIP fonctionnait pendant la crise sanitaire puisque nous en complément des liasses, on a finalement utilisé les données de TVA, donc mensuelles.

Enquêtrice : D'accord. Donc là, vous aviez quelque chose de super récurrent et de très...

E3 : Faut de la donnée fraîche. »<sup>114</sup>

Cela est d'autant plus marqué dans le secteur CHR, caractérisé par une capacité de ses acteurs à se saisir des aides Covid (voir partie 2) qui a bénéficié de la majeure partie de certaines aides.

E5 : « Et en fait, ce qui s'est passé c'est que depuis la crise sanitaire où l'activité partielle a été utilisée par quasiment toutes les entreprises de France au moins une fois, tout le monde sait que ça existe, tout le monde sait où nous trouver en cas de besoin. Et on n'a pas besoin d'intermédiaire en fait. C'est-à-dire qu'une entreprise si elle va mal, et d'ailleurs aujourd'hui il y a une forme d'addiction à l'activité partielle puisqu'elle est demandée à tort et à travers. [...] Les terrasses chauffées sont interdites dans la plupart des villes, les hôtels, cafés, restaurants, ça vous intéresse au premier chef, nous demandent le bénéfice de l'activité partielle au motif de cette décision de fermer et d'interdire les terrasses chauffées. Parce que du coup ils ont moins de clients en terrasse et du coup il y a une baisse d'activité. On dit « non », évidemment. Ça correspond pas du tout à l'esprit ni à la lettre des textes mais... En fait, l'activité partielle est vraiment très connue aujourd'hui et dès lors que les critères sont remplis, c'est un des meilleurs

---

<sup>113</sup> Entretien avec E3 et E4, *op. cit.*

<sup>114</sup> *Ibid.*



outils les plus efficaces en tous cas pour préserver au moins pendant un certain temps la masse salariale et les emplois. »<sup>115</sup>

Avec l'algorithme Signaux faibles, l'Etat se dote donc d'un outil de détection du risque de défaillance pour les entreprises qui est déployé sur l'ensemble du territoire. De quelles manières les agent-es des administrations déconcentrées s'en emparent-iels ?

### Les usages locaux de Signaux faibles

L'outil Signaux faibles a-t-il modifié les pratiques de détection des agents des administrations déconcentrées ? Les entretiens menés localement avec des membres des CODEFI et un CRP laissent apparaître des évolutions nuancées et des formes d'appropriation qui dépassent le but initial de prévision des difficultés. Les fonctionnaires rencontrés au cours de l'enquête témoignent tous de leur usage de Signaux faibles dans leur travail de détection des difficultés. Il en va ainsi par exemple du CRP :

E8 : « Bon, la détection, aujourd'hui, moi, typiquement, on s'appuie à fond sur l'outil Signaux faibles en lien avec les CODEFI. »<sup>116</sup>

Il faut dire que la région d'enquête a été une des régions pilotes pour la mise en place de cet outil de détection, son implantation locale n'est donc pas récente. On l'a dit, l'utilisation de cet algorithme permet d'établir des listes communes d'entreprises présentant des indices de difficulté aux administrations qui sont ensuite analysées dans le cadre des CODEFI notamment. Néanmoins, force est de constater que l'utilisation de cet outil n'apparaît pas comme suffisante et est adossée à la mobilisation des connaissances de terrain des agents :

Enquêtrice : « Et juste, ma dernière question, juste pour revenir sur Signaux faibles, vous est-ce que dans votre pratique quotidienne pour identifier des entreprises en difficulté, est-ce que c'est quelque chose que vous manipulez facilement et puis que vous trouvez pertinent dans la détection des difficultés ?

E9 : Oui, c'est un outil qui est utile, qui monte en gamme qui est, voilà... Auquel on se réfère de temps à autre en fonction de nos besoins. Je vous ai dit il y a une évolution de l'algorithme donc on va avoir d'autres éléments, les restitutions vont être affinées. Donc on est aussi dans cette phase-là. Mais effectivement, c'est un élément parmi d'autres. On a effectivement cet élément-là, c'est un indicateur mais on a aussi des interactions avec le secteur local, nos partenaires, les échanges qu'on peut avoir aussi avec les entreprises en direct. En fait, voilà, Signaux faibles c'est un élément parmi d'autres. Mais effectivement on s'y réfère de temps en temps en fonction des besoins. Dans le cadre des CODEFI régulièrement. »<sup>117</sup>

« Éléments parmi d'autres », l'utilisation de l'algorithme ne vient pas supplanter les informations que les responsables des administrations peuvent récolter au travers de leur travail quotidien. On peut tout de même se demander si l'usage de cet outil favorise une lecture commune à l'ensemble des administrations de ce qu'est une entreprise en difficulté. S'il peut être difficile de répondre à cette question de manière affirmée dans la mesure où la mise en commun des données est encore relativement récente comme nous l'avons souligné précédemment, on constate que certaines administrations maintiennent leurs pratiques internes de détection comme nous en fait part en entretien la responsable de la DGFIP :

E3 : « Il y a aussi finalement le signalement humain, la connaissance humaine qui fait qu'on peut commencer à identifier des signaux faibles au sein de son propre environnement professionnel. Au sein de la DGFIP, nous aussi on n'a pas abandonné la

---

<sup>115</sup> Entretien avec E5, le 12/06/2023.

<sup>116</sup> Entretien avec E8, *op. cit.*

<sup>117</sup> Entretien avec E9 et E10, *op. cit.*

mobilisation de ce qu'on appelle le renseignement interne. C'est-à-dire que voilà, dès lors que, comme je vous le disais, une entreprise commence à contacter son service des impôts des entreprises, son SIE, mais pour un montant un peu important, là nous on demande à ce que le SIE il ait le réflexe de ré-envoyer direct, de saisir la CCSF. Quand notre trésorier public, puisque la DGFIP est aussi comptable des ordonnateurs locaux, quand on commence à identifier des problèmes importants, pour régler des loyers par exemple, c'est pareil, ce qu'on demande à nos comptables c'est d'alerter assez vite la CCSF en disant : "Attention, il y a une entreprise qui n'avait pas de problème jusqu'à présent et qui réglait ses échéances de façon régulière et là, elle commence...". Donc ça, c'est ce qu'on appelle, nous, la mobilisation du renseignement interne. »<sup>118</sup>

Ces propos laissent voir que malgré l'usage d'un outil de détection commun, chaque administration peut continuer à appréhender les risques de défaillance sous ses propres prismes (aspects financiers, recours au chômage partiel, etc.). Ce constat ne doit pas être considéré comme le reflet d'un échec mais doit inciter à étudier les conditions techniques et sociales de l'efficacité de la détection. A cet égard, on peut remarquer que l'usage de Signaux faibles induit un nouveau niveau de sélection des entreprises en difficulté dans le cadre du travail de détection. A la question de savoir si des critères de taille d'entreprises sont appliqués dans ce travail, la responsable de la DGFIP répond :

E3 : « Alors il y a différents critères qui s'appliquent. Les CODEFI et la CCSF c'est quel que soit le secteur professionnel et quelle que soit la taille de l'entreprise.

Enquêtrice : Ah d'accord. Donc de toute façon il y a pas d'exclusion de taille.

E3 : Il n'y a pas d'exclusion. Signaux faibles ne travaille que sur les entreprises de plus de dix salariés.

Enquêtrice : Oui. Donc hors TPE, en fait. »<sup>119</sup>

En excluant les entreprises de moins de dix salariés, l'algorithme Signaux faibles fait disparaître des radars de détection des difficultés la très grosse majorité des entreprises françaises : le tableau ci-dessous rappelle, en effet, que les entreprises de moins de dix salariés (MIC = TPE) représentent en nombre plus de 99 % des entreprises françaises. Or, ce sont les TPE qui concentrent la majorité des défaillances (91.7 % en 2023 selon ALTARES<sup>120</sup>). Le maintien des pratiques de détection internes aux administrations ne constitue-t-il pas alors un moyen de rattraper certaines entreprises qui passeraient au travers du filet de détection ?

---

<sup>118</sup> Entretien avec E3 et E4, *op. cit.*

<sup>119</sup> *Ibid.*

<sup>120</sup> Etude de défaillances et sauvegardes des entreprises en France, Trimestre 4 et Bilan 2023, <https://www.altares.com>

**Tableau 11. Distribution des entreprises françaises (INSEE 2021)**

Caractéristiques	Nombre d'entreprises	Salariés (en ETP)	Chiffre d'affaires hors taxes	Chiffre d'affaires à l'export	Valeur ajoutée hors taxes	Investissements corporels bruts hors apports
	(en milliers)		(en milliards d'euros)			
Microentreprises (MIC)	3 504,6	2 410,4	523,9	17,5	186,4	49,0
PME (hors MIC)	148,7	3 985,8	929,4	89,1	276,9	42,2
Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	6,2	3 458,1	1 239,1	247,2	306,6	60,6
Grandes entreprises (GE)	0,3	3 981,4	1 450,0	425,9	409,0	96,9
Industrie	274,2	3 244,3	1 254,9	480,3	324,6	68,9
Construction	530,3	1 572,5	359,8	8,4	114,4	13,9
Commerce	714,6	2 906,7	1 485,8	150,3	249,9	28,3
Transports et entreposage	181,8	1 215,1	229,6	60,3	95,1	28,5
Services marchands :	1 958,9	4 897,0	812,3	80,4	394,9	109,1
Hébergement et restauration	276,9	756,1	82,3	1,5	30,1	10,2
Information et communication	168,9	870,7	227,3	34,3	104,8	20,9
Activités immobilières	263,3	268,0	91,4	0,9	46,3	43,2
Services aux entreprises	831,3	2 702,8	364,6	41,5	194,1	30,4
Services aux particuliers	418,5	299,5	46,6	2,2	19,5	4,3
<b>Ensemble des entreprises, dont :</b>	<b>3 659,8</b>	<b>13 835,7</b>	<b>4 142,3</b>	<b>779,7</b>	<b>1 178,9</b>	<b>248,7</b>
<i>micro-entrepreneurs</i>	1 241,1	9,0	13,8	0,0	5,7	5,6

ETP : équivalent temps plein.

**Lecture** : En 2021, les ETI génèrent 306,6 milliards d'euros de valeur ajoutée hors taxes.

**Champ** : France, entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers.

**Source** : Insee, É sane 2021 et É sane 2021 (données individuelles).

Finalement, concernant Signaux faibles, l'enquête menée localement révèle des usages qu'on pourrait qualifier de détournés de cet outil. Initialement pensé pour la détection, les agents des administrations partenaires s'en servent également comme d'une source d'information sur les entreprises qu'elles suivent. En effet, la mise en commun des données issues des cinq administrations centrales leur permet d'avoir accès à des renseignements dont ils n'auraient pas eu connaissance autrement :

E10 : « Après, il y a des informations qu'on peut retrouver sur l'application Signaux faibles qu'on ne retrouvera pas forcément dans d'autres applis, donc oui, on ne l'utilise pas uniquement sur la partie CODEFI mais sur la partie Entreprises en difficulté on peut être amené à l'utiliser aussi. Si on cherche des infos, il y a certaines infos qui sont remontées dans Signaux faibles et qui sont pas remontées ailleurs, donc c'est un des outils qu'on utilise, peut-être pas quotidiennement, mais qu'on utilise fréquemment. »<sup>121</sup>

Ainsi, les conditions de l'instruction des dossiers ont évolué à partir de la création de Signaux faibles. Cette observation rejoint de nombreuses autres observations dans les administrations publiques, où le gouvernement par les instruments<sup>122</sup> tend à remettre progressivement en question l'existence ou les règles de la décision collégiale. Dans la matière qui nous intéresse, la logique de tour de table persiste néanmoins, malgré l'automatisation, ce qui maintient voire accroît les chances des entrepreneurs en difficulté de plus de dix salariés d'être objets de prévention (Cf. supra, à propos du CRP) mais laisse les autres en point aveugle de l'action publique.

La mise en place du dispositif Signaux faibles est basée sur l'utilisation de l'intelligence artificielle. Il a été déployé sur l'ensemble du territoire et permet, d'une part, d'identifier et de mettre en exergue les faiblesses structurelles des entreprises à travers l'analyse de données économiques, sociales et financières et, d'autre part, de réaliser une prédiction statistique des défaillances des entreprises à 18 mois. Ce dispositif ne se substitue pas aux pratiques internes des administrations impliquées ; de plus, il n'inclut dans son champ d'application que les entreprises de plus de 10 salariés. Ceci constitue une véritable limite au regard du poids dominant de la catégorie des TPE en France, tant en nombre d'entreprises que parce que celles-ci concentrent la majorité des défaillances.

<sup>121</sup> Entretien avec E9 et E10, *op. cit.*

<sup>122</sup> Lascombes, P. et Le Galès, P. (2005). *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po.

## 1.2.4. De la difficulté à sensibiliser les chef-fes d'entreprise à la prévention des difficultés

Nous nous sommes focalisés jusqu'à présent sur les acteurs de la prévention des difficultés des entreprises et sur les actions qu'ils mènent. Il est temps à présent de s'intéresser à la manière dont les dirigeant-es d'entreprise s'en emparent. Précisons que nous n'avons pas rencontré des personnes qui auraient été contactées par le tribunal de commerce ou par l'administration dans le cadre de la prévention ou qui auraient sollicité un rendez-vous auprès de l'un de ces acteurs ou du CIP. La vision que nous en avons est donc celle qui nous a été rapportée par différents acteurs de la prévention au regard de leur propre expérience. Ces derniers partagent le même constat : la réception par les chef-fes d'entreprises est plutôt mitigée et beaucoup ne font pas suite à la proposition d'entretien. On l'a précisé précédemment, le taux de réponse aux convocations du tribunal de commerce se situe autour de 10 à 15 %, il en va de même à la DDFIP :

E10 : « Mais ce qu'on fait nous le plus souvent, c'est qu'à la suite des listes des entreprises qui sont signalées par Signaux faibles, on essaie de contacter en fait les entreprises déjà pour essayer de prendre la température, tout simplement. Parce que l'objectif de Signaux faibles, c'est de détecter les sociétés qui vont être en difficulté dans les dix-huit prochains mois. Parfois elles sont tout de suite en difficulté, mais c'est quand même assez rare. Et on leur propose toujours de toute façon un accompagnement. Mais pour ça, il faut aussi qu'elles soient réceptives. Et c'est rarement le cas, on va dire. La plupart du temps c'est : "Non, il n'y a pas de difficulté". [...] Et donc, lorsqu'on appelle une entreprise dans le cadre justement du CODEFI on essaie de lui expliquer qu'il faudrait qu'on discute avec le gérant, le dirigeant. Mais la plupart du temps on est renvoyés un peu sur les ronces et on nous dit : "Voilà, on ne cherche pas de nouveaux partenaires" ou "On n'a pas besoin d'aide". Enfin voilà, c'est divers et varié. Mais des fois en fait ils pensent qu'on est là pour leur vendre des produits ou pour chercher le contrat, voilà, un peu comme des commerciaux. Malgré qu'on puisse leur dire qu'on vient, enfin, qu'on travaille au ministère de l'Economie et que... Donc souvent ils nous disent : "Faites-nous un mail". Donc on fait un mail type, mais après ils ne reviennent pas vers nous. »<sup>123</sup>

Alors que de nombreux dispositifs publics ont été mis en place pour détecter et prévenir les difficultés des entreprises, il importe de comprendre les raisons pour lesquelles si peu de dirigeant-es s'en emparent. Pour l'agent de la DDFIP, cela s'expliquerait par la méconnaissance qu'ont les chef-fes d'entreprises de son administration :

E9 : Ce qui est, voilà, quand on vient vers eux avec notre casquette DGFIP voilà, c'est pas une mission qui est très connue du grand public, entre guillemets. Et pour le coup, des entreprises. Donc effectivement, il peut y avoir de prime abord une réaction un petit peu interrogative des structures, voilà. »<sup>124</sup>

Pour le président du tribunal de commerce, cela serait dû à l'image répressive qui serait généralement accolée au tribunal et ce malgré les efforts réalisés pour s'en détacher :

E14 : « Et là, c'est un entretien qui se passe sans la robe. C'est vraiment, on est très en amont. On n'est pas dans une fonction judiciaire, on essaie d'être dans la fonction de conseil et d'alerte, de faire toucher du doigt le problème à quelqu'un qui soit est dans le déni soit est un peu perdu. Parce que venir voir le tribunal de commerce, ben ça fait peur. Mais ce que je conçois. Le mot "tribunal" fait peur parce que c'est associé à "pénal", quelque part. Et on se dit que si on met le doigt dedans, on va plus s'en

---

<sup>123</sup> Entretien avec E9 et E10, *op. cit.*

<sup>124</sup> *Ibid.*

sortir. On n'imagine pas une seconde qu'on puisse être simplement une capacité de conseil, d'écoute, de bienveillance. On rappelle au juge une de mes phrases favorites : "Nous ne sommes pas des justiciers, nous rendons la justice". C'est pas la même chose. On n'a pas de connotation de morale à faire sentir à qui que ce soit. On doit être bienveillant. »<sup>125</sup>

Ces explications doivent être prises en compte, néanmoins elles ne semblent pas suffire à rendre compte de ce phénomène. On verra dans la partie 3 que les dirigeant-es d'entreprises peuvent mobiliser des ressources personnelles et développer des modes de gestion budgétaire leur permettant de prévenir les difficultés, les détournant ainsi des mesures de prévention institutionnelles. Comprendre les pratiques de prévention et de traitement des défaillances d'entreprises nécessite en outre de prendre en considération les spécificités des secteurs d'activité. Dans la partie suivante, nous explicitons dans quelles mesures ces spécificités conditionnent l'émergence des risques de défaillance, les formes de mobilisation pour leur prévention, les rapports des entrepreneurs à l'Etat et leur conscience du droit dans la gestion des difficultés.

## 2. LA SITUATION DE LA BRANCHE CHR AU REGARD DES ENTREPRISES INSTITUTIONNELLES DE PREVENTION ET DE TRAITEMENT DES DEFAILLANCES

Le secteur d'activités CHR est particulièrement intéressant pour traiter des processus de prévention et de traitement des défaillances. Tout d'abord, c'est un secteur d'activités qui a connu de fortes évolutions au cours des dernières décennies (3.1). Récemment, la crise sanitaire l'a fortement perturbé et a consolidé les mobilisations de branche, alors que l'action collective y est historiquement limitée (3.2). Les entrepreneurs, dont le rapport à l'Etat a toujours été basé sur une forte contestation de l'interventionnisme et de la réglementation, se sont ainsi trouvés dans une situation paradoxale (3.3).

### 2.1. Evolution du secteur CHR et périmètre d'enquête

#### 2.1.1. Cafés, hôtels, restaurants : des dynamiques de développement différenciées

La segmentation du secteur CHR est très forte, du fait de la stratification sociale des clientèles. L'histoire urbaine a abondamment documenté les phénomènes de ségrégation sociale entre quartiers bourgeois, quartiers ouvriers, faubourgs mal famés et les caractéristiques des débits de boisson<sup>126</sup> ancrés dans ces quartiers. S'il n'est pas envisageable de conduire ici une histoire sociale détaillée du secteur, observons que trois dynamiques essentielles à sa croissance depuis deux siècles sont la libération progressive du temps de travail consacrant l'avènement d'une civilisation du loisir<sup>127</sup>, ainsi que le rôle du développement des mobilités et des migrations de travail dans la diversification de l'offre.

---

<sup>125</sup> Entretien avec E14, *op. cit.*

<sup>126</sup> Bihl-Willette, L. (1997). *Des tavernes aux bistrots : histoire des cafés*. L'Age d'Homme ; Bologne, J.-C. (1993). *Histoire des cafés et des cafetiers*. Larousse.

<sup>127</sup> Dumazedier, J. (1962). *Vers une civilisation du loisir ?*, Editions du Seuil ; Kalifa, D. (2001). *La culture de masse en France. 1860-1930*. La Découverte ; Rioux, J.-P. et Sirinelli, J.-F. (dir.) (2006). *La Culture de masse en France de la Belle Epoque à aujourd'hui*. Fayard.

La première dynamique s'affirme à l'époque moderne. A partir de la Renaissance, la bourgeoisie urbaine rationalise le commerce de lieux de confort où l'on peut boire, se restaurer, s'amuser, se reposer<sup>128</sup>. Le commerce colonial et les formes d'éducation cosmopolite développent les formes de distinction culturelle par la fréquentation de cafés de luxe<sup>129</sup>. Le développement des voyages favorise l'expansion d'un marché commercial de l'hôtellerie qui accentue le découplage de l'organisation de l'hospitalité par l'Eglise – ce découplage ayant été amorcé dès le Moyen Age<sup>130</sup>. Développé au XIXe siècle, le voyage pour les vacances et la villégiature dans les stations balnéaires ou thermales reste l'apanage exclusif des strates supérieures de la société française jusqu'aux années 1930 et l'institutionnalisation des congés payés en 1936<sup>131</sup>. La diffusion de l'information sur les établissements hôteliers et gastronomiques est alors prise en charge par les groupes privés qui promeuvent les tours cyclistes et automobiles : l'association de vélocipédistes du Touring club de France, créée à Neuilly-sur-Seine en 1890, publie ses premières cartes entre 1899 et 1914<sup>132</sup> et développe des innovations touristiques<sup>133</sup>, le premier guide Michelin est publié en 1900 à l'occasion de l'Exposition universelle de Paris<sup>134</sup>.

La deuxième dynamique qui explique la croissance du secteur est le développement des mobilités. Avec l'essor des transports automobiles depuis l'après-guerre, les mobilités de travail ont fortement augmenté.

La restauration a d'abord bénéficié de l'effet d'entraînement du transport routier et de la création en 1934 des relais routiers (label bleu et rouge *Les routiers*) à l'initiative du journaliste François de Saulieu, éditeur du guide *La route facile* en 1937. La France compte 2 000 restaurants routiers bleus et rouges en 1939, autant en 1947, puis 4 000 en 1957. Les années 1960 marquent l'apogée de cette offre, qui décline ensuite, pour ne plus compter au début des années 2000 que 1 600 établissements<sup>135</sup>, 400 en 2020<sup>136</sup>. Cette baisse s'explique par le développement du réseau autoroutier et la structuration d'une offre de restauration sur les aires d'autoroute à partir des années 1970 et l'individualisation contrainte des pratiques de consommation des chauffeurs<sup>137</sup>, avec, corollairement, la désaffiliation de certains restaurants, soit par perte du label, soit surtout par souci de diversification de l'offre vers une clientèle familiale à revenus modestes. L'activité de restauration commerciale sur le réseau routier secondaire tend ainsi à se recentrer sur un service alliant clientèle commerciale et touristique.

La forte croissance des emplois dans le commerce s'est caractérisée par l'intensification du démarchage auprès des détaillants, assumé par des agents commerciaux spécialisés, les anciens commis-voyageurs étant requalifiés en voyageurs, représentants et placiers (VRP). A ceux-ci s'ajoute le groupe professionnel des superviseurs de chantiers dans le secteur des travaux publics, bénéficiant généralement d'un hébergement de meilleure qualité que l'hébergement mobile des ouvriers. La pression des coûts a suscité une discrimination par les prix dans

---

<sup>128</sup> Beck, R. et Madoeuf, A. (dir.) (2005). *Divertissements et loisirs dans les sociétés urbaines à l'époque moderne et contemporaine*. Presses universitaires François Rabelais ; Pitou, F. (2000). Les pratiques de divertissement à Laval au XVIIIe siècle. *Histoire urbaine*, 1, 87-104 ; Zeller, O. (2016). *La bourgeoisie statutaire de Lyon et ses privilèges : morale civique, évasion fiscale et cabarets urbains (XVIIe-XVIIIe siècles)*. Editions lyonnaises d'art et d'histoire.

<sup>129</sup> Do Paço, D. (2011). Comment le café devint viennois : métissage et cosmopolitisme urbain dans l'Europe du XVIIIe siècle. *Hypothèses*, 1, 343-353.

<sup>130</sup> Picherit, J.-L. (2002). L'hôtellerie, les hôteliers et hôtelières dans quelques œuvres de la fin du Moyen Âge. *Le Moyen Age*, 108(2), 301-332.

<sup>131</sup> Réau, B. (2011). *Les Français et les vacances*. CNRS.

<sup>132</sup> Arnaud, J.-L. (2022). *La carte de France – Histoire et techniques*, Parenthèses Editions.

<sup>133</sup> Naviner, B. (2010). La découverte de la Provence par le Touring-Club de France. *Actes des congrès nationaux des sociétés historiques et scientifiques*, 130(10), 49-60 ; Schut, P.-O. (2018). Les innovations du Touring-Club de France dans le développement des sports d'hiver (1908-1914). *Entreprises et histoire*, , 47-61.

<sup>134</sup> Poullennec, G. (2011). Le guide Michelin : une référence mondiale de la gastronomie locale. *Le journal de l'école de Paris du management*, 89, 37-42.

<sup>135</sup> *L'Hôtellerie* (2002). La mort lente des restaurants routier, 2790.

<sup>136</sup> Lafont, O. (2022). Les restaurants routiers font de la résistance. *La Provence*.

<sup>137</sup> *Ibid.* « Les chauffeurs sont essentiellement sur l'autoroute, font surtout du transport local et sont nombreux à manger un sandwich dans leur camion, préférant garder pour eux leurs frais de repas (13,92 euros, NDLR). Il faut le savoir, un chauffeur routier qui n'aurait pas de frais professionnels gagne un Smic. »

l'hôtellerie<sup>138</sup>, avec une tarification basse et/ou dégressive en fonction du temps d'occupation. Ce segment de marché a été fortement restructuré depuis trente ans, avec l'apparition de grandes chaînes hôtelières *low cost* franchisées (Formule 1, Première classe, Baladins), inspirées du modèle américain des motels.

Du point de vue de l'offre, les migrations constituent également un élément déterminant d'évolution, dans la mesure où la création d'entreprises proposant une cuisine étrangère constitue un moyen rapide d'ascension sociale<sup>139</sup>. Si les Italiens ont constitué les premiers entrepreneurs à structurer un marché<sup>140</sup>, la baisse de l'immigration européenne et le développement à partir de 1968 des migrations africaines et asiatiques<sup>141</sup>, auquel s'est ajouté l'exode moins nombreux des populations françaises caribéennes, ont contribué à diversifier les offres culinaires à prix modérés. La création d'entreprises s'opère pour ces migrants à partir de mises de fonds limitées et bénéficie souvent de solidarités diasporiques, qui prennent la forme d'assistance pratique (approvisionnement, apport de matériel, de travail non déclaré, d'aide aux démarches administratives) ou de tontines<sup>142</sup>.

Comme l'ont bien montré les sociologues de l'alimentation, malgré la persistance des goûts alimentaires de classe et les très fortes différences de budgets des ménages alloués à cette pratique, la mondialisation tend à modifier en profondeur la culture alimentaire nationale<sup>143</sup>, ce qui s'observe à tous les niveaux de la hiérarchie sociale. Il serait donc hasardeux de différencier de façon culturaliste la gastronomie traditionnelle française et les autres offres culinaires, tant le « chassé-croisé des traditions »<sup>144</sup> contribue au renouvellement des méthodes et des recettes à tous les niveaux de qualité de cuisine.

## Développement et déclin des débits de boisson

La popularisation des pratiques se développe précocement dans l'agglomération parisienne, avec l'émergence dans les quartiers populaires des cafés-concerts<sup>145</sup> et des cabarets<sup>146</sup>, puis des

---

<sup>138</sup> Cure, M. (2022). Discrimination intertemporelle par les prix : exemples dans l'industrie hôtelière parisienne. *Vie & sciences de l'entreprise*, 214-215, 250-271.

<sup>139</sup> Ma Mung, E., Body-Gendrot, S. et Hodeir, C. (1992). L'expansion du commerce ethnique : Asiatiques et Maghrébins dans la région parisienne. *Revue européenne des migrations internationales*, 8(1), 39-59 ; Live, Y. S. (1992). Les Chinois de Paris depuis le début du siècle. Présence urbaine et activités économiques. *Revue européenne des migrations internationales*, 8(3), 155-173 ; Autant, C. et Manry, V. (1998). Comment négocier son destin ? Mobilisations familiales et trajectoires de migrants. *Hommes & Migrations*, 1212(1), 70-79 ; Wagda, M. (1999). L'assiette cosmopolite. *Hommes & Migrations*, 1221(1), 122-128 ; Gibet, L. (2021) Nouvelles mises en scène de la culture chinoise en France : le cas des restaurants chinois à Paris. *Migrations Société*, 1, 65-80.

<sup>140</sup> Wagda, M. (1999). *op. cit.* ; Sanchez, S. (2005). L'adaptation du commerce de la pizza napolitaine en France ou l'histoire d'une rencontre réussie. *Diasporas. Histoire et sociétés*, 7(1), 68-79.

<sup>141</sup> Voir à ce sujet INSEE, Recensement de la population 2019 (données publiées le 27/06/2022). Pour l'Afrique, le nombre d'immigrés passe de 641 600 en 1968 à 1 701 100 en 1999, puis de 2 167 200 en 2006 à 3 132 300 en 2019. Les migrations à partir des pays du Maghreb représentent environ les deux tiers de la population d'origine africaine. Pour l'Asie, ce nombre passe de 81 300 en 1968 à 551 500 en 1999, puis de 692 400 en 2006 à 932 800 en 2019. Les immigrations turques et chinoises sont ici prédominantes.

<sup>142</sup> Augustin-Jean, L. (1995). Les Asiatiques de Paris entre particularisme et intégration. L'exemple de l'alimentaire. *Perspectives chinoises*, 27(1), 49-54.

<sup>143</sup> Pour une synthèse de cette question, voir Cardon, P., Depecker, T. et Plessz, M. (2019). *Sociologie de l'alimentation*. Armand colin.

<sup>144</sup> Bayart, J. F. (2014). *L'illusion identitaire*. Fayard.

<sup>145</sup> Kimminich, E. (1991). Chansons étouffées. Recherche sur les cafés concerts au XIXe siècle. *Politix*, 4(14), 19-26 ; Manin, L. (2013). Perverse promiscuités ? Bains publics et cafés-concerts parisiens au second XIXe siècle. *Genre, sexualité & société*, 10 ; Caradec, F. et Weill, A. (2007). *Le café-concert, 1848-1914*. Fayard ; Condemi, C. (1992). *Les cafés-concerts, histoire d'un divertissement (1849-1914)*. Editions Quai Voltaire Histoire.

<sup>146</sup> Bihl, L. et Schuh, J. (2017). Les cabarets montmartrois dans l'espace urbain et dans l'imaginaire parisien, laboratoires des avant-gardes et de la culture de masse (1880-1920). *CONTEXTES. Revue de sociologie de la littérature*, (19).

cafés<sup>147</sup>, dont le marché est vite conquis par les Auvergnats<sup>148</sup>. Leur fréquentation populaire est facilitée au XXe siècle par l'évolution des pratiques de consommation. Alors qu'au XIXe siècle, l'alimentation populaire reste encore fortement orientée par les modèles de la frugalité et du surinvestissement au travail<sup>149</sup>, les ouvriers urbains fréquentent ensuite plus régulièrement cantines et cabarets, consomment davantage de viande et de vin qu'en province du fait de certaines facilités d'épargne grâce à l'achat de biens en dehors de l'octroi<sup>150</sup>. A mesure qu'elle gagne en intensité, la fréquentation de ces établissements est encadrée par des mesures de police<sup>151</sup> et d'hygiène publique<sup>152</sup> prises par les autorités pour en réglementer les conditions d'accès, d'horaires et les pratiques de consommation autorisées.

Les débits de boisson ont connu une diminution historique régulière du fait de la baisse de la consommation d'alcool et de la régulation préventive par l'Etat des autres addictions auxquelles leur activité est couplée, le tabac et le jeu. La structuration de cette activité fait apparaître aujourd'hui un découplage entre commerces urbains et semi-ruraux ou ruraux, plus touchés par la déprise.

Le nombre de débits de boisson a été divisé par dix en un siècle et demi. Leur nombre était, en France, Paris non compris, passé de 342 980 en 1874 à 395 703 en 1885, soit de 99 à 90 habitants par unité. A Paris, en 1889, le nombre de débits était estimé à 26 600, soit 88 habitants par unité<sup>153</sup>. On peut donc estimer le nombre d'affaires à la fin des années 1880 à plus de 420 000 en France. La quantité d'alcool consommée par habitant a été, en moyenne annuelle, de 272 litres en 1873-1877, de 353 litres en 1878-1882 et de 383 litres en 1883-1887<sup>154</sup>. En 2019, le nombre total d'entreprises était d'après l'INSEE de 35 559<sup>155</sup>, alors que la quantité d'alcool consommée par habitant était de 11,43 litres par habitant en moyenne<sup>156</sup>.

Entre 1885 et 1991, année d'adoption de la loi Evin contre l'alcoolisme et le tabagisme, l'Etat a régulièrement entrepris de prévenir l'alcoolisme et le tabagisme. Cette régulation s'est organisée suivant quatre axes. Le premier, initié par le développement d'entreprises morales de lutte contre l'alcoolisme, notamment féminines<sup>157</sup>, a consisté en l'institutionnalisation d'une prophylaxie publique<sup>158</sup>. Le second a été l'institutionnalisation inachevée d'une médecine

---

<sup>147</sup> Théofilakis, F (2003). À l'ombre du comptoir : débitants et débits de boissons à Belleville (1860-1914). *Revue d'histoire du XIXe siècle*, 26/27, 65-84. ; Langle, H. de (1990). *Le Petit Monde des cafés et débits parisiens au XIXe siècle : évolution de la sociabilité citadine*. PUF ; Lalouette, J. (1982). Les débits de boissons urbains entre 1880 et 1914. *Ethnologie française*, 12(2), 131-136.

<sup>148</sup> Girard, R. (2014). *Quand les Auvergnats partaient conquérir Paris*. Fayard.

<sup>149</sup> Lhuissier, A. (2007). *Alimentation populaire et réforme sociale, les consommations ouvrières dans le second XIXe siècle*. Editions Quae.

<sup>150</sup> Albert, A. (2021). *La Vie à crédit. La consommation des classes populaires à Paris (années 1880-1920)*. Editions de la Sorbonne.

<sup>151</sup> Berlière, J.-M. (1992). *La police des mœurs sous la IIIe République*, Seuil ; Lunier, L. (1878). Résultats statistiques de l'application de la loi sur l'ivresse de 1873 à 1876. *Journal de la société française de statistique*, 19, 188-196.

<sup>152</sup> Csergo, J. (1988). *Liberté, Egalité, Propreté. La morale de l'hygiène au XIXe siècle*. Albin Michel ; Murard, L. et Zylberman, P. (1996). *L'hygiène dans la République : la santé publique en France, ou, l'utopie contrariée : 1870-1918*. Fayard.

<sup>153</sup> Yvernès, E. (1889). Des débits de boissons et de la consommation des alcools. *Journal de la société statistique de Paris*, 30, 353.

<sup>154</sup> *Ibid*, 354.

<sup>155</sup> INSEE, Les entreprises en France, Edition 2019, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4256020>

<sup>156</sup> Douchet, M.-A. (2022). La consommation d'alcool et ses conséquences en France en 2021. *Notes Observatoire français des drogues et des tendances addictives*, 5.

<sup>157</sup> Afanasyeva, V. (2020). *Cherchez la femme : histoire du mouvement antialcoolique en France (1835-2013)*. Thèse de doctorat d'histoire, Université Paris 1-Sorbonne.

<sup>158</sup> Berlivet, L. (2000). *Une santé à risques : l'action publique de lutte contre l'alcoolisme et le tabagisme en France (1954-1999)*. Thèse de science politique, Université de Rennes 1 ; Rapin, P. (2021). Des petits patrons relais de l'action publique : Le cas des débitants de boissons, cibles et intermédiaires des politiques de santé publique. *Gouvernement et action publique*, 10(4), 93-111.



spécialisée<sup>159</sup>. Le troisième a été le développement de politiques de répression<sup>160</sup>. Enfin, l'ouverture de débits de boissons a régulièrement été soumise à autorisation. Sur ce dernier point, notons la discontinuité des dispositions administratives en fonction des époques. L'accroissement des ouvertures dans les années 1880 a ainsi été expliqué au cours de la décennie par le fait « que jusqu'en 1880 il fallait, pour ouvrir un débit de boissons, une autorisation administrative, et que, depuis cette époque, il suffit d'une simple déclaration écrite (loi du 17 juillet 1880) »<sup>161</sup>. Alors que les années folles sont très permissives, les lois se durcissent à nouveau à partir de la guerre, avec l'interdiction de l'absinthe<sup>162</sup> et son renforcement dans les années 1920, qui entraîne de nombreuses démarches de fermeture administrative<sup>163</sup>. Le régime de Vichy instaure en 1941 un droit de licence des débits de boisson, qui régleme les catégories de licence et instaure un impôt indirect obligatoire au profit des communes<sup>164</sup>. La taxe, prévue par les articles 162<sup>165</sup> puis 1568 du Code général des impôts, a été supprimée en 2002<sup>166</sup>, mais la licence est restée obligatoire ainsi que le permis d'exploitation.

### ***La baisse des licences***

Historiquement, les licences d'exploitation se divisaient en quatre. La licence 1 correspondait à la vente libre de boissons non alcoolisées, la licence 2 à celle de boissons fermentées non distillées telles que la bière, le cidre, le poiré, l'hydromel, la crème de cassis et des jus de fruits composés au maximum de 3 % d'alcool, la licence 3 à celle de boissons fermentées vins doux et liqueurs à moins de 18 % d'alcool, la licence 4 à celle de tous types de boissons distillées ou non sans seuil maximal mais avec des obligations strictes de prévention des abus. L'ordonnance du 17 décembre 2015 a fusionné la licence 2 et la licence 3, afin de simplifier les démarches administratives et a précisé les formations obligatoires imposées aux commerçants pour la prévention des abus d'alcool.

La réglementation relative aux licences n'a pas seulement visé à réguler les types et les seuils de consommation mais a également défini des quotas d'ouverture par habitant, qui ont évolué au cours du temps. La mise en œuvre locale de cette réglementation est confiée aux préfets<sup>167</sup>.

---

<sup>159</sup> Dargelos, B. (2005). Une spécialisation impossible : l'émergence et les limites de la médicalisation de la lutte antialcoolique en France (1850–1940). *Actes de la recherche en sciences sociales*, 156(1), 52-71.

<sup>160</sup> Nourrisson, D. (1986). *Alcoolisme et anti-alcoolisme en France sous la Troisième République : l'exemple de la Seine Inférieure*. Thèse de doctorat d'histoire, Université de Caen ; Barbier, D. (1998). *La dangerosité alcoolique*. PUF.

<sup>161</sup> Yvernès, *op. cit.*, 354.

<sup>162</sup> Dodinet, E. (2018). L'absinthe, victime collatérale de la guerre de 1914-1918 ? *Le Journal de Botanique*, 83(1), 43-49.

<sup>163</sup> Correspondance de la division criminelle du ministère de la Justice. Dossiers banaux. Première série (1890-1940), <https://francearchives.gouv.fr/fr/findingaid/82306a02ae22af4f5e09105f9ae6540555208012>

<sup>164</sup> JORF du 4 février 1941,

<sup>165</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006301016/1985-09-01](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006301016/1985-09-01)

<sup>166</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006311817](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006311817)

<sup>167</sup> Pontier, J.-M. (2011) Pouvoirs de police propres du préfet en matière d'ouverture des débits de boissons, note sous CAA Bordeaux 15 fév. 2011, n° 2318 (41).

**Tableau 12. Organisation des licences de débits de boisson et réglementation applicable**

Tableau récapitulatif des licences et de la réglementation applicable

	Catégories des licences	Vente autorisée	Boissons autorisées	Référence du code de la santé publique	Formation au permis d'exploitation (article L. 3332-1-1 du code de la santé publique)	Zones protégées	Création d'une licence soumise au quota 1/450 habitants
Licences à consommer sur place	Licence IV	À consommer sur place, et/ou à l'occasion des repas et/ou à emporter	Tous les groupes	Article L. 3331-1 4 <sup>e</sup> du CSP	OUI	OUI	Pas de création de licence possible
	Licence III	À consommer sur place, et/ou à l'occasion des repas et/ou à emporter	Groupes I et III	Article L. 3331-1 3 <sup>e</sup> du CSP	OUI	OUI	OUI
Licences restaurants	Licence restaurant	À l'occasion et en accessoire des repas et/ou à emporter	Tous les groupes	Article L. 3331-2 2 <sup>e</sup> du CSP	OUI	NON	NON
	Petite licence restaurant	À l'occasion et en accessoire des repas et/ou à emporter	Groupes I et III	Article L. 3331-2 1 <sup>e</sup> du CSP	OUI	NON	NON
Licences à emporter	Licence à emporter	À emporter	Tous les groupes	Article L. 3331-3 2 <sup>e</sup> du CSP	NON sauf pour la vente de boissons alcoolisées de 22h à 8h	NON	NON
	Petite licence à emporter	À emporter	Groupes I et III	Article L. 3331-3 1 <sup>e</sup> du CSP	NON sauf pour la vente de boissons alcoolisées de 22h à 8h	NON	NON
Débits de boissons temporaires	Buvette à l'occasion d'une foire ou exposition	À consommer sur place et/ou à emporter	Tous les groupes	Article L. 3334-1 du CSP	NON sur autorisation de l'autorité municipale	OUI	NC
	Buvette à l'occasion d'une manifestation publique	À consommer sur place et/ou à emporter	Groupes I et III	Articles L. 3334-2 du CSP	NON sur autorisation de l'autorité municipale	OUI	NC
	Buvette dans une enceinte sportive	À consommer sur place et/ou à emporter	Groupes I et III	Article L. 3335-4 al. 3 du CSP	NON sur autorisation de l'autorité municipale	OUI sauf dans une enceinte sportive	NC

Source : Préfecture de la Creuse, <https://www.creuse.gouv.fr/contenu/telechargement/7252/59637/file/Annexe+17+-+Tableau+r%3a9capitulatif+des+licences+et+r%3a9glementation.pdf>

Au cours des procédures, les commissaires-priseurs estiment le prix de revente des licences. Ainsi, dans le cas d'une liquidation simplifiée, le prix d'une licence 4 d'un café de quartier était estimé à 12 000 euros. Dans la plupart des agglomérations, des pages d'annonces commerciales publient les affaires à saisir concernant les licences 4<sup>168</sup>, mais rarement en détaillant le prix de la licence, qui reste l'objet d'une négociation particulière. Les commissaires-priseurs jouent ainsi un rôle dans l'évaluation et l'adjudication. Néanmoins, dans un contexte de fermetures massives, il est possible que les prix chutent brusquement et que les critères d'évaluation changent.

De la même manière que l'Etat a prévenu l'alcoolisme, il a prévenu les addictions au tabac et aux jeux<sup>169</sup>, tout en étant le principal bénéficiaire des taxes et profits liés à leur distribution. La transmission de ces affaires et le bas niveau de qualification requis pour les gérer en font une activité de premier plan pour la mobilité horizontale des indépendants<sup>170</sup>. Pour ce qui concerne les débits de tabac, l'adoption de la loi Evin en 1991 a constitué un tournant de l'organisation de la profession :

« Au début des années 1990, suite à la promulgation de la loi Evin qui interdit la publicité en faveur du tabac, les industriels, en accord avec la Confédération des buralistes, consacrent une partie de leur budget publicitaire au financement de campagnes de communication en faveur des débiteurs de tabac. En 1999, sous le double effet de l'intensification de la lutte contre le tabagisme et du renouvellement de l'équipe dirigeante du syndicat (Frau, 2011), l'organisation représentative des débiteurs s'autonomise de leur tutelle et internalise sa stratégie de communication. Elle se dote d'un "pôle communication et lobbying" dont la mission est de construire des actions

<sup>168</sup> Par exemple, pour Nantes, <https://www.lesannoncesducommerce.fr/achat-vente-licence-iv-nantes>

<sup>169</sup> Maestracci, N. (2005). Les politiques publiques : des aveuglements aux prises de conscience. Dans Maestracci N. (dir.), *Les drogues*. PUF.

<sup>170</sup> Frau, C. (2017). Un bureau de tabac, c'est de la rigolade comme commerce. La mobilité horizontale des indépendants. Dans Offerlé M. (dir.), *Patrons en France*. La Découverte.

pour sensibiliser l'opinion publique et les médias et ainsi faire pression sur les pouvoirs publics dans les négociations d'éventuelles contreparties à la politique de santé publique. Des modes d'action inédits pour la profession sont alors utilisés, s'inspirant très largement des techniques commerciales utilisées par les fournisseurs. En octobre 2000, le soir du salon annuel de la profession, qui est un des événements commerciaux majeurs du secteur, un rassemblement des buralistes est prévu au Bourget, à Paris. Son objectif est triple : mettre en scène le groupe, le rendre visible et faire preuve de sa bonne représentation par ses élus. »<sup>171</sup>

L'organisation d'une capacité d'action collective largement autonomisée de celle des organisations de la branche hôtellerie-restauration nous a portés à exclure de nos analyses le segment de marché particulier des bars-tabacs. Il en va de même pour les jeux et les PMU. Ceci signifie que, si nous analysons des cas de traitement judiciaire de ce type d'affaires, nous n'en avons pas fait la cible privilégiée des entretiens relatifs aux conséquences biographiques de la défaillance.

Plus généralement, dans les statistiques publiques, la différence entre les bars et les cafés est floue. Elle est généralement définie par un type de consommation, la consommation exclusive dans le premier cas, l'existence possible d'une petite restauration dans le second (petits déjeuners, en-cas, etc.), par une différence de mobilier ou d'ambiance (tables bistrots, zinc, etc.). Nous pouvons ajouter à ces critères le fait que le bar est plus généralement un lieu de consommation dans des endroits fréquentés par un public mobile, alors que le café privilégie davantage le confinement, la convivialité, l'entre-soi. Schématiquement, les bars se divisent ainsi entre établissements de nuit, organisés et contrôlés par un cercle social de commerçants plutôt fermé, généralement défini comme le « milieu de la nuit », les bars de passage dans les gares, les centres commerciaux, etc., dont le fonctionnement et la valeur reposent exclusivement sur l'emplacement, et les bars d'habités, généralement couplés aux activités de jeux et PMU, qui ont leurs contraintes de fonctionnement propres<sup>172</sup>.

### ***La fragilité structurelle des « petits » cafés***

L'analyse historique de la structuration de l'activité montre que le déclin du nombre d'affaires trouve ses causes dans les effets combinés de la baisse de la consommation par habitant, de la hausse des quotas de population définissant les seuils d'ouverture et de la déprise démographique dans les villes intermédiaires et les bourgs ruraux<sup>173</sup>. Les analyses de l'INSEE mettent ainsi particulièrement bien en relief ce phénomène dans la période récente<sup>174</sup>.

---

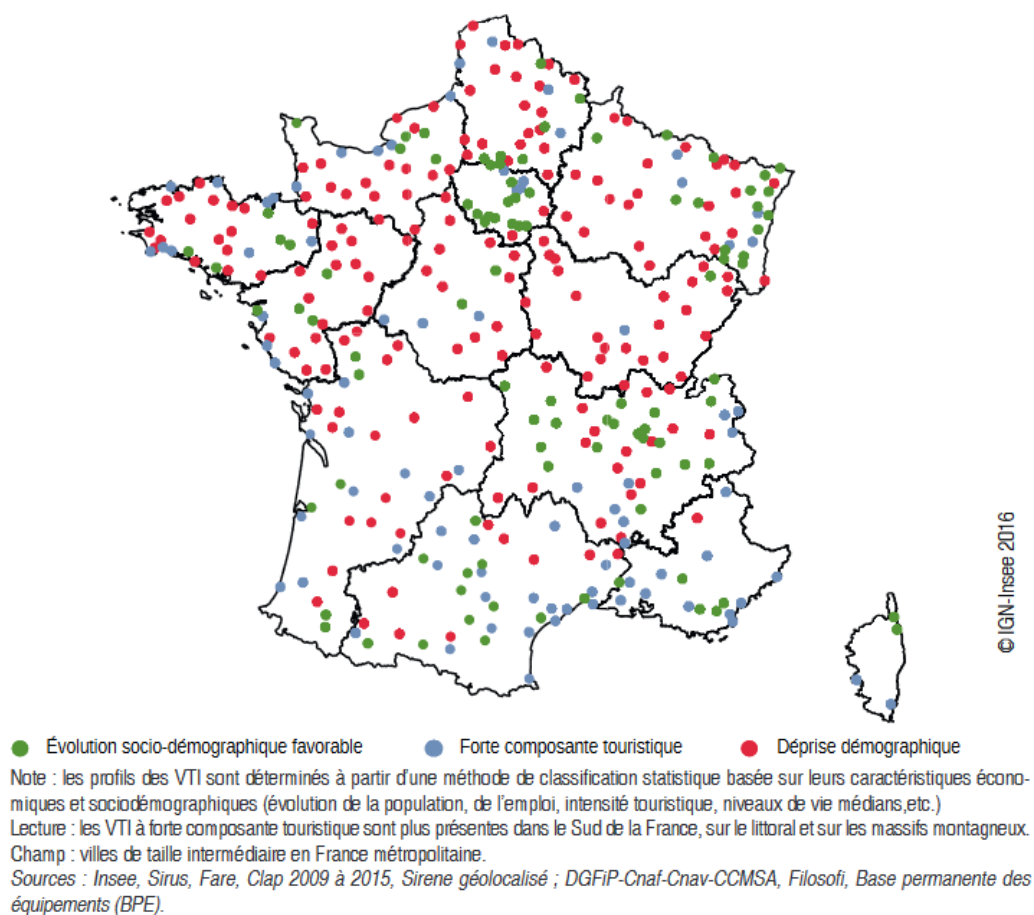
<sup>171</sup> Frau, C. (2014). Construire des manifestations de papier : l'action des buralistes face à la lutte contre le tabagisme. *Réseaux*, 187, 22-49. Référence citée : Frau, C. (2011). Les buralistes face à la lutte contre le tabagisme : interdépendance tactique et évolution des répertoires d'action. *Idées économiques et sociales*, 163, 17-25.

<sup>172</sup> Lombard, L. et Coillier, N. (2022). Les PMU de Chateaubriant (44) et sa zone rurale : analyse d'une structure sociale et d'une ambiance propre à ce lieu. Rapport de stage, Master Sociologie, Nantes université.

<sup>173</sup> Desmichel, P. (2011). Les cafés de campagne : typologie des établissements du plateau de Millevaches. *Norois. Environnement, aménagement, société*, 218, 7-23.

<sup>174</sup> Cazaubiel, A. et Guymarc, G. (2019). La déprise du commerce de proximité dans les centres-villes des villes de taille intermédiaire. INSEE Première, 1782.

Figure 6. Profils de ville de taille intermédiaire



Source : Cazaubiel et Guymarc 2019, p. 3.

Les départements dans lesquels nous avons réalisé nos enquêtes sont particulièrement touchés par les effets de cette déprise sur les cafés, dont le nombre a diminué de moitié en quinze ans dans le grand ouest, comme l'indiquent les tableaux ci-dessous.

**Tableau 13. Evolution du nombre d'établissements en activité par catégorie dans trois départements de l'ouest**

Département 1					Département 2					Département 3				
activite	bars	cafes	hotel	restaurants	activite	bars	cafes	hotels	restaurants	activite	bars	cafes	hotels	restaurants
year					year					year				
2008	386	233	109	281	2008	298	105	57	133	2008	348	123	79	239
2009	400	232	72	276	2009	263	78	34	105	2009	344	106	85	253
2010	403	240	92	282	2010	259	93	42	112	2010	371	119	100	273
2011	403	259	117	331	2011	254	79	37	110	2011	348	110	117	248
2012	356	219	94	336	2012	231	52	41	92	2012	338	88	96	243
2013	415	217	106	286	2013	214	59	38	99	2013	308	83	71	228
2014	361	204	88	278	2014	194	29	31	65	2014	288	98	97	218
2015	408	208	87	288	2015	223	31	46	53	2015	342	116	94	234
2016	459	200	93	299	2016	233	42	36	70	2016	328	95	86	197
2017	380	162	91	261	2017	190	38	69	54	2017	287	67	82	168
2018	407	148	84	259	2018	211	33	48	60	2018	262	74	99	157
2019	381	150	92	253	2019	252	44	51	70	2019	313	72	102	215
2020	399	143	92	217	2020	217	46	47	58	2020	294	63	87	142
2021	353	120	112	176	2021	221	41	69	53	2021	289	54	82	99
2022	352	122	84	166	2022	279	58	64	67	2022	360	76	114	156

Source : Projet DEFCHOR 2023, à partir du BODACC

A partir d'une veille de la presse quotidienne régionale, nous observons qu'une partie des affaires fait l'objet d'une fermeture simple, sans procédure collective : la retraite du propriétaire du fonds est la cause de la cessation. En outre, une partie des initiatives de revitalisation des centres-villes ruraux ou semi-ruraux a reposé depuis trois décennies sur l'ouverture de cafés associatifs<sup>175</sup>, qui ont inscrit les commerces dans le secteur de l'économie sociale et solidaire<sup>176</sup> et les ont sortis du ressort des tribunaux de commerce. Ces cafés associatifs ont été fortement affectés par la crise Covid et l'inflation et la presse quotidienne régionale se fait largement écho de la fermeture pure et simple de ces structures. Il ressort de ces deux phénomènes qu'une partie des fermetures de cafés échappe aux statistiques du BODACC et du CNAJMJ.

## Le développement de l'hôtellerie et de la restauration

Depuis les années 1930, la massification de l'accès au repos et aux loisirs et des flux de touristes étrangers favorise le développement des marchés sur l'ensemble du territoire. L'emploi dans le secteur connaît un quasi-doublement entre la fin du XIXe siècle et la fin du XXe siècle (440 000 en 1896, 770 000 en 1996), même si sa progression est moindre que pour d'autres emplois de service comme le commerce de détail et si sa part relative dans l'emploi total est comparativement moins élevée que dans d'autres pays développés comme les Etats-Unis (17% contre 24 % en 1996)<sup>177</sup>.

Il y a plus de 175 000 restaurants en France, dont 630 établissements étoilés en 2023 (29 restaurants 3 étoiles, 75 restaurants 2 étoiles, 526 restaurants 1 étoile), pour un chiffre d'affaires annuel du secteur de 36,5 milliards d'euros. En 2020, le PIB de la France a baissé de

<sup>175</sup> Pineau, J. (2018). Les tiers-lieux et les cafés associatifs, laboratoires des territoires ruraux. *Nectart*, 7, 100-109 ; Entretien avec Xavier Lucien (2015). Ouvrir de nouvelles portes : l'expérience de *La Clef*, café lecture à Brioude en Haute-Loire. *Mouvements*, 84, 94-104.

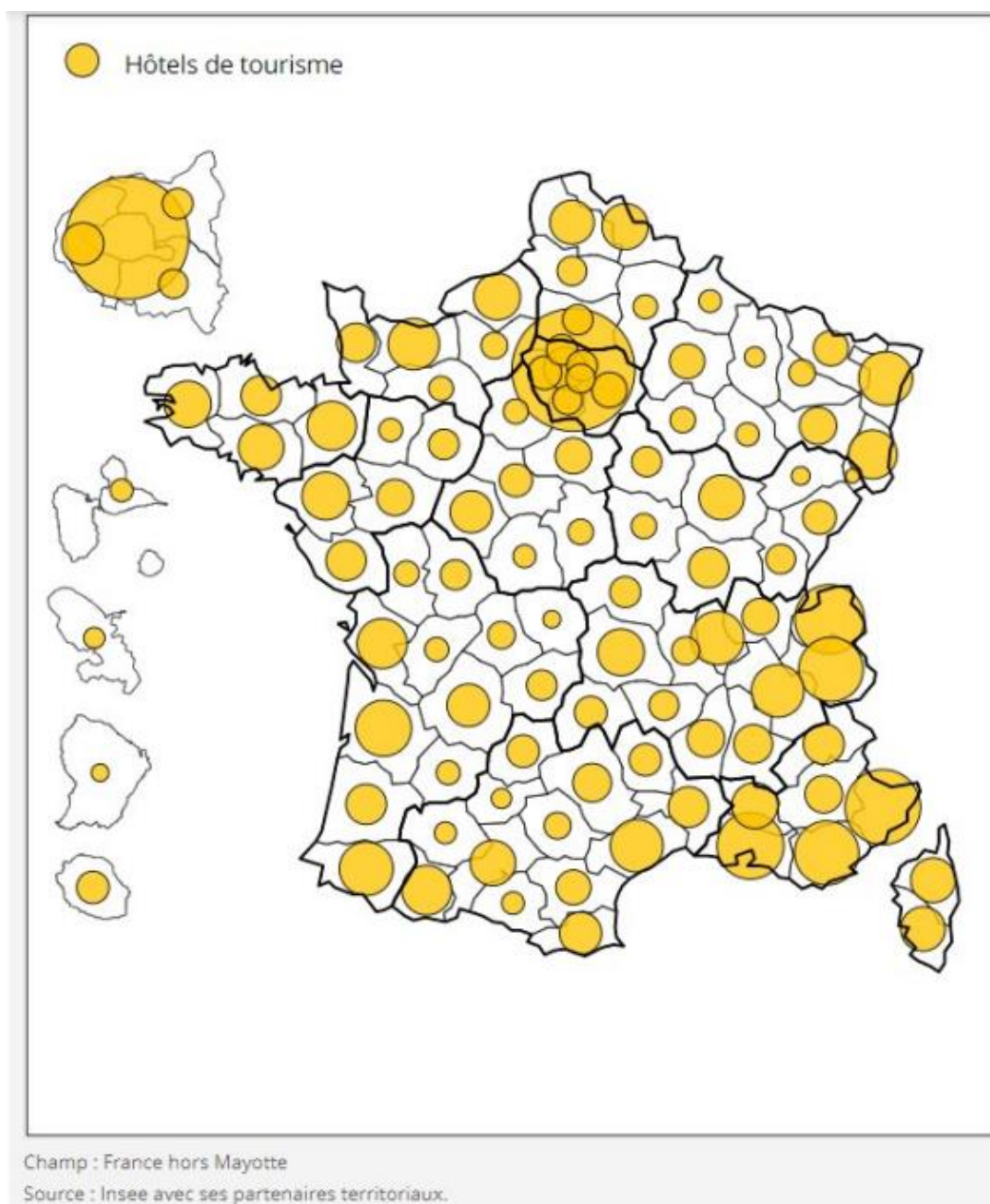
<sup>176</sup> En 1998 a ainsi été créé un Réseau des cafés culturels et cantines associatifs destiné à créer de la solidarité entre les cafés/cantines, soutenir les projets nouveaux, participer à la reconnaissance institutionnelle des cafés et cantines culturels et associatifs. <https://resocafecantineasso.fr/>

<sup>177</sup> Piketty, T. (1998). L'emploi dans les services en France et aux États-Unis : une analyse structurelle sur longue période. *Economie et statistique*, 318, 73-99.

7,9 % par rapport à l'année précédente. La restauration a été très touchée par la crise sanitaire, la baisse du chiffre d'affaires global ayant baissé de 34,2 % sur l'année. La restauration emploie en 2024, selon l'INSEE, 487 839 ETP après cumul des secteurs 561 (Restaurants et services de restauration mobile) et 562 (Traiteurs et autres services de restauration).

Le développement du tourisme de loisirs a des effets sur la structuration de l'offre hôtelière. Celle-ci est en effet polarisée géographiquement dans les zones urbaines et les zones touristiques. Les hôtels de tourisme sont spatialement distribués en fonction de l'attractivité saisonnière des territoires.

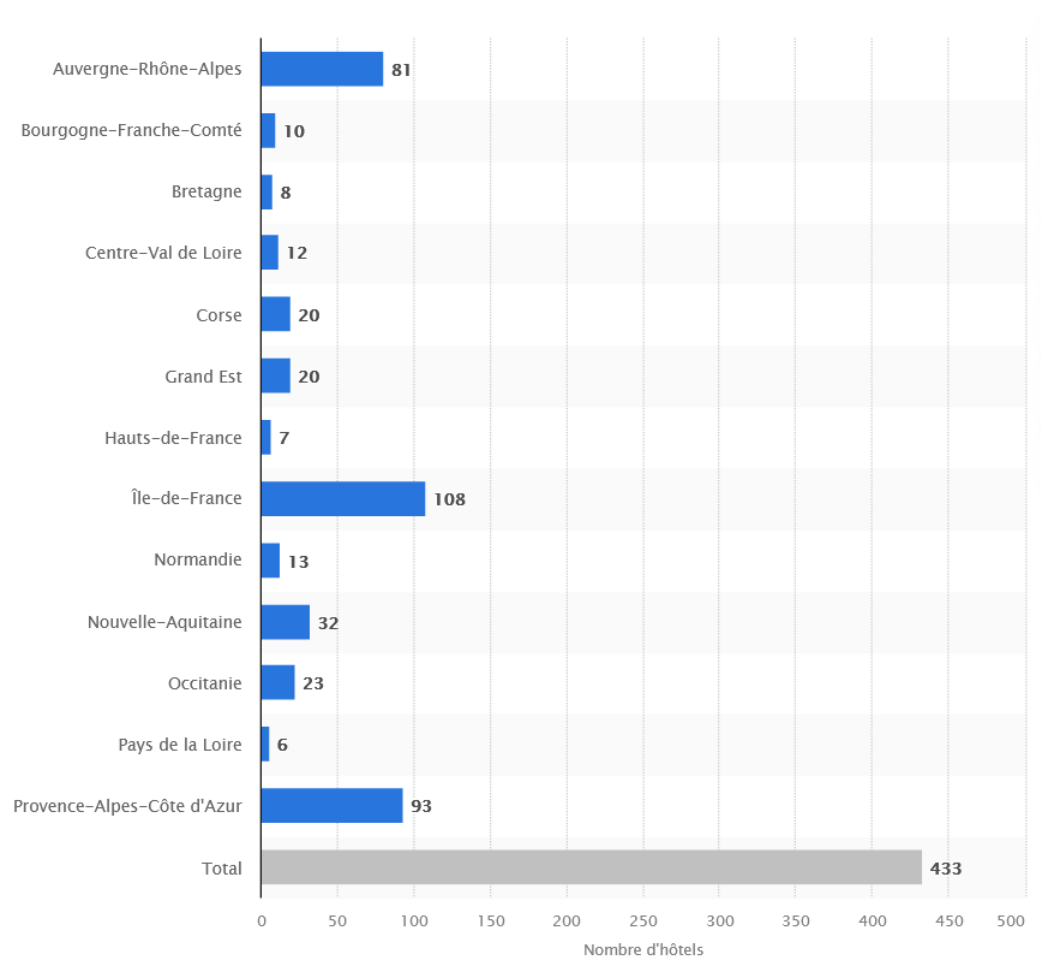
**Figure 7. Distribution spatiale des hôtels de tourisme par département en 2022**



Source : INSEE (2022)

Si la distribution spatiale des hôtels de tourisme est polarisée, celle des hôtels de grand luxe et des palaces se concentre encore plus massivement sur quelques territoires.

Figure 8. Nombre d'hôtels 5 étoiles en France métropolitaine au 1er janvier 2023, par région



Source : Statista 2023, <https://fr.statista.com/statistiques/502136/5-etoiles-hotels-regionaux-france/>

Différentes dynamiques expliquent la croissance du secteur de l'hôtellerie-café-restauration qu'il s'agisse par exemple du développement des mobilités internationales et européennes ou des progrès industriels et technologiques rendant possibles les déplacements.

Après avoir connu un développement conséquent au XIXe siècle, les débits de boisson n'ont cessé de disparaître, étant directement touchés par les politiques sanitaires visant à réguler la consommation d'alcool et de tabac ainsi que par celles destinées à lutter contre les addictions (ex : jeux). A ces facteurs liés à des politiques publiques il convient d'ajouter ceux liés à la déprise démographique dans les villes de taille intermédiaire et les bourgs ruraux.

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, les avancées sociales sur les congés payés et le développement de flux touristiques ont contribué à structurer l'offre hôtelière et à développer l'emploi dans la restauration.

## 2.1.2. Une économie de la qualité marquée par une forte pression sur les dirigeants

La sociologie économique a justement souligné que les marchés sur lesquels règne une forte incertitude sur la qualité des biens et services ont une organisation particulière. Dans la mesure où l'ajustement entre offre et demande ne passe pas exclusivement par le prix, l'expression du choix du consommateur suppose une définition *a priori* de ses préférences en termes de goût et une réduction de l'incertitude quant à la satisfaction de celui-ci. Or, l'expression du goût se définit socialement, à travers un ensemble d'épreuves critiques, que le sociologue Lucien Karpik

a nommé des dispositifs de promesse et de jugement<sup>178</sup>. Ce dernier définit ainsi « l'économie de la qualité »<sup>179</sup> comme une économie où la prescription du jugement est indispensable pour orienter le consommateur dans ses choix. Cette prescription se matérialise par des guides, palmarès, prix, labels, etc. Le guide Michelin est de ce point de vue l'institution pionnière en matière d'évaluation de la qualité de restauration<sup>180</sup>. L'histoire du secteur depuis un siècle est marquée par l'institutionnalisation de nombreux prix et la multiplication des guides, caractérisées par une forte internationalisation au cours des deux dernières décennies (tableau 14).

**Tableau 14. Principaux prix et classements de chefs et brigades en France**

Dénomination du dispositif	Date de création
Guide Michelin	1900
Prix Taittinger – concours culinaire de la cuisine d'auteur	1967
Gault et Millau	1972
Trophée Le chef	1987
Bocuse d'or	1987
Guide Lebey	1987
Le Fooding	2000
Word's 50 best restaurants	2003
Magazine GQ	2014
La meilleure brigade de France Metro	2015
La Liste	2016
San Pellegrino Young Chef	2021
The Fork Awards	2022
Found and Drinks Awards by Time Out	2022

Source : Guides, classements, prix : état des lieux, Bouillantes, Newsletter professionnelle, 24 février 2023, <https://www.bouillantes.com/guides-classements-prix-etat-des-lieux/>

A ces prix spécifiques s'ajoutent des prix génériques comme celui du concours du Meilleur ouvrier de France, qui distingue depuis 1924 la professionnalité des individus dans un très large éventail de métiers réunis en 17 groupes distincts<sup>181</sup>. Sont ainsi distingués pour le groupe métiers de la restauration et de l'hôtellerie et maître du service les cuisiniers et cuisinières (1924), les maîtres d'hôtel (1993), les sommeliers (2000), les gouvernantes des services hôteliers (2007), les barmen (2011), les réceptionnistes en hôtellerie (2015)<sup>182</sup>.

Ces prix et classements jouent un rôle important dans la construction et la consolidation de la réputation des professionnels. Au-delà de la simple attractivité de leur table, qui répond à d'autres critères, notamment liés aux attraits touristiques de son environnement<sup>183</sup>, plus la distinction est prestigieuse, plus son ou sa récipiendaire peut construire un ensemble d'entreprises sur la réputation acquise, notamment en termes de produits dérivés dans l'industrie agro-alimentaire, avec la commercialisation industrielle de produits basés sur des recettes de chefs ou sur leur simple image, ou encore la publication de livres gastronomiques

<sup>178</sup> Karpik, L. (1996). Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail*, 38(4), 527-550.

<sup>179</sup> Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, 30(2), 187-210.

<sup>180</sup> Karpik, L. (2000). Le guide rouge Michelin. *Sociologie du travail*, 42(3), 369-389.

<sup>181</sup> Groupe I : métiers de la restauration et de l'hôtellerie et maître du service ; Groupe II : métiers de l'alimentation ; Groupe III : métiers du bâtiment, du patrimoine architectural et des travaux publics ; Groupe IV : métiers du textile et du cuir ; Groupe V : métiers de l'habitation, bois et ameublement ; Groupe VI : métiers des métaux ; Groupe VII : métiers de l'industrie ; Groupe VIII : métiers de la terre et du verre ; Groupe IX : métiers du vêtement ; Groupe X : métiers des accessoires de la mode et de la beauté ; Groupe XI : métiers de la bijouterie ; Groupe XII : métiers des techniques de précision ; Groupe XIII : métiers de la gravure ; Groupe XIV : métiers de la communication, du multimédia, de l'audiovisuel ; Groupe XV : métiers liés à la musique ; Groupe XVI : métiers de l'agriculture et de l'aménagement du paysage ; Groupe XVII : métiers du commerce et des services.

<sup>182</sup> Sur le caractère généré des appellations et son lien avec la division sexuée du travail dans ces métiers, voir Valta, T., Lamanthe, A. et Vion, A. (2023). Le pourboire dans un restaurant haut de gamme : un élément structurant du collectif de travail. *Sociologie du travail*, 65(1).

<sup>183</sup> Bailly, A. S. et Paelinck, J. H. P. (1992). La localisation de restaurants de marque : les critères implicites dans l'information du Guide Michelin. *Annales de géographie*, 101(563), 85-90.



destinés à tous les amateurs d'art culinaire et eux-mêmes consacrés par des prix éditoriaux<sup>184</sup>. Dans de nombreux cas, la perte d'une étoile a des répercussions psychologiques et économiques, qui contraignent à la redéfinition du modèle d'affaires (voir partie IV) et peuvent mener certains chefs au suicide<sup>185</sup>.

## Le poids de la labellisation et de la normalisation

La labellisation joue également un rôle d'orientation des choix de consommation. Elle participe au processus de segmentation par gammes, comme nous l'avons vu avec le label Relais routiers. Confronté à la perte d'attractivité du label, le guide des Relais routiers s'est appliqué depuis une dizaine d'années à distinguer une gamme distincte intitulée La casserole, qui permet le repérage des efforts culinaires particuliers dans les restaurants de gamme modeste. D'autres labels ont été créés depuis vingt ans. Trois labels garantissent le caractère « fait maison » des produits vendus : Maître restaurateur (2007), Restaurant de qualité (2013), Fait Maison (2014). D'autres sont davantage tournés vers la certification écologique et la défense de l'agriculture paysanne : Bio, Clé verte, Euro-Toques. Un label plus générationnel, "Jeunes Restaurateurs Européens" regroupe après examen les restaurants candidats tenus par des jeunes chefs de moins de 42 ans (350 restaurants répartis dans 15 pays européens).

Les labels de l'hôtellerie donnent également des indications aux consommateurs sur le niveau de confort qu'ils peuvent attendre au regard du prix demandé. Ces labels tendent à devenir des chaînes hôtelières à part entière (tel Logis de France, qui distingue trois gammes par un nombre de cheminées associées en suivant 260 critères) ou des groupements organisés à partir de conditions d'accès communes comme les cartes de fidélité, les cartes cadeau, etc. (label Relais & Château). Les critères d'inclusion se développent également : l'inscription dans le groupe Logis de France est soumise à l'obtention du label Tourisme et handicap, d'autres hôtels reçoivent les labels Mobee Travel ou Destination pour tous attribués selon des critères proches ; le groupe Accor a signé en 2022 un partenariat avec le club She Travel, qui définit les besoins spécifiques des femmes voyageant seules. La certification écologique dans l'industrie hôtelière reflète l'importance croissante du développement durable et du tourisme responsable. En réponse aux défis environnementaux, les hôtels ont progressivement adopté des pratiques écologiques pour réduire leur impact sur l'environnement. Cette transition vers le développement durable a été encouragée par des initiatives gouvernementales, telles que la mise en place de normes et de labels écologiques. Par exemple, le groupe ACCOR a joué un rôle précurseur en signant un accord cadre international et en instaurant des pratiques de développement durable au sein de ses établissements. L'utilisation de labels écologiques, tels que la Clé Verte ou l'éco-label européen, est devenue courante pour signaler l'engagement des hôtels en faveur de l'environnement. Les normes, telles que l'ISO 14001 pour la gestion environnementale, ont fourni un cadre pour guider les hôtels dans la mise en œuvre de pratiques durables. La normalisation et la labellisation sont essentielles pour garantir la crédibilité des engagements écologiques des hôtels et pour offrir aux consommateurs des repères clairs en matière de durabilité.

---

<sup>184</sup> Prix Prosper Montagné (1950) ; Grand Prix de l'Académie nationale de cuisine ; Prix des Écrivains gastronomes, créé par le Centre méditerranéen de littérature ; Grand Prix de la presse du vin ; Grand Prix littéraire de Saint-Émilion Pomerol Fronsac ; Lauriers Verts de La Forêt des Livres - Prix Millésime ; Marron Littéraire - Prix de l'Art de Vivre ; Prix 750 g ; Prix Apicius du salon Festin d'auteurs ; Prix Amunategui-Curnonsky de l'APCIG ; Prix Archestrat ; Prix des Étudiants de l'École Le Cordon Bleu ; Prix du Gourmet Breton ; Prix du livre gourmand d'Antibes ; Prix littéraire Culture-Gastronomie ; Prix Jean-Charles Taugourdeau et Prix Jean Carmet de Saumur ; Prix La Mazille et Mention Spéciale du Jury du Salon international du livre gourmand ; Prix littéraire de la Commanderie des Gastronomes Ambassadeurs de Rungis ; Prix littéraire de la Gastronomie Antonin Carême ; Prix Livres en Vignes et Prix du clos de Vougeot ; Prix de la Paulée de Printemps ; Prix Montesquieu à Bordeaux ; Prix Le Figaro du livre gourmand ; Prix Saint-Estèphe - Lire dans le noble ; Prix Seb du livre de cuisine ; Gourmand World Cookbook Awards et Award Gourmand France.

<sup>185</sup> Ce fut notamment le cas de Bernard Loiseau en 2003, de Benoît Violier en 2016, d'Anthony Bourdain en 2018, de Marcel Keff en 2021. En 2022, le chef Marc Veyrat confiait avoir songé à mettre fin à ses jours trois ans plus tôt après la perte de sa troisième étoile au Michelin.

Les ambiguïtés de la certification et de la labellisation en matière commerciale ont été largement documentées. Du point de vue du signalement de la qualité, la multiplication des signaux peut avoir des effets de glissement d'une certification exigeante vers une labellisation qui l'est moins : « En particulier pour des valeurs suffisamment faibles du coût de certification, l'introduction du label est toujours sous-optimale car elle diminue le champ de la certification sans réduire celui des types qui choisissent de ne rien faire. Pour des valeurs plus élevées du coût de certification, l'usage du label a, d'une part, un effet positif (il diminue le champ des types qui ne révèlent rien et élargit éventuellement celui des types qui certifient) et, d'autre part un effet négatif (il fait basculer certains types de la certification au label). Ainsi, lorsque le coût de certification est proche de sa valeur maximale, l'effet positif l'emporte car l'intervalle des types qui certifient est restreint »<sup>186</sup>.

Les contraintes liées à la certification sont facteurs de pression sur les dirigeants dans la mesure où elles représentent souvent des efforts d'investissement supplémentaires dans l'entretien ou la réfection. Un spécialiste du secteur hôtelier, membre du MEDEF, critique ainsi les effets sur les business plans des normes ADAPT :

E 23 : « Les normes, c'est franco-français. Malheureusement, comme dans d'autres secteurs d'activité, par des mecs qui n'y connaissent rien, qui sont des technocrates, qui sont tous sortis de la même école et qui ne nous font faire que des conneries. La norme sur les handicapés, les normes ADAPT, étaient une catastrophe pour l'hôtellerie parce que les mecs disent qu'il faut une ronde d'accès. Du coup, le trottoir n'est pas à moi, il est à la ville. On fait comment ? [...] J'ai deux fois dans l'année un handicapé. Vous savez que pour les handicapés, les normes ADAPT, ça veut dire que vous avez un hôtel de cinq étages, il vous faut une chambre handicapée par étage. Parce que c'est de la ségrégation si vous les mettez au rez-de-chaussée ! »<sup>187</sup>

## La digitalisation du service, une transformation différenciée

L'évaluation de la qualité, le développement des applications web dans la restauration constitue un changement structurel de grande ampleur. Dans les aires urbaines et touristiques, l'offre de possibilités de réservation en ligne est quasiment un impératif. En 2021, 80 % des Français déclaraient choisir un restaurant selon les informations trouvées sur le web, alors que la réservation en ligne était disponible dans 47 % des établissements<sup>188</sup>. Plus les établissements montent en gamme, plus le recours à ce type d'application est fréquent. Une autre forme de présence sur le web est l'activité régulière sur les réseaux sociaux, qui permet aux établissements de faire la promotion de leurs innovations, de leur présence dans les réseaux professionnels (salons, concours, etc.) et aux clients de partager directement le contenu du menu proposé avec leurs amis. Au moment de la crise sanitaire, France Num, le portail gouvernemental de la transformation numérique des TPE-PME a proposé en 2021 un chèque de 500 euros aux entreprises pour les aider dans leur développement en ligne. Le secteur CHR, et plus largement l'hébergement-restauration, était ainsi en tête des TPE-PME concernant la visibilité en ligne et la vente sur internet en 2022. C'est, selon France Num et la direction générale des entreprises (DGE), 93 % des entreprises du secteur qui seraient ainsi visibles sur Internet, grâce à un site, des réseaux sociaux ou d'autres outils. Le secteur CHR devancerait ainsi le commerce et l'industrie<sup>189</sup>.

A ces premières formes de digitalisation s'est ajoutée une seconde vague avec le développement de la vente à emporter. Le développement de la vente à emporter dans la

---

<sup>186</sup> Perrot, A. et Linnemer, L. (2000). Une analyse économique des « signes de qualité ». Labels et certification des produits. *Revue économique*, 51, 1415.

<sup>187</sup> Entretien avec E23, le 09/02/2023.

<sup>188</sup> Chichery, S. (2022) *op. cit.*

<sup>189</sup> <https://aucoeurduchr.fr/article/restauration/les-hotels-restaurants-secteur-le-plus-visible-sur-internet-en-france/>

restauration traditionnelle est antérieur à la crise Covid. Il a d'abord constitué un moyen de lutter contre la concurrence de la restauration rapide, particulièrement dans les établissements dont la cuisine se prête facilement à emballage (pizzerias, restaurants asiatiques, spécialités régionales – crêpes, cassoulet, etc.). Néanmoins, les mesures barrières et la fermeture des établissements ont accéléré la vente à emporter, cette activité ayant augmenté de 25 % entre 2020 et 2021<sup>190</sup>. Les restaurateurs ont développé la livraison à domicile, la vente de produits en bocaux, terrines, barquettes plastiques ou écoemballages. Dans les aires urbaines, le développement de plateformes de livraison (Glovo, Uber eats, Deliveroo, Just eat, Foot me) ou de revente promotionnelle (Too good to go, Grubhub) a considérablement accéléré cette mutation de l'offre. L'utilisation de ce type de services, regroupés sous l'appellation générique « click & collect » concerne aujourd'hui environ 13 % des restaurateurs. Elle a augmenté de 50 % entre 2019 et 2021<sup>191</sup>.

A propos de la vente à emporter, trois profils d'entrepreneurs se dégagent de notre enquête à propos de son usage pendant et après le confinement : ceux qui faisaient de la vente à emporter avant la crise ; ceux qui ont commencé à faire de la vente à emporter pendant la crise et qui ont arrêté à la réouverture des restaurants ; ceux qui n'en ont pas fait.

Les profils de ces entrepreneurs étaient assez comparables. Il s'agissait d'individus reconvertis dans la restauration depuis peu, et aspirant à une certaine autonomie professionnelle. Pour les entrepreneurs installés peu avant la première fermeture des restaurants lors de la crise sanitaire, la vente à emporter avait été dès le départ une condition de survie de l'activité.

Benoît S. : « [J'ai choisi une franchise] parce qu'il y avait un cadre. Il y avait des recettes, des fournisseurs, une mercuriale, des normes à respecter. Moi, je n'étais pas dans la restauration, je ne connaissais pas. Il y a des normes au niveau de l'hygiène, des DLC, durée de conservation, etc. Donc il y avait des cadres, des allergènes, j'aurais été incapable de faire tout ça. Il aurait fallu que je prenne des gens pour m'aider. Et construire un truc. Faire des menus, faire un plan de salle, concevoir... J'ai eu un concepteur aussi qui m'a aidé pour concevoir la pizzeria. Donc tout ça, c'est... Le marketing, etc. Donc il y avait un cadre. Ça, y a besoin de le penser tout ça. J'avais pas de temps à perdre, je voulais pas perdre de temps. »<sup>192</sup>

Il s'agissait de faire de la vente à emporter pour rétablir une trésorerie qui « fondait au soleil ». La dépendance aux plateformes faisait ainsi l'objet de fortes critiques, durant le Covid et après.

Benoît S. : « Ils ont pris une emprise grâce au Covid. En fait, ils étaient partis sur une idée un peu éthique au départ, où on livre en vélo, c'est bio, c'est écolo, etc. Mais très vite, on est passés au Covid, les vélos sont passés à des scooters, les scooters sont passés à des gens sans papiers, qui sont exploités, qui sont payés, sous-payés et qui sont sous-traités par des mecs qui sous-payent. Ils sont payés deux, trois euros la course, ces gens-là. C'est la misère humaine. Ces pauvres gens ils sont maltraités, exploités. Comme nous, nous sommes exploités, mais eux, ils sont bien exploités. Et [les plateformes], elles touchent au détriment de deux catégories : les restaurateurs et ces pauvres gens qui sont sans papiers. Parce que les trois quarts sont sans papiers. Ils s'en fichent, eux, ils les prennent, ils les pompent jusqu'à l'usure. Et puis si ce n'est pas eux, ce sera un autre. Et le Covid a développé ça. »<sup>193</sup>

---

<sup>190</sup> *Ibid.*

<sup>191</sup> *Ibid.* Ce phénomène n'est pas propre à la France. Il est international. Michalikova, K. F., Blazek, R. et Rydell, L. (2022). Delivery apps use during the COVID-19 pandemic: consumer satisfaction judgments, behavioral intentions, and purchase decisions. *Economics, Management and Financial Markets*, 17(1), 70-82 ; Poon, W. C. et Tung, S. E. H. (2022). The rise of online food delivery culture during the COVID-19 pandemic: An analysis of intention and its associated risk. *European Journal of Management and Business Economics*.

<sup>192</sup> Entretien avec Benoît S., le 28/06/2023.

<sup>193</sup> *Ibid.*

Pour d'autres, installé-es depuis plusieurs années, propriétaires du fonds de commerce et des bâtiments de leur restaurant, et, pour d'autres encore, n'ayant plus d'emprunt en cours, le passage à emporter était considéré comme un moyen de maintenir le lien avec la clientèle et de légitimer les aides. Le troisième type d'entrepreneur est constitué de personnes installées depuis plusieurs années, qui proposaient une offre de restauration peu propice à la vente à emporter et pour lesquels le confinement était une opportunité de « souffler ».

Ces éléments d'enquête sont parcellaires. Ils invitent néanmoins à éviter quelques écueils dans l'analyse de la digitalisation du service. Celle-ci n'est pas une transition à laquelle aucun professionnel ne peut échapper. D'une part, la vente à emporter est, pour certaines gammes, et dans certains rapports à la clientèle, antinomique de la fonction d'hospitalité et de convivialité de l'activité ; d'autre part, les ressources et dispositions à l'usage des dispositifs numériques diffèrent selon les individus. Il faudrait donc multiplier les études de cas centrées sur cette question, qui n'était pas notre objet d'enquête principal, et dresser les typologies en combinant les traits pertinents (gamme, génération, dispositions à l'usage du numérique, rapport à la clientèle).

Au-delà des qualités gastronomiques et du confort hôtelier, les établissements du secteur sont progressivement gouvernés par une quête de reconnaissance par des prix, des labels, des certifications venant influencer leur réputation et leur attractivité. Dans le même temps, ces marques de reconnaissance externe contribuent à accroître la pression sur les dirigeants souvent contraints de s'engager dans des investissements supplémentaires.

De manière plus récente, la digitalisation est venue renforcer la concurrence par une offre numérique caractérisée dans le secteur par de la vente à emporter, des livraisons à domicile, ainsi que des plateformes dédiées (ex : Uber Eats) dont les contraintes économiques et sociales restent moindres.

### 2.1.3. Les défis de la concentration de l'activité pour les entrepreneurs

Les entrepreneurs du secteur CHR sont confrontés à une pression croissante à la maîtrise des coûts, du fait de la forte concurrence et des évolutions des attentes des consommateurs. Ceci a pour effet de favoriser différentes formes de concentration, dans une logique d'économie d'échelles ou d'envergure (Chandler). D'une part, les grandes chaînes deviennent dominantes en France, particulièrement dans l'hôtellerie. D'autre part, la concentration horizontale est un fait non négligeable dans la restauration.

#### La concentration verticale en grandes chaînes

Les chaînes hôtelières représentaient en 2018 environ 22 % du nombre total d'hôtels en France, mais 50 % des chambres en France métropolitaine.

**Tableau 15. Données-clés sur les chaînes hôtelières en 2018**

Données clés	2018
Hôtels de chaînes	3 885
Chambres sous enseignes	320 060
Capacité moyenne par hôtel de chaîne	82
Nombre d'hôtels (France métropolitaine)	17 720
Nombre de chambres (France métropolitaine)	642 779
Capacité moyenne par hôtel en France	36
Pénétration des chaînes par hôtel	22%
Pénétration des chaînes par clé	50%
Nombre total d'enseignes	120
Nombre d'enseignes domestiques	50
Nombre d'enseignes internationales	70
Nombre d'hôtels de chaînes internationales	599
Nombre d'hôtels de chaînes domestiques	3,286
Nombre de clés de chaînes internationales	60 254
Nombre de clés de chaînes domestiques	259 806
Nombre d'hôtels des 10 plus grands groupes	3 498
Nombre de chambres des 10 plus grands groupes	283 972
Ratio des hôtels de chaînes des 10 plus grands groupes	90%
Ratio des chambres des 10 plus grands groupes	89%

Source : Horwath HTL, rapport Hôtels de chaîne en France 2019.

Le poids des chaînes dites « domestiques » est une caractéristique du marché français.

« A l'échelle européenne, La France est le pays présentant le plus d'hôtels de chaînes (8 % de plus que le Royaume- Uni, classé au deuxième rang). (...) Le nombre d'hôtels de chaînes domestiques (3 286) est très largement supérieur au nombre d'hôtels de chaînes internationales (599). En revanche, sur un total de 120 enseignes présentes sur le

territoire, 50 sont domestiques, tandis que 70 sont internationales. Cela prouve que la France est un marché clef pour les groupes domestiques. Leur fort taux de couverture leur permet d'être présent sur l'ensemble du territoire. A l'inverse, les groupes internationaux semblent se tourner davantage vers une politique "d'image" d'une part, avec la présence de quelques unités en France seulement et d'une faible prise de risque d'autre part, avec des implantations plus stratégiques (cœurs de villes, sites touristiques, hubs...). Par ailleurs, on note un écart important entre les hôtels de chaînes et les hôtels indépendants. En effet, la capacité moyenne des hôtels de chaînes atteint 82 chambres alors que la moyenne nationale, tous hôtels confondus, est de 36 chambres. »<sup>194</sup>

Les principales chaînes hôtelières présentes en France sont :

- \* **Ibis** (Accor) : structurée depuis 2011 en trois gammes : Ibis (marque initiale, moyen de gamme), Ibis Budget (catégorie « économique »), Ibis Styles (moyen de gamme design pour les actifs). Les trois marques Ibis totalisent environ 1200 hôtels en France.
- \* **Campanile** (Louvre Hotels Group) : 310 enseignes d'hôtels de 2 à 3 étoiles avec restaurant.
- \* **Première Classe** (Louvre Hotels Group) : hôtels économiques le plus souvent sur les axes routiers, en périphérie des agglomérations.
- \* **Formule 1** (Accor) : 170 enseignes *low cost*.
- \* **Kyriad** (Louvre Hotels Group, membre de Jin Jiang) : 200 enseignes en France de catégorie moyen de gamme supérieure (3 étoiles) visant les séjours courts et professionnels. Kyriad Prestige est l'équivalent d'Ibis Styles dans la gamme.
- \* **Mercure** (Accor) : hôtels de 3 à 4 étoiles.
- \* **B&B Hôtels** (B&B) : 210 hôtels moyen de gamme.
- \* **Balladins** (Dynamique Hotels) : environ 100 hôtels en périphérie des agglomérations sur les axes routiers.
- \* **Novotel** (Accor) : hôtels haut de gamme de centres-villes et de quartiers d'affaires.
- \* **Logis de France** : plus de 2 000 affiliés, classés de 1 à 3 cheminées.
- \* **Châteaux & Hôtels Collection** : hôtellerie de charme et restauration de qualité : 500 affiliés dans toute la France.
- \* **SEH (Société européenne d'hôtellerie)** : coopérative hôtelière regroupant plus de 400 affiliés en France, divisés en quatre marques : Inter-Hotel, Relais du Silence, P'tit Dej-Hotel et Qualys-Hotel.
- \* **Best Western** : 300 affiliés en France de 3 à 5 étoiles selon trois gammes (Best Western, Best Western Plus et Best Western Premium).
- \* **Contact Hôtel** : chaîne d'indépendants de plus de 260 hôtels affiliés de 2 et 3 étoiles.
- \* **Citôtel** : 200 affiliés de 2 ou 3 étoiles.
- \* **Relais & Châteaux** : établissements de charme dans un bâti souvent inventorié au patrimoine et prestations haut de gamme.
- \* **Small Lurury Hotel** (SLH) : Une cinquantaine d'établissements haut de gamme.

En 2023, le secteur de l'hôtellerie en France emploie environ 300 000 personnes. Ce chiffre inclut toutes les catégories d'établissements hôteliers, allant des petits hôtels indépendants aux grandes chaînes internationales. Les grandes chaînes hôtelières, telles que Accor (qui inclut des marques comme Ibis, Novotel, Mercure, et Sofitel), Best Western, et B&B Hotels, représentent une part significative de l'emploi dans ce secteur. On estime qu'environ 40 % à 50 % des emplois dans l'hôtellerie en France sont liés aux grandes chaînes hôtelières. Accor, qui est l'un des plus grands groupes hôteliers au monde, emploie à lui seul plusieurs dizaines de milliers de personnes en France. D'autres chaînes, comme Best Western et B&B Hotels, contribuent également de manière importante à l'emploi dans ce secteur. Ces chaînes offrent souvent des emplois plus stables et des opportunités de carrière plus structurées comparativement aux petits hôtels indépendants.

---

<sup>194</sup> Horwath HTL, Les hôtels de chaînes en France. Rapport 2019, [https://horwathhtl.fr/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/HHTL\\_Les-ho%CC%82tels\\_chai%CC%82nes\\_France\\_2019.pdf](https://horwathhtl.fr/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/HHTL_Les-ho%CC%82tels_chai%CC%82nes_France_2019.pdf)

Deux types de modèles d'affaires sont observables. Les grands groupes internationaux tendent à vendre une marque, sans être nécessairement propriétaires des murs et des fonds, et optent ainsi pour un système de franchise basé sur une garantie de qualité standard et dont les résultats sur le chiffre d'affaires et la capitalisation sont corrélés au volume du parc.

E 23 : « Vous allez dans un Ibis, tous les Ibis sont pareils. Un Mercure, pareil. Un Kyriad, pareil. Un Campanile, pareil. Un hôtel boutique, un hôtel indépendant, là, c'est différent. Il peut y avoir des grosses surprises. »<sup>195</sup>

Le modèle d'affaires alternatif est la structuration en holding avec une ou plusieurs chaînes hôtelières, une société foncière qui prospecte et achète des terrains et une société financière qui lève des fonds pour les acquisitions. Un spécialiste du secteur au MEDEF décrit ainsi les stratégies des grands groupes :

E 23 : « Quand on est un investisseur et un grand groupe, pour revenir à eux, leur stratégie est simple, c'est mur et fonds. C'est l'inverse. Eux, c'est mur et fond. Pourquoi ? Parce que c'est là où on va valoriser. Donc, il faut savoir que la problématique de l'hôtellerie, c'est que la bulle, on est en bulle. C'est-à-dire que quand un Didier Ferré, il rentre dans l'hôtellerie, à l'époque, il achète une fois le RBA. D'accord ? Donc, il achète 20 ou 30 % du chiffre d'affaires. Aujourd'hui, c'est vendu 12 fois le RBA. OK ? Pourquoi c'est vendu 12 fois le RBA ? Parce que quand vous avez des sous, Quand vous venez de vendre votre supermarché, quand vous venez de vendre votre affaire, vous êtes content. Et puis, il y a votre expert-comptable qui dit, tu as deux ans. Comment ça, j'ai deux ans ? Tu viens de prendre 20 millions ou 10 millions. Tu as deux ans. Dans deux ans, l'IFI [impôt sur la fortune immobilière] va arriver. Et là, ça va te faire mal. OK. Qu'est-ce que je peux faire ? J'investis dans l'immobilier. C'est IFI. Ah, il faut de l'exploitation. Ben non, ça fait 20 ans ou 30 ans que je me fais chier, je n'ai plus de salariés. Il y a un domaine qui couvre les deux, immobilier et exploitation. C'est quoi ? L'hôtellerie. Oui, ce n'est pas con. Et en plus, si je ne veux pas me faire chier, j'appelle des mecs comme Asselineau, j'appelle Accor et je fais un mandat de gestion. Donc, je ne m'occupe de rien. Sauf que comme je suis en exploitation et comme mon montage fiscal, parce qu'il y a des bons fiscalistes, la SCI va me foutre dans la SAS, comme ça on règle le problème, c'est la SAS qui porte les murs. Et c'est de l'exploitation. Fiscalement, je suis horrifié. Et en plus, un hôtel, c'est trois règles. L'emplacement, l'emplacement et l'emplacement. C'est marrant, c'est la même règle que l'immobilier. Donc globalement, ça a fait monter et ça continue de faire monter. Vous le voyez d'ailleurs, au niveau des investissements. Là, les mecs, ils disent, on fait quoi ? On investit où ? L'immobilier se casse la gueule, on attend que ça se casse la gueule. Ah ben, l'hôtellerie ! Mange l'hôtellerie. Et pourquoi ? Parce que quand vous faites 100 en hôtellerie, si vous gérez bien, vous avez 50 % en bas. Hors investissement. (...) Donc globalement, 1 à 12. Ça veut dire quoi ? Vous êtes dans une bulle. Quand la bulle va péter ? Ça va faire mal. »<sup>196</sup>

Les facteurs de défaillance de ces modèles d'affaires sont donc des retournements rapides du marché immobilier ou une forte volatilité sur les marchés financiers, qui n'étaient pas encore observables dans la période de notre enquête. C'est la raison pour laquelle nous avons exclu ce type d'entreprise de notre enquête.

Un autre facteur de pression est la concurrence croissante des nouvelles formules locatives<sup>197</sup>.

---

<sup>195</sup> Entretien avec E23, *op. cit.*

<sup>196</sup> *Ibid.*

<sup>197</sup> Negi, G. et Tripathi, S. (2022). Airbnb phenomenon: A review of literature and future research directions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, (ahead-of-print) ; Mody, M. A., Jung, S., Dogru, T. et Suess, C. (2022). How do consumers select between hotels and Airbnb? A hierarchy of importance in accommodation choice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-print) ; Casamatta, G., Giannoni, S., Brunstein, D. et Jouve, J. (2022). Host type and pricing on Airbnb: Seasonality and perceived market power. *Tourism Management*, 88, 104433 ; Oppenchain, N., Lefevre, M. P. et Devaux, J. (2022). L'hébergement Airbnb hors des grandes métropoles : une activité plus ou moins rationalisée entre visée rentière et occupation. *Réseaux*, (6), 253-284.

Une étude réalisée sur le cas d'Angers<sup>198</sup> indique que la concentration urbaine des offres de la plateforme produit plusieurs effets en termes d'hébergement. Le premier est la gentrification du centre-ville liée à la mutation de logements résidentiels en logements Airbnb et à la recomposition des commerces environnants. Le second est la diminution de la fréquentation touristique dans le secteur hôtelier et le troisième est l'augmentation des prix de l'immobilier du fait de la sortie des biens du marché immobilier. Comme cela a également été observé à Paris<sup>199</sup>, la concurrence que développe cette plateforme à l'égard du secteur hôtelier n'est pas sans effet sur le niveau d'offres et les prix, particulièrement les soirs de week-end.

Les hôtels de moins de 30 chambres sont ainsi pris dans une tenaille concurrentielle entre la puissance commerciale des grandes chaînes en termes d'économies d'échelles dans l'administration des coûts et la concurrence des plateformes de location sur le segment de clientèle des séjours de courte durée.

E 23 : « Et par contre il y en a une vraie problématique sur les 20-30 chambres qui pèsent 20-30 % des établissements français. Là, il y a une vraie problématique parce que qu'est-ce qu'on va en faire ? Ils sont morts. C'est une activité qui n'est pas rentable. En plus, il y a un autre problème, c'est que là par contre, la plupart ne sont pas propriétaires de leurs murs. C'est souvent murs et fonds différents. Le propriétaire ne comprend rien. Et il se dit, de toute façon, ça fait 20 ou 30 ans dans cette famille qu'on a ça. Sauf que l'exploitant ne peut plus payer. Donc ceux-là, ils sont mal. Alors ça va peut-être se transformer en logement. (...) Ce type d'hôtellerie-là, c'est là où Airbnb fait le plus mal. Il faut être clair. C'est sur cette hôtellerie-là. C'est des gens qui exploitent et qui ne gagnent rien. Et les grands groupes, même les grands groupes ne sont pas vraiment intéressés parce que 20-30 chambres, on ne fait rien. C'est pour ça que dans l'hôtellerie, il faut segmenter. »<sup>200</sup>

Les données récentes manquent pour apprécier les effets de la crise sanitaire sur ce type d'hôtellerie. Avant 2020, la relative diminution des hôtels de moins de 20 chambres dans les petites communes disposant d'un parc d'un seul hôtel n'était pas vraiment observable (tableau 16).

**Tableau 16. Capacité moyenne des hôtels dans les communes à parc composé d'un hôtel unique en 2013 et 2020**

Année	Nb de communes à parc hôtelier = 1	Hôtels plus de 20 chambres dans communes à parc hôtelier = 1	Hôtels de moins de 20 chambres dans communes à parc hôtelier = 1
2013	5520	1054 (19,9%)	2210 (40,03%)
2020	5564	1000 (17,97 %)	2239 (40,24%)

Source. DEFCHOR. A partir des données INSEE sur les capacités d'hébergement par commune

Le phénomène était d'abord urbain. Ainsi, dans les douze premières villes en termes d'hébergement hôtelier de France, les moyennes tendaient à progresser entre 2013 et 2020, seules Paris, Cannes et Toulouse restant stables et Bordeaux affichant une baisse singulière (tableau 17). La distribution par établissement n'étant pas précisée dans les données INSEE disponibles, il n'est malheureusement pas possible de calculer ni la médiane, ni les écarts-types, ni d'affiner les ouvertures et fermetures par capacité. Les données traitées ont donc une stricte valeur indicative des tendances à la hausse des capacités par établissement dans les grandes métropoles et les hauts lieux touristiques.

<sup>198</sup> Fadel, Y. (2022). L'offre Airbnb à Angers En quoi l'apparition d'Airbnb contribue-t-elle au changement spatial de l'offre de logements touristiques par rapport à l'offre hôtelière classique à Angers ?. *Atlas social d'Angers*.

<sup>199</sup> Gallic, E. et Malardé, V. (2018). Airbnb in Paris : quel impact sur l'industrie hôtelière ?. Halshs-01838059.

<sup>200</sup> Entretien avec E23, *op. cit.*



**Tableau 17. Capacité moyenne des hôtels dans le premier groupe des grandes métropoles et hauts-lieux touristiques en 2013 et 2020**

Libellé commune	Hôtels en 2013	Chambres dans hôtels en 2013	Moyenne chambres par hôtel en 2013	Hôtels en 2020	Chambres dans hôtels en 2020	Moyenne chambres par hôtels en 2020
Paris	1499	77616	52	1614	83803	52
Lourdes*	183	12482	68	135	10095	75
Nice*	169	9700	57	160	9390	58
Lyon*	105	7024	67	113	7782	69
Cannes	100	5516	55	102	5641	55
Toulouse	99	5512	56	99	5596	56
Marseille*	87	5291	61	109	7266	67
Saint-Malo*	76	2330	31	77	2497	32
Strasbourg*	68	4164	61	83	5276	63
Antibes*	68	2340	34	64	2347	37
Bordeaux	64	4409	69	79	5013	63
Montpellier*	56	2886	51	61	3319	54

Source. DEFCHOR. A partir des données INSEE sur les capacités d'hébergement par commune

Sont indiquées par une astérisque les communes dont la capacité moyenne par hôtel augmente entre 2013 et 2020

La gestion en grandes chaînes semble avoir un effet concurrentiel plus direct pour les entrepreneurs de PME dans l'hôtellerie que dans la restauration. Dans la restauration, les recettes des chaînes s'élevaient à 17,5 milliards d'euros en 2017. Ces recettes sont majoritairement réalisées à partir de la restauration rapide et à emporter (McDonald's comptait pour 4,858 milliards d'euros, Areas pour 673 millions, Holder [Paul, Ladurée] pour 415,5 millions d'euros, Marie Blachère pour 409 millions d'euros) et la restauration d'entrée de gamme (Groupe Bertrand [Burger King, Au Bureau, Quick, Hippopotamus, etc.] comptait pour 1,719 milliard d'euros, Agapes [Flunch, 3 Brasseurs, O'Sushi, etc.] pour 757 millions d'euros, Yum ! [KFC, Pizza Hut] pour 567,3 millions d'euros, Groupe Le Duff [Brioche Dorée, Pizza Del Arte, Tablapizza, etc.] pour 550,5 millions d'euros, Buffalo Grill pour 511,4 millions d'euros). La seule chaîne ayant eu à affronter un placement en redressement judiciaire dans la période de notre enquête a été la chaîne Courtepaille.

Au moment du premier confinement, cette chaîne manque d'argent disponible et ne peut payer ses fournisseurs. Le propriétaire, ICG, la met en vente sans succès. Le 29 juillet 2020, elle est placée en redressement judiciaire au tribunal de commerce d'Évry et reprise le 25 septembre 2020 par son concurrent Buffalo Grill (TDR Capital), face au groupe Bertrand ainsi que deux autres prétendants, pour 17 millions d'euros. TDR Capital conserve 145 restaurants ainsi que 92 en franchise, en proposant un plan d'investissements de 100 millions d'euros sur cinq ans. Fin mars 2023, la société est à nouveau mise en redressement judiciaire, cette fois auprès du tribunal de commerce de Nanterre et reprise par le groupe La Boucherie, qui reprend 74 restaurants franchisés, dix établissements en succursale et ferme 130 établissements en licenciant 1 500 salariés.

A côté de ces grandes chaînes, les PME ont plutôt un modèle d'affaires basé sur la recherche de plus-value par la gestion en cycle, cela impliquant pour certains une concentration horizontale.

### La gestion en cycle et la concentration horizontale

La gestion en cycle est une manière pour les restaurateurs de consolider leur capital économique et de gérer l'incertitude. Elle consiste à investir dans une affaire et à optimiser son chiffre d'affaires sur sa durée d'amortissement – généralement 7 ans, durée moyenne des crédits – pour la revendre avec plus-value et investir dans une autre affaire, généralement dans le même

périmètre. Les géographes ont mis cette caractéristique en évidence à propos des restaurants étoilés en insistant sur les facteurs de concentration spatiale des établissements :

« Tous les restaurants, quels qu'ils soient, sont soumis à des cycles évolutifs se traduisant par des étapes de succès et parfois d'échecs. De l'analyse empirique, nous pouvons constater que si le phénomène métropolitain joue un rôle dans la concentration des restaurants, celui-ci est renforcé par l'existence préalable de restaurants, donc de main-d'œuvre de qualité, dans la région. La répartition des restaurants étoilés, au-delà de la centralité, obéit à d'autres mécanismes, comme l'image de la région, la présence d'infrastructures routières et la disponibilité de "chefs" de haut niveau. »<sup>201</sup>

Nos enquêtes en aire urbaine et balnéaire font ressortir les mêmes logiques dans les restaurants de gamme plus moyenne. Les restaurateurs sont très discrets sur leur gestion de trésorerie et leur réalisation de plus-values sur la cession de fonds. Les trajectoires de réussite et d'échec peuvent néanmoins souvent être appréhendées par les séquences d'achat-revente dont ils font le récit. Certains d'entre eux opèrent ainsi une concentration horizontale en multipliant les affaires pour établir un roulement. Nous manquons malheureusement de données statistiques pour évaluer la proportion des petites concentrations horizontales dans le secteur, mais nous voyons que cette forme de concentration est marginalement regroupée en ETI, la forme de l'entreprise « mono-unité légale » restant dominante dans le secteur, ce qui ne nous indique pas pour autant le volume de la multipropriété de murs ou de fonds d'unités légales.

**Tableau 18. Distribution des entreprises dans le secteur d'activité des services marchands**

Secteur d'activité des services marchands	Nombre d'entreprises	Nombre d'unités légales <sup>1</sup>	Dont entreprises « mono-unité légale »	Hors micro-entrepreneurs		
				Nombre d'entreprises	Nombre d'unités légales <sup>1</sup>	Dont entreprises « mono-unité légale »
Hébergement-restauration	276,9	300,5	266,7	228,5	252,1	218,4
Information-communication	168,9	181,3	164,2	109,9	122,3	105,1
Activités immobilières	263,3	282,0	256,1	227,0	245,7	219,8
Services aux entreprises	831,3	876,7	811,9	527,1	572,5	507,8
Services aux particuliers	418,5	426,3	415,5	176,8	184,6	173,8
<b>Ensemble des services marchands</b>	<b>1 958,9</b>	<b>2 066,8</b>	<b>1 914,5</b>	<b>1 269,3</b>	<b>1 377,2</b>	<b>1 224,8</b>
<b>Poids des services marchands<sup>2</sup> (en %)</b>	<b>53,5</b>	<b>52,4</b>	<b>53,9</b>	<b>52,5</b>	<b>51,0</b>	<b>53,1</b>

<sup>1</sup> Constituant les entreprises des services marchands.

<sup>2</sup> Dans l'ensemble des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers.

**Champ** : France, entreprises du secteur des services marchands.

**Source** : Insee, É sane 2021 (données individuelles).

L'évolution des attentes des consommateurs associée à une concurrence toujours plus exacerbée a conduit à favoriser d'abord l'émergence de concentrations verticales dans l'hôtellerie puisqu'aujourd'hui 40 à 50 % des emplois dans ce secteur sont liés aux grandes chaînes hôtelières pour lesquelles les risques de défaillance sont principalement corrélés aux éventuels retournements du marché immobilier. Ensuite, la concurrence est renforcée dans le secteur, en particulier à l'égard des PME de l'hôtellerie (20 à 30 chambres) en raison du développement exponentiel des plateformes telles qu'Airbnb qui, au-delà des pratiques de prix attractives conduisent à des restructurations urbaines et à des re-modélisations des offres commerciales et immobilières. Enfin, dans la restauration, la gestion en cycle, modèle d'affaire choisi par les PME, leur permet de mieux gérer les risques liés à l'investissement dans un restaurant en vue de dégager une plus-value lors de la revente du fonds. Contrairement aux concentrations verticales de l'hôtellerie, pour certaines PME de la restauration, c'est la concentration horizontale qui est privilégiée afin d'organiser un roulement dans l'acquisition des affaires, qu'il s'agisse des murs et/ou du fonds de commerce.

<sup>201</sup> Bailly, A. S. et Paelinck, J. H. P. (1992). La localisation de restaurants de marque : les critères implicites dans l'information du Guide Michelin. *Annales de géographie*, 101(563), 85-90.

## 2.1.4. L'intérêt de se focaliser sur les TPE/PME

En termes de défaillances d'entreprises, le secteur de l'hébergement-restauration a connu une évolution intéressante, dans la mesure où les aides Covid, comme nous le détaillerons en 3.2., ont eu pour effet une forte baisse des procédures collectives, celle-ci retrouvant puis dépassant légèrement le seuil antérieur à la crise sanitaire en 2023 (tableau 18).

**Tableau 19. Nombre de procédures collectives par secteur de 2018 à 2023**

Étiquettes de lignes	Nombre de procédures collectives par secteurs						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Activités de services administratifs et de soutien	2428	2031	1451	1469	1857	2506	11742
Activités des ménages en tant qu'employeurs	3	2		1		1	7
Activités extra-territoriale	3					1	4
Activités financières et d'assurance	944	839	591	516	841	1257	4988
Activités immobilières	1403	1288	945	1017	1153	1766	7572
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	3017	2634	1916	1891	2565	3535	15558
Agriculture, sylviculture et pêche	1174	1120	780	807	939	1041	5861
Arts, spectacles et activités récréatives	809	738	577	486	736	818	4164
Autres activités de services	2248	1857	1253	1104	1799	2542	10803
Commerce ; réparation de véhicules	10149	8503	5674	5316	8265	11028	48935
Construction	10333	8680	5201	5401	7543	10659	47817
Enseignement	824	762	477	363	624	819	3869
Hébergement et restauration	6425	5529	3539	2360	4914	7087	29854
Industrie manufacturière	3209	2710	1721	1540	2622	3420	15222
NC	7752	1173 8	6232	3571	4504	5172	38969
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	99	88	61	58	86	98	490
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	29	49	8	21	40	38	185
Santé humaine et action sociale	854	773	399	341	460	775	3602
Transports et entreposage	1833	1671	1072	1044	1540	2041	9201
<b>Total général</b>	<b>54670</b>	<b>5203 6</b>	<b>3265 2</b>	<b>2806 7</b>	<b>41593</b>	<b>56193</b>	<b>265211</b>

Source : A partir des données du CNAJMJ

Au sein du secteur, la restauration traditionnelle est le type d'activité qui retrouve le plus clairement en 2023 ses chiffres de 2018.

**Tableau 20. Nombre de procédures collectives dans le secteur hébergement et restauration de 2018 à 2023**

Étiquettes de lignes	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
<b>Hébergement et restauration</b>	<b>6425</b>	<b>5529</b>	<b>3539</b>	<b>2360</b>	<b>4914</b>	<b>7087</b>	<b>29854</b>
Autres hébergements	4	4	2	5		7	22
Autres services de restauration n.c.a.	5	5	4	4	9	25	52
Cafétérias et autres libres-services	12	7	9	7	11	13	59
Débits de boissons	1111	941	587	343	696	984	4662
Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée	44	52	39	39	56	73	303
Hôtels et hébergement similaire	292	229	185	143	175	256	1280
Restauration collective sous contrat	6	6	7	3	4	12	38
Restauration de type rapide	1844	1639	1031	755	1607	2548	9424
Restauration traditionnelle	2937	2486	1565	980	2210	2956	13134
Services des traiteurs	151	137	95	73	135	193	784
Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	19	23	15	8	11	20	96

Source : A partir des données du CNAJMJ

En France, la forme juridique dominante des entreprises dans le secteur du café, de l'hôtellerie et de la restauration est la société à responsabilité limitée (SARL) (60 % des entreprises), une autre forme juridique, la société par actions simplifiée (SAS), gagnant en popularité (25 à 30 %), les 10 à 15 % étant constitués d'entreprises individuelles et autres formes juridiques (EURL, SA, etc.). C'est la raison pour laquelle nous avons privilégié dans notre enquête les entretiens avec de petits entrepreneurs de la restauration traditionnelle et de débits de boisson.

## 2.2. Les mobilisations des syndicats professionnels

Le secteur de l'hôtellerie, cafés, restauration peut être délimité de deux façons. Si l'on retient la nature de l'activité, l'ensemble des prestations et délivrance de biens en rapport avec l'alimentation et l'hospitalité prévaut. Si on le borne au cadre des branches, on tiendra plutôt compte des négociations collectives instituées dans le système de relations professionnelles français, qui établissent des différences de catégorisation des activités, par exemple entre restauration traditionnelle (branche hôtellerie-restauration) et restauration rapide (branche commerces et services). Dans ce rapport, nous retenons la deuxième option, pour des raisons que nous exposons ci-après en détail.

Les négociations collectives se sont intensifiées en France dans la dynamique des conflits sociaux qui se sont développés au cours de la phase d'industrialisation du pays au XIXe siècle. L'institutionnalisation des négociations de branche a été amorcée dans le contexte de la Grande Guerre et formalisée de façon peu contraignante en 1919<sup>202</sup>, puis renforcée dans les années 1930, notamment sous le Front populaire<sup>203</sup>. La branche HCR correspond historiquement à un profil de régulation salariale non négociée<sup>204</sup> : elle a toujours laissé beaucoup d'autonomie aux entreprises dans la négociation des salaires et de l'organisation du travail. Son institutionnalisation a néanmoins progressé à partir des débats relatifs aux revenus en nature lors de la négociation du salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) en 1950<sup>205</sup> et a été très notablement renforcée au cours du processus de négociation de la convention collective nationale des hôtels, cafés, restaurants (HCR) du 30 avril 1997, qui règle tout particulièrement les dispositions relatives aux contrats de travail et la classification des certificats de qualification professionnelle dans le secteur<sup>206</sup>.

Depuis trente ans, les négociations relatives à ces questions ont renforcé le poids des syndicats professionnels (GNI-HCR et UMIH) dans la réglementation des relations d'emploi et stabilisé son périmètre, notamment par la pérennité de l'exclusion de la restauration rapide, qui sort du champ de la « restauration traditionnelle » concernée par les accords. La concurrence de la restauration rapide est en effet un élément majeur de fragilisation du secteur depuis les années 1980. En 2019, la restauration rapide représentait 36 % des visites dans la restauration. Le maintien de la vente à emporter sous condition sanitaire a accentué ce basculement pendant la crise Covid. En 2021, la restauration rapide constituait 43 % des visites du secteur de la restauration<sup>207</sup>.

---

<sup>202</sup> La loi de 1919 ne fait pas des conventions collectives la « loi de la profession ». Didry, C. (2002). *Naissance de la convention collective. Débats juridiques et luttes sociales en France au début du XXe siècle*. Editions de l'EHESS.

<sup>203</sup> d'Espe, P. (1936). Les répercussions des nouvelles lois sociales. *Revue des Deux Mondes* (1829-1971), 34(4), 745-760.

<sup>204</sup> Lallement, M. (2018). *Sociologie des relations professionnelles*. La Découverte.

<sup>205</sup> Les auteurs remercient pour cette information Chloé Hubert, dont la thèse « Le pourboire dans le salariat : sociohistoire d'une rémunération singulière », est en préparation à l'EHESS.

<sup>206</sup> Castel, N., Delahaie, N. et Petit, H. (2013). L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires. *Travail et emploi*, 134, 25.

<sup>207</sup> Chichery, S. (2022). Restauration, 21 statistiques et 6 tendances à connaître pour 2022 ! Etude TCMA Conseil mise en ligne le 5 avril 2022, <https://www.tcma-conseil.com/restauration-21-statistiques-et-6-tendances-a-connaître-pour-2022-https-independent-io/>

## 2.2.1. Le tournant de la mobilisation sur le taux de TVA dans les années 2000

Le renforcement des capacités d'action collective des syndicats professionnels s'est particulièrement manifesté entre 2000 et 2011, au cours des séquences successives de mobilisation en faveur de la renégociation entre la France et l'Union européenne du taux de TVA applicable au service de restauration traditionnelle dans une logique d'ajustement au taux de la restauration rapide.

### Encadré 4. La TVA réduite dans la restauration en quelques dates

**Mars 2002** : Jacques Chirac, candidat à l'élection présidentielle, promet une baisse de la TVA sur la restauration de 19,6 % à 5,5 %.

**4 juin 2002** : La France demande officiellement à la Commission européenne le droit de baisser sa TVA dans la restauration.

**7 octobre 2003** : Le Conseil des ministres des Finances européen refuse l'extension des taux réduits de TVA. L'Allemagne est le principal opposant à cette demande française.

**19 février 2004** : Coup de théâtre lors du sommet européen de Berlin, le chancelier allemand, Gerhard Schröder accorde finalement son soutien à la France.

**2005** : L'Union européenne, présidée successivement par le Luxembourg et la Grande Bretagne, émet des propositions afin de parvenir à un taux réduit de la TVA. Aucun compromis n'est adopté.

**2005-2007** : Les hôteliers et restaurateurs manifestent à plusieurs reprises en réclamant la mise en œuvre de cette mesure.

**7 juillet 2008** : La Commission européenne présente une nouvelle proposition de directive pour des taux de TVA réduits dans différents secteurs, dont celui de la restauration.

**2009** : L'Allemagne se range aux arguments français et suédois qui plaident d'urgence pour une TVA réduite alors que la crise économique s'aggrave. Le 10 mars, lors d'un Conseil Ecofin, Christine Lagarde et les ministres européens des Finances signent un accord sur la liste des produits et services éligibles au taux réduit de TVA, dont la restauration.

**28 avril 2009** : Les Etats généraux de la restauration se tiennent à Bercy. Organisations professionnelles et gouvernement s'engagent sur un « contrat d'avenir » prévoyant la baisse de la TVA.

**1er juillet 2009** : Le taux de la TVA dans la restauration passe de 19,6 % à 5,5 %. En contrepartie, les restaurateurs s'engagent à baisser les prix d'au moins 7 produits sur 10, et à créer 40 000 emplois supplémentaires sur les 2 années à venir.

**14 octobre 2009** : Les syndicats de la restauration sont convoqués par Bercy qui leur reproche de ne pas avoir respecté leurs engagements en contrepartie de la TVA à taux réduit.

**25 mai 2011** : Le rapport annuel de performance budgétaire estime le manque à gagner du taux réduit de TVA dans la restauration à 3,13 milliards d'euros en 2010. Il s'agit de la 4e niche fiscale la plus coûteuse pour l'Etat.

**7 novembre 2011** : François Fillon annonce le relèvement du taux réduit de TVA de 5,5 % à un taux intermédiaire de 7 % sur tous les produits et les services à l'exception des produits de première nécessité notamment l'alimentation.

Source : Documentation – Le Nouvel Observateur

Un élément intéressant de cette mobilisation de branche est sa revendication d'ancrage de la taxation de la valeur ajoutée sur le taux de référence de prestations qui sont exclues du périmètre de la branche, au nom d'une plus juste concurrence. En 2009, le taux de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) dans les restaurants traditionnels est passé de 19,6 % à 5,5 %. Les propriétaires ont signé à cet effet un engagement formel nommé « contrat d'avenir »<sup>208</sup>. Ils se sont ainsi engagés à redistribuer les effets de la réduction en trois tiers (employeurs, employés,

<sup>208</sup> Accord du 24 juillet 2009 relatif au contrat d'avenir du secteur de la restauration.

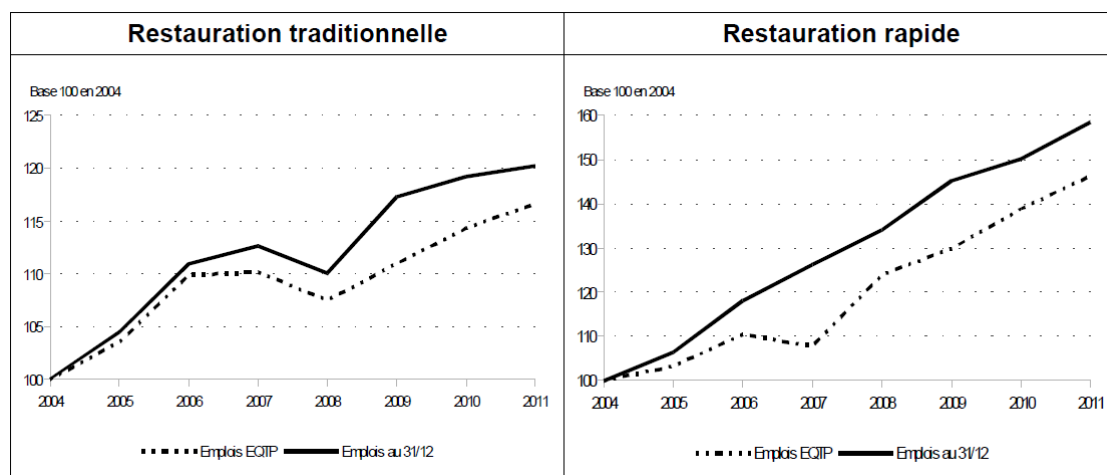
clients). En pratique, la réduction de la TVA a essentiellement profité aux restaurateurs. Les évaluations économiques opérées indiquent que, trente mois après la baisse de TVA, les prix ont seulement diminué de 1,9 %, tandis que le coût des salaires et des fournitures a seulement augmenté de 4,1 et de 5 %, respectivement, et que les bénéfices des propriétaires ont augmenté d'environ 24 % : « Ces estimations nous permettent de conclure que : (1) l'effet sur les consommateurs a été limité, (2) les employés et les fournisseurs se sont partagés respectivement 18,6 % et 12,1 % des gains enregistrés et (3) la réforme a surtout bénéficié aux propriétaires des restaurants, qui ont empoché environ 56 % de la baisse de taxe »<sup>209</sup>. L'analyse des effets des augmentations de TVA de janvier 2012 (de 5,5 % à 7 %), puis de janvier 2014 (de 7 à 10 %) indique par ailleurs que les prix ont augmenté entre 4 et 5 fois plus qu'ils n'ont diminué après la réduction de la TVA<sup>210</sup>. La mesure a surtout produit des effets sur l'emploi salarié (encadré 5).

Différentes mesures correctives sont entrées en vigueur le 1er janvier 2014 conformément à l'article 68 de la loi de finances rectificative n° 2012-1510 du 29 décembre 2012. Les ventes à consommer sur place (sauf boissons alcooliques) bénéficient d'un taux de TVA réduit à 10 % depuis le 1er janvier 2014. La vente et les prestations de services sont assujetties à 20 % de TVA, mais il existe aussi des taux de TVA réduite pour les produits de consommation différée à 5.5 % et les produits de consommation immédiate à 10 %.

#### Encadré 5. Effets des baisses de TVA sur l'emploi salarié

Les effectifs salariés augmentent dans les deux secteurs entre 2004 et 2011. L'impact de la crise de 2008 est cependant plus marqué dans la restauration traditionnelle que dans la restauration rapide (Figure 3). La durée moyenne de travail évolue assez peu, comme en témoigne le relatif parallélisme des évolutions des courbes de l'effectif au 31/12 et de l'effectif en ETP en moyenne sur l'année.

#### Évolutions comparées de l'emploi salarié au 31/12 et de l'emploi en équivalent temps-plein, pour l'ensemble des unités légales, entre 2004 et 2011

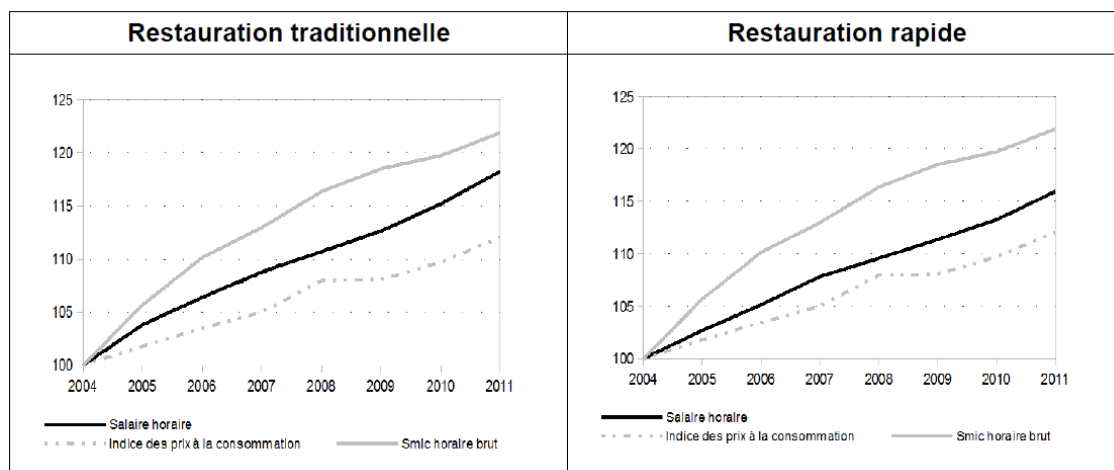


Enfin, le salaire horaire moyen en euros courants n'a cessé de croître depuis 2004 dans les deux secteurs de la restauration (Figure 4) pour atteindre, en 2011, 12,2 € dans la restauration traditionnelle et 11,3 € dans la restauration rapide. Il a augmenté plus vite que l'inflation : +20 % dans la restauration traditionnelle, +18 % dans la restauration rapide contre une augmentation de 12 % des prix à la consommation. Dans le même temps, le SMIC horaire s'est accru de +22 % mais à 9,0 €, il reste bien en deçà des salaires moyens des deux secteurs de la restauration.

<sup>209</sup> Benzarti, Y. et Carloni, D. (2018). Qui a bénéficié de la baisse de la TVA dans la restauration en 2009 ? *Notes de l'Institut des politiques publiques*, 32.

<sup>210</sup> *Ibid.*

## Évolutions du salaire horaire moyen en euros courants, du SMIC horaire brut et de l'inflation entre 2004 et 2011, indice base 100 en 2004



Simon Quantin, Marina Robin et Jérôme Accardo, Évaluation de l'impact de la baisse du taux de TVA de juillet 2009 sur le prix de production des unités légales de la restauration, INSEE, Direction des statistiques d'entreprises, Document de travail E2015/02, p. 11, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1381051>

Les effets des mobilisations du début des années 2000 sont importants dans la mesure où ils différencient les affaires en fonction de leur ancienneté au regard des conditions de trésorerie des entrepreneurs de la restauration traditionnelle. Plus les entrepreneurs ont bénéficié dans le passé des effets de la baisse, plus ils ont pu constituer une trésorerie mobilisable dans un cycle de revente et d'achat<sup>211</sup>.

### 2.2.2. La crise sanitaire et la mobilisation en faveur du soutien public du secteur

Entre 2015 et 2019, les mobilisations de branche ont été plus ciblées sur la situation de la restauration dans les grandes villes. En 2015-2016, les restaurateurs parisiens sont durement affectés par la situation d'état d'urgence postérieure aux attentats du Bataclan. En décembre 2019, les syndicats professionnels demandent à être reçus au ministère de l'Économie et des Finances et du Tourisme pour alerter contre les effets sur le secteur des grèves des transports contre la réforme des retraites.

C'est pendant cette mobilisation qu'apparaissent les premiers signes de la crise sanitaire. Les syndicats professionnels, bien que directement touchés par la déclaration des premiers foyers dans l'Oise et en Alsace, voient les alertes se multiplier sans pour autant imaginer l'éventualité d'un confinement général. Le récit des premières réunions avec le ministère est sans ambiguïté à cet égard. Une représentante d'organisation professionnelle témoigne ainsi du contexte :

E 21 : « Il y a eu aussi un autre moment, mais ça, c'est intéressant, on n'a pas du tout pris la mesure du truc, quand le virus est arrivé dans l'Oise en décembre, décembre 2019.

Enquêteur : Oui ?

E 21: Et nous, notre président de l'Oise nous avait appelés en nous disant, le préfet veut prendre des mesures drastiques, ils veulent fermer, c'est une catastrophe, et ça va peut-

<sup>211</sup> L'INSEE indique qu'il n'existe pas de données disponibles sur les effets de la baisse de la TVA en termes d'investissement. Un travail reste à poursuivre à partir des données BODACC sur les ventes et rachats d'entreprises par entrepreneur du secteur pour évaluer les effets de la mesure de baisse de la TVA sur le cycle d'acquisition, l'impact sur les chiffres d'affaires ayant été démontré par les deux rapports précités.

être arriver ailleurs que chez nous. Et là, on était avec mon président à l'époque, et on disait, oui, on va te faire une lettre de soutien pour dire qu'il ne faut pas fermer, etc. Mais bon, OK, on pensait vraiment que ça allait rester à ce niveau-là. Et après, ça s'est enchaîné, donc janvier, février, mars. Et je crois que je peux parler pour plusieurs de mes collègues. C'est vrai que le 14 mars, on n'a pas du tout, du tout, du tout, du tout vu venir. C'est-à-dire que l'annonce du 14 mars où le président de la République a annoncé la fermeture, ça, on n'a pas du tout vu venir. Et même à titre, moi, personnel, je me suis dit, bon, OK, c'est fermé. Ça va durer deux semaines, cette histoire. Moi, j'avais pris mes vacances. Donc, je me suis dit, bon, en fait, ça va être pile pendant mes vacances. Tant mieux.

Enquêteur : Oui, OK.

E 21 : Donc là, on est le 14 mars, on est un vendredi soir, donc on commence à fermer le samedi. Et en fait, pendant le week-end, mon président m'appelle en disant "En fait, je crois qu'il va peut-être falloir revenir parce qu'on est convoqués à Bercy". Et d'ailleurs, ça me fait penser que chronologiquement, on a été à Bercy quinze jours avant justement pour le Covid-19. Justement pour le Covid qui était dans l'Oise et on s'inquiétait qu'ils se répartissent, etc. Et donc cette réunion-là, elle réunissait tout le monde. Et eux étaient, le gouvernement, enfin c'était Bruno Le Maire qui était à la manœuvre, n'étaient pas très rassurants. Et en même temps, on était tous là, les acteurs économiques, à se dire bon bah...

Enquêteur : Et alors là, autour de la table, c'était qui ?

E 21 : Alors là, autour de la table, on a l'Interpro, donc on a l'EDF, on a la CPME, on a l'U2P et on a tous les acteurs économiques. Donc... On va avoir nous, l'UMIH, l'hôtel et restauration. On va avoir tous les commerces de bouche. Donc là, on a les boulangers, on a les bouchers, tous les commerces de bouche. On a aussi une partie, parce qu'il y avait vraiment beaucoup de monde, tout le tourisme. Donc ça représente aussi beaucoup de monde, les campings, les parcs d'attractions. Enfin, ils sont tous là. Donc là, c'est vraiment des grandes réunions. Donc Bruno Le Maire qui est à la manœuvre et qui nous dit, voilà... Enfin, qui ne nous prépare pas du tout au confinement, mais qui nous prépare déjà à ne vous inquiétez pas, s'il y a besoin d'aide, l'Etat sera avec vous. Donc, il y a déjà toujours ce... Il y a quand même tout de suite ça, en disant l'Etat sera de votre côté. S'il y a besoin d'aide, on fera ce qu'il faut. Je me demande même s'ils n'évoquent pas déjà le fonds de solidarité. Enfin, voilà. »<sup>212</sup>

Malgré cette relative impréparation des organisations du secteur, leur coordination a été facilitée par le fait que le secrétaire d'Etat au Tourisme, Jean-Baptiste Lemoyne avait lancé un comité de filière tourisme en novembre 2019, lui donnant pour mission de réunir tous les mois l'ensemble des acteurs du tourisme. Le comité de filière est ainsi devenu l'instance de suivi régulier de la crise sanitaire. Durant la crise Covid, il a été réuni toutes les semaines, de mars à fin 2020. Avant la décision, il semble que le secrétaire d'Etat n'a pas été informé. De fait, l'annonce de la fermeture administrative des établissements le 14 mars 2020 est reçue comme un « coup de massue » :

E 21 : « C'est ça, oui, c'est l'expression qu'on dit tout le temps, on a dit coup de massue en permanence. Avec, dans nos troupes... En fait, ça a été un peu aussi quelque chose d'assez étonnant. Globalement, ils acceptaient en disant que c'est pour la santé. Il y avait quand même quelque chose de très responsable dans nos troupes là-dessus. C'est pour la santé, c'est normal, etc. Et puis après, vu l'aspect économique, j'ai toujours entendu ces deux discours en disant qu'on ferme pour des bonnes raisons. C'est vrai que nos lieux peuvent être des lieux de contamination, etc. Et en même temps, si le gouvernement est à la hauteur, on peut rester fermé. Il y avait quand même aussi cette notion de responsabilité, voilà, intérêt général, il faut fermer, etc.

---

<sup>212</sup> Entretien avec E 21, le 07/03/2024.



Enquêteur : Et vous perceviez des différences entre les différents groupes locaux dans la réception des choses ?

E 21 : Selon le territoire ?

Enquêteur : Oui.

E 21 : Alors ça pareil, c'est un aspect qui nous a beaucoup étonnés, moi particulièrement, c'est que même les territoires qui n'étaient pas du tout concernés par le Covid acceptaient, la fermeture. En tout cas, nos élus, nos bureaux, etc. reconnaissaient la fermeture. Moi, souvent, je mettais sur la table en interne en disant, mais pourquoi on ne redemande pas, par exemple, que l'Auvergne, le Puy-de-Dôme rouvre, que la Bretagne rouvre, et qu'on rouvre par... Ça a été un scénario imaginé, mais finalement, pas du tout fait. Je pense que ça aurait été une galère, de toute façon. Où on rouvre par petits bouts comme ça. Et effectivement, il y a des territoires qui n'ont quasiment pas vu le Covid, le Cantal, etc. Et ça, c'est toujours quelque chose qui m'a beaucoup étonné. Parce que nous, on a fait beaucoup de visio, évidemment, avec tous nos présidents. Et les territoires ne nous réclamaient absolument pas de... »<sup>213</sup>

A partir de mars 2020, le ministre de l'Economie et des Finances réunit le secteur et annonce des aides. Dans l'organisation de la consultation, les organisations patronales sont fortement impliquées et les syndicats professionnels se coordonnent pour peser sur les dossiers techniques relatifs aux aides et négocier avec les ministères. Le déroulement des réunions est ainsi décrit par la représentante de l'UMIH :

E 21 : « Et en fait, va s'instaurer ces réunions du lundi matin, où tous les lundis matin, on est avec Bruno Le Maire et l'ensemble des acteurs économiques, les mêmes qui étaient autour de la table au mois de février. Là, ils sont réunis tous les lundis matin. Et Bruno Le Maire assurera cette réunion. (...) C'est qu'il y avait une hiérarchie dans les ordres de parole. C'est-à-dire que le premier qui parlait, c'était toujours le MEDEF. Après, toujours la CPME. Et après, l'U2P. D'ailleurs, l'U2P, on a eu quelque chose d'un peu cruel au milieu de ça. C'est que l'un des présidents de l'U2P, qui était un alsacien, est décédé du Covid. Donc, ça a été le moment où on se dit, ah oui, donc ça existe vraiment. La semaine dernière, il était là, là, il n'est plus là. Donc, c'est toujours dans cet ordre-là. Et après, c'était inscription, prise de parole. Et donc, nous, on avait l'habitude d'hôtellerie et restauration. On était toujours aussi, ils nous donnaient toujours la parole en quatrième.

[...]

Il y avait ces réunions du lundi. Et donc c'était suivi le mardi ou le mercredi de ce fameux CFT par Jean-Baptiste Lemoyne, qui nous réunissait de la même façon, c'était plutôt en visio, en audio, enfin voilà, ça dépendait, plutôt en visio lui, et là pareil, en fait, on... Là c'était un peu plus thérapie de groupe, parce qu'on était entre acteurs du tourisme, et Jean-Baptiste Lemoyne, lui disait, moi je suis votre porte-parole au sein du gouvernement, au sein du président de la République et tout, et pareil, il a fait vraiment ce travail de transmission d'informations. »<sup>214</sup>

Durant cette période, les présidents et équipes de l'UMIH et du GNI travaillent en lien permanent et divisent le travail technique entre les deux organisations :

E 21 : « Bon, toi, tu travailles sur le Fonds de solidarité, moi, je travaillais sur le PGE, toi, tu travailles là-dessus. Et donc, en fait, on se répartissait les lettres, les travaux, etc. Donc, on a quasiment doublé d'effectifs grâce à ça parce qu'on travaillait tout le temps, tout le temps, tout le temps ensemble.

[...]

---

<sup>213</sup> *Ibid.*

<sup>214</sup> *Ibid.*

Après, sur les aides, il y a un moment très important qu'on a obtenu assez rapidement, c'est l'activité partielle prise à 100 s% pour nos salariés. Ça, c'était la chose qui a été obtenue le plus rapidement. Donc là, avec le ministère du Travail, évidemment, Muriel Pénicaud, et le directeur de cabinet à l'époque. Là, il y avait un aspect très important, c'est que nous, on est sur 39 heures et pas sur 35. Et donc, ils avaient accordé l'activité partielle à tous sur les 35 heures. Et nous, on a réussi à négocier sur les 39 heures. Ça, ça a été négocié, ils aiment bien le raconter, par notre président de la commission sociale à l'époque et par la directrice sociale ici, à 23h30 avec le directeur de cabinet de Muriel Pénicaud. Ils lui ont expliqué, voilà, nous, les 39 heures. Donc, nous, on a été payés toute la période sur 39 heures. »

Les premières mesures d'urgence, prises pour définir un ensemble d'aides financières, sont présentées dans le tableau synthétique suivant.

**Tableau 21. Principales aides Covid décidées en 2020**

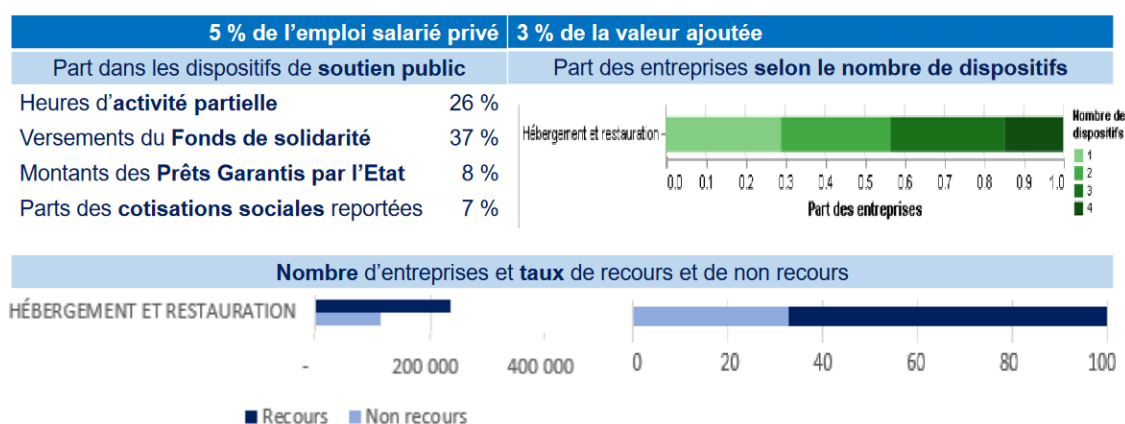
Pourvoyeur de l'aide	Nature de l'aide	Objectif	Forme	Eligibilité
<b>Etat et régions</b>	Fonds de solidarité (FS)	Prévenir la cessation d'activité des petites entreprises, micro-entrepreneurs, indépendants et professions libérales, particulièrement touchés par les conséquences économiques de la Covid-19.	Aide forfaitaire ou un montant calculé selon un pourcentage de chiffre d'affaires	Fermetures administratives et/ou entreprises ayant subi une très forte chute d'activité. Les entreprises du secteur CHR relèvent de la liste S1 des entreprises dites protégées donc bénéficiaires du FS.
<b>Etat</b>	Aides fiscales	Amortir les « chocs de trésorerie » des entreprises	Accélération des procédures de remboursement des crédits d'impôts (CICE) Etalemt ou report sans pénalités du règlement d'échéances d'impôts directs Remise d'impôts directs, d'intérêts de retard ou de pénalités en cas de difficultés caractérisées (précision manquante) Assouplissement sur les déclarations de TVA	Pas de condition.
<b>Etat</b>	Aide au chômage partiel	Maintien dans l'emploi par le dispositif de chômage partiel	Indemnité compensatrice versée par l'Etat pour tous les salariés dans une limite de 4,5 fois le SMIC	Fermetures administratives, absence massive de salariés indispensables à l'activité de l'entreprise, baisse d'activité, personnes vulnérables, parents d'enfants de moins de 16 ans
<b>Secteur bancaire : BPI, banques, médiation du crédit</b>	PGE (Prêts garantis par l'Etat)	Aider les entreprises fragilisées par la crise de la Covid-19 à faire face à leur insuffisance de trésorerie et leur éviter ainsi la faillite	Les banques peuvent prêter à une entreprise dans la limite de 25 % de son chiffre d'affaires annuel et l'Etat garantit 90 % de ce montant. Remboursé en une fois au bout d'un an, le prêt ne coûte rien à l'emprunteur ; dans le cas contraire, il se transforme en crédit « classique », assorti d'intérêts, d'une durée maximale de six ans	Pas de conditions, même les entreprises en difficulté peuvent le demander.
<b>BPI</b>	Fonds de garantie « renforcement de la trésorerie » et « ligne de crédit confirmée »	Pallier des difficultés de trésorerie des entreprises causées par la crise sanitaire (et non structurelles) Ces fonds sont réservés aux opérations complémentaires au PGE ou auxquelles le PGE ne pouvait apporter de réponse.	Ce qui distingue les deux fonds : pour le premier, BPI garantit 70 à 90 % du prêt d'une durée de 2 à 6 ans maximum / pour le deuxième, même couverture mais pour des lignes de trésorerie déjà confirmée sur une durée de 12 mois	TPE, PME et ETI rencontrant ou susceptibles de rencontrer des difficultés de trésorerie liées au Coronavirus et qui ne sont pas d'origine structurelles.
<b>Médiation du crédit</b>	Saisine simplifiée	Soutien pour négocier le rééchelonnement des crédits	Mise en place de procédures accélérées d'instruction de dossiers de crédit, report de remboursements, suppression d'échéances de crédit-bail mobilier	Examen des dossiers de crédit

Dans la période de mise en œuvre, les organisations de branche réalisent, à l'initiative du GNI-HCR, des enquêtes flash auprès de leurs adhérents, pour évaluer l'accès des entrepreneurs aux aides. Un chargé de mission d'organisation professionnelle en décrit la méthode :

E 22 : « Un Google Form avec quelques questions. Et alors là, pareil, la mobilisation de nos adhérents, elle était phénoménale. C'est-à-dire qu'on remontait 3 500 réponses, 5 000 réponses en même pas trois jours. Donc on va se dire que les gars avaient que ça à faire ? Mais en tout cas, c'est sûr que pour le gouvernement et pour les services, on avait une force de frappe incroyable. Aujourd'hui, on est retombés dans nos moyennes normales à 1 500, 2 000. Là, on passait, mais parfois, on a même franchi les 10 000 réponses. Ah oui, oui, c'était assez impressionnant. Assez impressionnant. »<sup>215</sup>

Le bilan réalisé par le comité de suivi et d'évaluation des mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de Covid 19 indique que le secteur de l'hôtellerie-restauration a largement bénéficié des versements du Fonds de solidarité et du financement de l'activité partielle.

**Figure 9. Bilan des dispositifs de soutien Covid dans l'hôtellerie-restauration**



Source : Comité de suivi et d'évaluation des mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de Covid-19 – rapport final, juillet 2021

### 2.2.3. La baisse de capacités de négociation des organisations de branche depuis 2022

A partir de 2022, les effets des mesures économiques relatives à la guerre en Ukraine ont fortement fait augmenter les coûts des matières premières et de l'énergie. Le taux d'inflation élevé (5,2 % en moyenne sur l'année 2022), pèse sur les achats des restaurateurs. Le coût des matières premières représente 34,2 % du chiffre d'affaires des restaurateurs<sup>216</sup>. Avec l'augmentation des prix des matières premières comme l'huile de friture (+400 %), l'huile d'olive (+300 %) ou encore le beurre (+100 %), les restaurateurs ont revu leur stratégie d'achat à la baisse, 66 % d'entre eux ayant modifié leur carte en retirant au moins un plat. Les commentaires des spécialistes du secteur éclairent ces arbitrages. Comme le résume un membre du MEDEF :

E 23 : « C'est ça les chiffres en ce moment. Et ce n'est pas fini. Donc, ce n'est pas fini parce que vous avez un effet ciseau. C'est-à-dire qu'après Covid, il y a eu le Covid. Après, il y a eu la guerre à l'Ukraine. Et puis, il faut savoir que l'énergie, par exemple, dans un business plan hôtelier ou restauration, l'énergie c'est le deuxième poste après les salaires. Et l'énergie quand c'est x3, x4, ça commence à cogner. Surtout que là du coup, l'énergie c'est un coût malheureusement obligatoire, vous ne pouvez rien faire. [...]

<sup>215</sup> Entretien avec E22, le 07/03/2024.

<sup>216</sup> Etude KPMG, Gira, L'Addition : 5 tendances du secteur de la restauration en 2023, Communiqué de presse, <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-brevs/communique-de-presse/18834-article/etude-kpmg-gira-l-addition-5-tendances-du-secteur-de-la-restauration-en-2023>

Quand vous passez de 50 000 euros par an à 150 000 euros par an, c'est 100 000 euros en moins et en bas direct. Et aujourd'hui, il y a pas mal de restaurateurs et d'hôteliers qui sont confrontés à la hausse du coût de l'énergie. On s'est quand même payés après Covid et pendant Covid... Enfin, juste après Covid, on s'est payés quatre augmentations de SMIC différentes. Ce qui ne fait pas d'ailleurs revenir beaucoup plus des salariés vers le CHR, au passage, parce qu'il y a un autre sujet. Donc, augmentation de la masse salariale, augmentation des coûts de l'énergie, rien que ces deux points-là, sans parler des autres matières premières. »<sup>217</sup>

Les professionnels ont répercuté la hausse des coûts des matières premières sur l'addition. L'augmentation des coûts fixes relatifs à l'énergie a ainsi été absorbée par l'augmentation du chiffre d'affaires. Cette stratégie est corrélée à deux phénomènes. D'une part, la baisse des marges a entraîné pour certain-es un « sacrifice du salaire » (infra, partie 3). D'autre part, les premières évaluations des effets de l'inflation sur les priorités de consommation des ménages indiquent que le secteur n'a pas immédiatement pâti d'évolutions de la consommation des ménages. Le baromètre Digital & Payments publié le 1er février 2023 par BPCE (deuxième groupe bancaire français qui rassemble la Caisse d'épargne, la Banque populaire, la Banque palatine et le groupe Natixis) a analysé 20 millions de cartes bancaires pour évaluer les achats de leurs détenteurs. L'étude en concluait que les Français cherchent à optimiser leur budget alimentaire mais se montrent moins enclins à se priver de leurs « achats plaisir ». Ainsi, les dépenses dans les restaurants ont augmenté de 44 % par rapport à 2021, de 33 % par rapport à 2019. Celles dans les bars progressent de 24 % sur un an, de 34 % sur trois ans<sup>218</sup>. Ces chiffres soulignent les effets de l'inflation sur le secteur, mais indiquent que des formes draconiennes de substitution de biens et de services en termes de consommation ne sont pas encore à l'œuvre. La tendance à la hausse de l'endettement des ménages explique sans doute la remontée des défaillances dans le secteur à partir de l'automne 2023.

La raréfaction de la main d'œuvre et la hausse des salaires adoptée pour accroître l'attractivité du secteur ont aussi pesé sur les entreprises. Dans un premier temps, ces dernières se sont mobilisées sur une base locale, pour adapter les jours d'ouverture de façon plus ou moins concertée ou pour faire pression sur les municipalités pour une organisation d'hébergements d'accueil des saisonniers. Dans un second temps, ils ont davantage mobilisé les syndicats professionnels et le MEDEF face au constat d'une transformation structurelle du rapport d'emploi<sup>219</sup>, lié à la conjonction des hausses de salaires et de la croissance du recours au statut d'auto-entrepreneur, promu par certaines officines d'information juridique<sup>220</sup>. Comme l'explique un responsable du MEDEF :

E 23 : « Moi, ce que je vais vous dire, c'est mon opinion, relativement partagée au MEDEF. Sur l'affaire salaire, on en veut beaucoup au gouvernement, qui a fait un peu du grand n'importe quoi. Aujourd'hui, oui, on a été obligés d'augmenter les salaires. Pour deux raisons, c'est-à-dire, soi-disant, on n'était pas assez attractifs. Alors ce qu'il faut savoir, c'est qu'au niveau hôtellerie, enfin CHR, il y a eu un effet Covid au niveau des salariés. C'est-à-dire que comme il y a eu un break, le gars qui avait la tête dans le guidon et qui ne réfléchissait pas, il a pu réfléchir pendant un an. Et il s'est dit, j'ai une vie de merde. J'ai une vie de merde parce que j'ai la coupure qui fait mal. Vous voyez ce que c'est la coupure. J'ai la coupure qui fait mal. Je ne suis pas très bien payé par rapport aux heures que je fais. Je ne suis pas forcément payé toutes mes heures. Donc là, Et ça, c'est 50 %. Et l'autre 50 %, c'est j'ai des clients qui me parlent de plus en plus mal. Donc, j'ai vraiment un métier de merde et je vais changer. Plus que je gagne. OK, on a augmenté.

---

<sup>217</sup> Entretien avec E23, le 09/02/2024.

<sup>218</sup> Heuze, M. (2023) Inflation : les Français rognent sur les dépenses d'alimentation, pas sur les achats plaisirs. *La Tribune*, 1er février.

<sup>219</sup> <https://aucoeurduchr.fr/article/emploi-formation/recrutement-hotellerie-restauration-le-probleme-senlise/>

<sup>220</sup> <https://www.legalplace.fr/guides/auto-entrepreneur-restauration/> ; <https://combohr.com/fr/blog/auto-entrepreneur-hotellerie-restauration>

Le gouvernement nous a fait augmenter les salaires. On a augmenté les salaires, mais ça n'a pas compensé. Ça n'a pas compensé parce que même s'ils ont pris 20 % de plus... les désagréments de la coupure, des clients sont toujours là, les clients parlent toujours aussi mal. Et c'est aussi pour ça que par exemple aujourd'hui, vous avez un problème en salle, on n'arrive plus à trouver de personnel en salle, et en réception d'hôtel, parce que les gens en ont ras-le-bol de se faire...

[...]

Et là où on en veut beaucoup au gouvernement, c'est que Macron, ce n'est pas lui qui a inventé le statut, mais en clair, en France, on est quand même champion du monde, on a inventé le statut de travailleur au noir. Il s'appelle auto-entrepreneur. On va être clair, l'URSSAF n'a pas les moyens de contrôler et ça m'amène plus loin que ça, ils ne veulent pas contrôler. Mais là, c'est les contrôleurs, c'est pas l'Etat. Les contrôleurs disent, vous avez fait un statut de merde, démerdez-vous. Pourquoi ? Parce que contrôler un auto-entrepreneur, c'est impossible. C'est impossible pour une bonne et simple raison, c'est du déclaratif. Donc le mec n'est pas trop con. Qu'est-ce qu'il fait ? Il ouvre son SIRET. En cinq minutes, vous êtes auto-entrepreneur. Vous avez un numéro de SIRET, vous pouvez facturer. Vous comprenez assez vite que vous ne pouvez pas déclarer les charges. Enfin, les charges, c'est du chiffre d'affaires. Ça, vous le comprenez assez vite. Mais vous comprenez aussi assez vite que vous allez déclarer une somme, vous allez taxer à 22 % direct à l'IR dessus. Donc, ça veut dire que par rapport à un mec qui est un travailleur indépendant, qui doit avoir un expert-comptable, un bilan, etc., qui peut déduire ses charges, mais lui, c'est 60 % qu'on lui prend sur son chiffre d'affaires. Là, on ne prend que 21 %. Et en plus, ou 22 %, là, c'est libératoire à l'IR [impôt sur le revenu]. Donc, vous payez en plus votre IR. Le mec, qu'est-ce qu'il fait ? Il va déclarer la moitié ou un quart de son chiffre d'affaires, s'il n'est pas trop con.

[...]

L'URSSAF de Rhône-Alpes a fait une super opération sur le CHR et a signé 70 % de ses contrôles en travailleurs dissimulés. Qu'est-ce que disent les mecs de l'UMIH ? Il n'y a pas le choix, il nous faut du monde. On prend ce qu'on a. Ce qu'on a, on a des gens qui ne veulent pas être en contrat de travail, qui veulent être en auto-entrepreneur. On les prend, c'est ça ou rien. Ou on ferme. Du coup, ils font, et quand l'URSSAF fait "arrêt, vous êtes un travail dissimulé, monsieur, vous avez un chef de rang, le chef de rang, il a bien des horaires, il est bien soumis à vos directives, c'est du travail dissimulé", on fait quoi ? On ferme. C'est inextricable. »<sup>221</sup>

A partir de 2023, les organisations patronales et syndicats de branche ont globalement perdu toute capacité de négociation dans le contexte de l'aggravation des comptes publics, comme en témoigne une représentante de l'UMIH :

E 21 : « Là, en fait, c'est simple. Tous nos combats, on les perd là. On perd tout là. [...] Et pour la petite histoire, de toute façon, ils nous disent toujours, écoutez, on vous garde votre TVA réduite. Ne venez pas nous chercher sur le reste. Ça, c'est un peu l'argument qui excite beaucoup mon collègue du fiscal et nos élus. Mais ça, ils nous le sortent à peu près deux fois par an. Dès qu'on est un peu trop gourmand, ils nous disent "Écoutez, déjà, soyez contents de ça". Pareil, c'est des gens avec qui on a fait toute la crise du Covid. "Écoutez, déjà, soyez contents parce qu'ils voulaient vous sucrer votre TVA". Ça, c'est un peu l'argument ultime pour nous dire "Calmez-vous". Mais là, on perd tous nos combats, tout. On a perdu la taxe de séjour pour l'hôtellerie, on perd les titres restaurant. Sur l'énergie, on n'arrivera à rien non plus.

Enquêteur : Donc si je résume là, vous êtes un peu en étaiu entre le fait d'avoir moins de marge de négociation avec Bercy et la remontée des difficultés des adhérents ?

---

<sup>221</sup> Entretien avec E23, *op. cit.*

E 21 : Exactement. Et on leur a envoyé... Pareil, on a... Alors sur l'énergie, comme pour le Covid, on travaille beaucoup avec l'autre syndicat, GNI, donc devenu GHR. Donc on a fait une enquête ensemble. Là, il y a eu moins de mobilisation. On a eu 2 000 réponses, mais enfin quand même. Et qui montrent que 84 % des boîtes ont la trouille de fermer à court ou moyen terme à cause de l'énergie. Et l'énergie avait passé de 2 % du CA à 8 % du CA. Et en fait, les chiffres sont vraiment inquiétants. Mais ils ont conscience de tout ça. Mais ils nous disent, là, on ne peut faire que du relationnel entre l'énergéticien et l'entreprise. Un échéancier, renégocier le contrat sans des pénalités trop fortes. Mais en tout cas, au niveau de l'Etat, on est au max. »<sup>222</sup>

Au moment du bouclage de notre enquête émerge donc un constat partagé par les acteurs. Les aides Covid ont eu des effets économiques très tangibles. Mais les difficultés postérieures relatives aux évolutions structurelles des rapports d'emploi ainsi qu'à la hausse des charges énergétiques (de 2 % à 8 % du chiffre d'affaires en moyenne), ont fait remonter les risques de défaillance. Au premier trimestre 2024, la hausse des défaillances dans le secteur était bien moindre que dans le secteur de la construction et du commerce de détail, comme l'indique le focus du CNAJMJ.

**Tableau 22. Evolution sectorielles des procédures collectives au 1er trimestre 2024.**

	T1 2018	T1 2019	T1 2020	T1 2021	T1 2022	T1 2023	T1 2024	Évolution 2023/2024	Évolution 2018/2024
Sauvegardes	291	271	239	198	250	336	383	14%	32%
Redressements judiciaires	3 591	3 932	2 910	1 505	2 444	3 614	5 218	44%	45%
Liquidations judiciaires directes	10 643	10 582	8 141	5893	7 547	1 0695	1 2061	13%	13%
<b>Total général</b>	<b>14 525</b>	<b>14 785</b>	<b>11 290</b>	<b>7 596</b>	<b>10 241</b>	<b>14 645</b>	<b>17 662</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>
Nombre total d'emplois menacés	34 756	36 664	25 670	21 364	24 870	57 530	48 704	-15%	40%
Chiffre d'affaire global (M€)	11 492	11 976	9 190	4 327	5 348	7 371	7 298	-1%	-36%

Source : Focus CNAJMJ, Observatoire des données économiques, 1er trimestre 2024.

Quoi qu'il en soit des chiffres ou des séquences de succès et échecs des mobilisations de branche, le secteur reste marqué par un ethos entrepreneurial d'indépendant, caractérisé par une certaine défiance à l'égard de l'intervention de l'Etat. Ainsi, au-delà des objectivations des aides par les statistiques publiques, le rapport subjectif des entrepreneurs à ces dernières reste fortement marqué par l'expression de cet ethos<sup>223</sup>.

La négociation collective de branche est au cœur des processus de construction du dialogue social et du droit social. Dans le secteur CHR, ce dialogue social a conduit à délimiter le champ d'application du secteur en excluant de celui-ci la restauration rapide, rattachée à la branche des commerces et services. Dans le même temps, cette restauration rapide n'a cessé de gagner des parts de marché, contribuant alors à fragiliser de manière structurelle la branche CHR, et ce malgré une mobilisation syndicale forte notamment sur les taux de TVA. De même, la branche des entreprises de la restauration collective est distincte de celle des CHR. Son développement quant à elle est lié aux obligations légales imposant la mise en place d'une restauration d'entreprise. Pour y faire face, dès 1957, sont instaurés les « bons repas » qui deviendront plus tard les titres-restaurant – désormais dématérialisés – représentant aujourd'hui 15 % du chiffre d'affaires du secteur de la restauration. Enfin, le dialogue social de branche a joué un rôle déterminant dans le soutien massif apporté par les aides Covid aux restaurateurs et hôteliers, principaux bénéficiaires du Fonds de solidarité et du dispositif de l'activité partielle. Les marges de négociation se sont néanmoins très fortement réduites

<sup>222</sup> Entretien avec E21, *op. cit.*

<sup>223</sup> Rapin, P. (2021). *Op. cit.*

## 2.3. Les rapports différenciés aux aides Covid des restauratrices et restaurateurs

L'enquête menée par entretiens auprès de restauratrices et de restaurateurs a été l'occasion de revenir avec elleux sur la crise sanitaire de la Covid 19 et d'étudier la manière dont iels l'ont vécu, l'impact qu'elle a eu sur leur activité professionnelle et la façon dont iels ont appréhendé les « aides » alors mises en place par les pouvoirs publics. Le terme « aides » est celui utilisé par les dirigeant-es d'entreprises et les pouvoirs publics pour désigner les dispositifs mis en place au moment de la fermeture administrative des activités « non essentielles » telles que les cafés et les restaurants. Nous le reprenons ici mais on se doit toutefois de le questionner. En effet, il induit l'idée que les dispositifs publics soient venus en soutien de l'activité économique, or nous le verrons dans cette partie, la réception qu'en ont eu les chef-fes d'entreprise n'est pas univoque et s'éloigne parfois de cette définition. Il s'agira alors dans cette partie de se demander dans quelle mesure les aides publiques ont été ajustées aux situations des restauratrices et restaurateurs ; puis nous nous intéresserons à la manière dont iels ont perçu ces aides.

Mais tout d'abord, revenons sur l'annonce de la fermeture des cafés et restaurants le 15 mars 2020. Ce qui est frappant dans les entretiens menés, c'est que toutes les enquêté-es ont un souvenir précis de ce moment ; toutes sont sidéré-es par cette décision. Hervé R. tient alors depuis cinq ans un restaurant dans le centre-ville d'une commune urbaine de taille moyenne, il se souvient de ce moment en ces termes :

Hervé R. : « Moi, je me rappelle, j'avais une I-watch. Je l'ai revendue, ça me cassait la tête. J'avais une I-watch. Et puis, je vois une notification RTL. Alors, on ne voit que le début de la notification, c'est marqué : "Les établissements et les bars sommés de fermer ce soir". Je dis : "quoi ? Putain !" [Rire]. Je vais voir, moi, je vais regarder, j'étais au boulot. Il était 20 heures. Et là, je vois le truc, ils annonçaient ça au journal de 20 heures, comme quoi, à minuit, tous les restaurants fermaient. Je dis : "quoi ?!". »<sup>224</sup>

Philippe F. apprend également cette nouvelle alors qu'il est en cuisine dans la crêperie qu'il tient avec sa femme dans une commune rurale :

Enquêtrice : « Et juste pour revenir sur le Covid, etc. Donc vous vous installez ici, vous ouvrez la crêperie, ça tourne bien. Et le Covid arrive. Est-ce que vous l'anticipiez ?

Philippe F. : Non, c'est sidérant le Covid. C'est sidérant. Parce que nous, notre plus grosse activité, c'est le week-end. Et donc au mois de mars, on est livrés le vendredi. Vraiment, on remplit à bloc les chambres froides. On est complet le samedi soir et à 21h, en plein service, les clients nous disent : "Alors, vous fermez à minuit ?". Et on le découvre comme ça, à 21h. Et donc je vais vite écouter la radio, j'entends que c'est vrai. Et on est en état de sidération. C'est-à-dire qu'à onze heures et demie, les gens prennent un dernier verre, on se dit à bientôt, on ne sait pas quand. Et on ferme. Et on est devant nos salariés, les chambres froides pleines. Et on a zéro info, zéro. »<sup>225</sup>

Quasiment tous les enquêtés expriment la même inquiétude : s'ils ne peuvent pas ouvrir leur restaurant, comment pourront-ils faire face aux charges diverses (emprunts, salaires, dettes fournisseurs, etc.) ? Pour Hervé R., cela fut particulièrement violent :

Hervé R. : « J'ai subi un traumatisme avec la fermeture du restaurant, parce que ça a été un vrai traumatisme. Quand vous êtes habitué à travailler tout le temps, à voir l'argent

<sup>224</sup> Entretien avec Hervé R., le 24/10/2022.

<sup>225</sup> Entretien avec Philippe F., le 08/06/2023.



rentrer et machin, et tout ça. C'est pas de l'argent pour faire de l'argent, c'est l'argent pour éponger tout ce que vous avez à payer : vos emprunts, vos salaires, votre loyer, votre RSI et compagnie. Lorsqu'on vous fait fermer boutique, quelque part, c'est comme si on vous foutait en prison, quoi. »<sup>226</sup>

Toutefois, rapidement les premières aides sont mises en place. Pour autant, étaient-elles ajustées aux besoins des entreprises ?

### 2.3.1. Une incompréhension des logiques des dispositifs

Lors du premier confinement, il s'est agi d'une aide forfaitaire de 1 500 euros que les chef-fes d'entreprise pouvaient demander via le site [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr). Une déclaration de fermeture administrative ou d'une perte de chiffre d'affaires suffisamment importante devait être faite pour y prétendre. Lors du deuxième confinement, le Fonds de solidarité prévoit une aide financière au prorata de son chiffre d'affaires pouvant aller jusqu'à 10 000 euros. Comment ces aides financières ont-elles été perçues par les dirigeant-es d'entreprises ? Correspondaient-elles à leurs besoins ? Tou-ttes nos enquêté-es y ont recouru et iels déclarent unanimement que l'aide forfaitaire de 1 500 euros était inadaptée car insuffisante pour couvrir leurs charges professionnelles et leur besoin de revenu pour leurs dépenses personnelles. Elle est jugée par nombre des enquêté-es comme un geste insignifiant et déconnecté des enjeux économiques réels de ces petites entreprises, ainsi qu'en parle Stéphanie C., gérante depuis quatre ans d'un restaurant situé en zone rurale au moment du premier confinement :

Stéphanie C. : « Le premier confinement on a touchés 1 500 euros je crois.

Enquêtrice : C'était suffisant ?

Stéphanie C. : Oh bah non ! Oh non, non non. C'est une goutte d'eau. Pour moi c'était une goutte d'eau [...]. Non non, ça c'était juste pour nous calmer, et puis j'en sais rien en fait.

Enquêtrice : Ça couvrait vos charges ?

Stéphanie C. : Bah c'était censé couvrir je sais même pas quoi hein. Une espèce de charges fixes peut-être pour un petit resto. Je sais même pas comment, ou alors une éventuelle rémunération pour le gérant, je sais pas en fait. Ça couvrait que dalle. »<sup>227</sup>

Dans le second temps de crise qu'a représenté le moment du deuxième confinement, le Fonds de solidarité, en plus de voir ses règles d'éligibilité assouplies, a vu son plafond augmenter pour devenir une aide mensuelle de 10 000 euros maximum. Calculée selon un pourcentage du chiffre d'affaires de l'année 2019 – dans la mesure où ce chiffre existe et nous le verrons après c'est important –, l'obtention de cette aide est dans notre enquête assez systématique, bien que les montants finalement obtenus varient pour certains cas, en particulier pour ceux ayant ouvert peu de temps avant la crise. L'augmentation de l'aide étatique a été globalement reçue avec soulagement par nos enquêté-es, à l'instar de Laurence R., qui tient un restaurant avec son mari dans une commune rurale :

Laurence R. : « Bah on est soulagés quoi, parce qu'on dit : "1 500, non c'est pas possible ! Donc 10 000, oui bah oui tant mieux quoi" ». »<sup>228</sup>

La majorité de nos enquêté-es a perçu le montant maximum de 10 000 euros par mois (n = 9). Cependant, rapportée à la situation économique de chacun, cette aide, même plus conséquente et mieux accueillie dans les discours, a été vécue de façon différenciée.

Pour les enquêté-es qui l'ont reçue, et même si c'est parfois pondéré par l'expression de difficultés que cette aide ne parvient pas complètement à compenser, les 10 000 euros ont non

<sup>226</sup> Entretien avec Hervé R., *op. cit.*

<sup>227</sup> Entretien avec Stéphanie C., le 11/07/2022.

<sup>228</sup> Entretien avec Laurence R., le 19/07/2022.

seulement permis de couvrir leurs charges mais ont également été un moyen de renforcer la trésorerie des entreprises. Pour des chef-fes d'entreprise comme Uma, qui tient avec son conjoint un café-librairie qui connaît régulièrement des difficultés financières, cette aide leur permet de « souffler » : leurs charges fixes étant relativement peu élevées, ils peuvent provisionner en vue de la réouverture qui est alors encore incertaine. En revanche pour ceux ayant des charges élevées, cette aide ne compensait pas l'arrêt de l'activité. Pour peu que la suspension des remboursements de prêts ou le report du paiement des loyers n'aient pas pu être négociés, cette aide ne suffisait pas à éponger les dettes. C'est le cas d'Hervé R. :

Hervé R. : « Les 10 000 euros, c'est une grosse somme, mais c'était pas suffisant [...] 10 000 sur une structure comme la nôtre, jeune, ça sert à rien, ce n'est pas adapté. »<sup>229</sup>

Hervé a placé son restaurant en liquidation judiciaire en juillet 2021. Dans son cas, la crise sanitaire n'a pas provoqué la liquidation mais a accéléré le processus en tendant un peu plus une situation financière déjà difficile. En revanche, pour certain-es de nos enquêté-es, cet évènement a bien été un facteur majeur de la cessation de leur activité. En effet, il s'avère que les conditions d'octroi de cette aide ne couvrent pas toutes les situations et pénalisent les établissements qui ont ouvert quelques mois, voire quelques jours, avant la première fermeture administrative. C'est le cas de trois restauratrices et restaurateurs que nous avons rencontrés pour l'enquête : Asmahan B. a ouvert avec son associée leur restaurant quatre mois avant la fermeture, Jean N. et sa conjointe ont fait une pré-ouverture de leur café le 14 mars 2020 (la veille de la fermeture) et Caroline W. et son mari Peter ont annulé la reprise d'un fonds de commerce prévu la veille du premier confinement, pour finalement ouvrir leur restaurant en août 2020. Pour eux, le calcul du montant de cette aide a été réalisé à partir d'un faible historique d'activité (quelques mois seulement). Ils ont dès lors, en moyenne, bénéficié d'aides considérablement moins élevées que leurs homologues. Ainsi, Jean et sa conjointe ont touché 2 400 euros d'aide pendant huit mois, ce qui était insuffisant pour payer les frais fixes de son entreprise ; Asmahan et son associée ont touché 2 600 euros alors même qu'elle nous dit en entretien avoir besoin de 10 000 euros, tandis que Caroline et son mari ont touché 1 500 euros. Ces chef-fes d'entreprises partagent le même sentiment d'injustice exprimé par Jean en entretien :

Jean N. : « Le Covid, on vous a retiré les manettes, en fait. Et pourtant, on vous a laissé la machine. Vous avez une voiture sans volant, en fait. Et c'est injuste. C'est purement injuste, en fait. »<sup>230</sup>

Alors qu'ils se lancent dans un projet de création d'entreprises, ils se retrouvent dans l'impossibilité de le concrétiser et dans l'obligation de faire face à des charges qu'ils ne peuvent couvrir. Révoltée et acculée par cette situation, Caroline écrit au président de la République pour l'alerter sur le cas des dirigeant-es qui viennent de lancer leur activité :

Caroline W. : « Macron. J'en avais tellement marre d'avoir toutes les portes de fermées qu'il y a un formulaire avec le Covid, donc je lui ai expliqué ma situation. Ben, j'ai le mail, je dois avoir le mail quelque part, que j'ai envoyé tellement j'en avais, mais vraiment, ras-le-bol. En expliquant, par A+B : je gagne tant par mois, enfin, les deux premiers mois d'exploitation j'ai gagné tant par mois, maintenant vous me donnez tant par mois, ça fait 8 500 € de manque à gagner. C'est ce que je disais. En fait, c'était ça mon mail : ça fait 8 500 € de manque à gagner où j'ai demandé à personne... Enfin, j'étais contente de payer mes URSSAF, contente de payer les impôts qu'il y avait dessus, je demande juste à travailler et là, on me dit : "ben non, en fait, vous ne rentrez pas dans les cases". C'est juste pas possible, vous êtes en train de nous laisser crever avant d'avoir commencé. Enfin, je n'ai pas utilisé ces mots-là, mais en gros c'était ça que ça voulait dire : vous êtes en train de nous laisser dépérir alors qu'on vient de se créer et il y a une bonne

---

<sup>229</sup> Entretien avec Hervé R., *op. cit.*

<sup>230</sup> Entretien avec Jean N., le 09/05/2023.

dynamique et tout ça. Et il a répondu au bout de quelques jours en disant qu'il était concerné par tous les aléas, enfin voilà, qu'il comprenait bien que c'était compliqué dans ces métiers-là en ce moment, mais qu'on pouvait s'assurer de toute sa sympathie et tout ça, tralala, et qu'il transmettait mes informations au préfet de Nantes qui nous contacterait pour voir les solutions. J'ai jamais eu de mail du préfet de Nantes qui s'en fout royalement.

[...]

Enquêtrice : Et en fait, il y a une cellule qui traite, parce qu'en fait c'est une pratique en France d'écrire au président, donc il y a des gens qui traitent, du coup, en priorité...

Caroline W. : Il a répondu relativement rapidement. Une réponse, du vent hein. J'ai eu des caresses dans le dos pour me dire : "mais tout va bien Madame !" [Rires]. [...] "Je comprends !" [Rires]. "Du haut de mon Elysée, je vois ce que vous vivez". »<sup>231</sup>

Le sentiment d'injustice ressenti par ces chef-fes d'entreprises nouvellement installées repose également sur ce qu'iels considèrent comme un décalage entre leur participation financière au bien commun (payer ses impôts ainsi que ses cotisations sociales et patronales) sans rien recevoir (ou peu) en retour<sup>232</sup>. Ce sentiment d'injustice est d'autant plus fort qu'iels pensent que certain-es restaurateurs et restauratrices auraient « profité » de ces aides :

Jean N : « Vous imaginez quand même que moi, j'ai des amis qui sont restaurateurs à [métropole de l'ouest de la France], qui prenaient les 10 000 euros par mois et qu'ont acheté des maisons sur la côte avec ça. »<sup>233</sup>

Hervé R. : « Une société qui n'a pas de salariés, une société qui est propriétaire de ses murs, 10 000 euros ben c'est 10 000 d'argent de poche. »<sup>234</sup>

C'est la figure du restaurateur saisonnier qui a touché des aides pour des mois « hors saison » qui revient à ce propos à plusieurs reprises au cours des entretiens. Elle joue comme un repoussoir, celui du « profiteur », mais montre surtout l'absurdité et l'incohérence du calcul de l'aide « des 10 000 euros » aux yeux de ces professionnels, et par là l'incompétence de l'Etat. Si les aides perçues par les chef-fes d'entreprises durant la période de crise sanitaire ont permis de limiter le nombre de liquidations judiciaires, on peut se demander si celles qui ont tout de même eu lieu ne concernaient pas majoritairement des commerces récemment ouverts et n'entrant pas dans les critères d'octroi de ces aides financières.

Outre les aides financières versées directement par la puissance publique, les chef-fes d'entreprises pouvaient également contracter des prêts spéciaux : les prêts garantis par l'Etat<sup>235</sup> (PGE). Tou-tes les enquêté-es rencontré-es connaissaient l'existence des PGE et la plupart en a souscrits pour des montants compris entre 6 000 et 70 000 euros. Le plus souvent, c'est leur banquier qui les a appelé-es pour leur proposer ce type de crédit. Tou-tes ne l'obtiennent pas au même moment : les différents moments d'obtention couvrent assez bien la période d'existence de ce dispositif du PGE démarré en mai 2020 et arrêté le 30 juin 2022, avec un « pic » de demandes vers la fin 2020-début 2021. Dans les entretiens, les propos sur les PGE reflètent le rapport au crédit, à l'endettement et à la banque. Certain-es ayant une trésorerie suffisante et touchant par ailleurs les aides du Fonds de solidarité ont refusé catégoriquement un PGE. Il en va ainsi de Stéphanie C. à qui son banquier propose d'en contracter un :

Stéphanie C. : Je l'ai pas pris, j'ai pas contracté de prêt, non. J'ai pas eu besoin et je voulais surtout pas en avoir besoin. On me l'a proposé, Fabien [son banquier] que je connais bien m'a dit : "Tu veux un PGE ?". Je fais : "C'est ça ouais". Il me fait : "Bah j'étais presque sûr de ta réponse mais j'ai quand même voulu te le proposer". Je dis : "C'est ça

<sup>231</sup> Entretien avec Caroline W., le 01/12/2022.

<sup>232</sup> Voir également Spire, A. (2018). *Résistances à l'impôt, attachement à l'État*, Le Seuil.

<sup>233</sup> Entretien avec Jean N., *op. cit.*

<sup>234</sup> Entretien avec Hervé R., *op. cit.*

<sup>235</sup> Lazarus, J., Serve, S. (2021). Sauver les entreprises. Les prêts garantis par l'Etat. *Revue projet*, 380, 31-36.

ouais, sûrement pas, rigole ! Tu me mets rien du tout. Non, là on va au casse-pipe, on va le rembourser que dans un an, ou deux ans". Et puis déjà quand on voit le récup de l'URSSAF, merci quoi. Là si j'avais, en plus on pouvait emprunter c'était énorme. C'était selon son chiffre d'affaires un pourcentage. Moi j'aurais pu emprunter je sais plus combien c'était incroyable. »<sup>236</sup>

Lorsque Stéphanie C. a recherché des financements pour créer son restaurant, elle a essuyé des refus de la part de sept banques avant d'en trouver une qui lui accordait un prêt de 40 000 euros sur sept ans. La mise en place des PGE contraste donc fortement avec son expérience antérieure : c'est dorénavant son banquier qui lui propose un prêt. Par ailleurs, elle préfère ne pas prolonger la période durant laquelle elle doit rembourser son emprunt professionnel :

Enquêtrice : « Donc du coup vous avez contracté un prêt de 40 000 euros pour ouvrir le resto ?

Stéphanie C. : Ouais, à titre pro, sur sept ans donc on a remboursé près de la moitié quoi. Ça va très vite hein.

Enquêtrice : Ils [les banquiers] proposent pas des prêts plus longs ?

Stéphanie C. : Non pas les prêts professionnels. Sept ans c'est le... Mais en même temps tant mieux, je me dis il y aura au moins un prêt de remboursé quoi. Parce que quand on voit nos prêts maison, enfin c'est horrible d'avoir ça jusque... »<sup>237</sup>

C'est à contre-cœur qu'Uma, voyant la trésorerie de son café-librairie se réduire, se résout à contracter un PGE. Pourtant, elle aussi ne souhaitait pas relancer un cycle de remboursement alors qu'il ne lui restait plus que quelques mensualités à payer :

Uma B. : « On avait la possibilité de faire un PGE hein. Mais moi je faisais tout pour ne pas avoir à faire un autre prêt.

Enquêtrice : Qu'est-ce qui te... ?

Uma B. : Bah tu sais quoi, c'était l'idée que dans cinq mois on avait fini de rembourser notre prêt. Ça nous avait tellement pesé que je voulais pas me ré-endetter. Je voulais qu'on ait un horizon en fait et... Bon voilà, je voulais tout faire pour qu'on soit plus endettés du tout. Parce qu'on était tellement proches d'avoir remboursé tout le monde que c'est orgueilleusement parlant, c'était pas, c'était une idée qui me plaisait pas. »<sup>238</sup>

Pour ces petits commerçants, les PGE ne sont pas perçus comme une opportunité financière mais bien comme un pis-aller pour pallier une situation financière difficile ou comme une contrainte dont il faut s'éloigner. Ce type de dispositif n'apparaît donc pas comme une aide à leurs yeux. Certain-es remettent en cause sa pertinence alors que la situation sanitaire et économique était incertaine et n'apportait pas de perspectives de reprise permettant d'envisager sereinement leur capacité de remboursement. Laurence nous fait part de sa réaction lorsque son banquier lui a proposé un PGE :

Laurence R. « La banque nous a proposé de faire les PGE [...] mais là non, c'était pas possible de me dire on emprunte sans savoir quand est-ce qu'on va rouvrir, enfin ça me paraissait un peu délirant. »<sup>239</sup>

La décision de contracter un PGE pour nos enquêtés repose donc sur l'évaluation de la situation de leurs entreprises et sur leur rapport à l'endettement qui est vécu comme une contrainte et non comme une opportunité. A l'inverse des enquêtées citées précédemment, Philippe F. lui s'est saisi des PGE pour financer en partie les travaux de rénovation de sa crêperie pour en faire un restaurant bistronomique. Anticipant une période où il serait difficile pour

---

<sup>236</sup> Entretien avec Stéphanie C., *op. cit.*

<sup>237</sup> *Ibid.*

<sup>238</sup> Entretien avec Uma B., *op. cit.*

<sup>239</sup> Entretien avec Laurence R., *op. cit.*

l'entreprise de payer toutes ses mensualités, il sollicite un rendez-vous auprès de son banquier pour négocier un étalement des dettes :

Philippe F. : « Et en janvier 2021, je suis allé voir les banques en demandant... Parce qu'on remboursait, donc on cumulait des fins de prêts et puis le prêt tourisme et j'anticipais le début de l'amortissement du PGE. Et sur deux, trois ans, les mensualités étaient intenables. Et après, on avait un endettement qui redevenait quasiment normal. Donc l'objet, c'était de leur dire : "ré-évaluez ça sur sept ans, comme ça se fait quand on crée une affaire". Refus de la banque au motif que si elle refinançait, elle perdait la garantie d'Etat. Donc c'est un... C'est pragmatique, je l'entends. Et l'enfer est souvent peuplé [sic] de bonnes intentions. Et donc ce beau dispositif de garantie d'Etat sur le PGE, en fait, se retourne contre nous. Puisque la banque préfère qu'on fasse faillite parce qu'elle est sûre d'être payée par l'Etat. Et que si elle nous refinance, elle perd la garantie en nous refinançant. »<sup>240</sup>

Les déboires vécus par certains de nos enquêtés avec leurs banques en lien avec les PGE les amènent à avoir également un regard critique sur ce dispositif qui semble à leurs yeux plus profitable aux banques qu'aux chef-fes d'entreprises. Plus généralement, on peut se demander dans quelle mesure la mise en place de ce dispositif présenté comme un moyen de répondre au besoin de financement des entreprises n'a pas eu pour effet paradoxal de détourner les dirigeant-es des mesures de prévention des difficultés inscrites dans le droit tels que la conciliation et le mandat *ad hoc*. En proposant un refinancement de la trésorerie par l'endettement, les PGE entrent en concurrence avec les mesures de prévention des difficultés permettant un rééchelonnement des créances et qui, en ce sens, peuvent être plus protectrices pour les dirigeant-es. S'il a semblé évident pour les enquêté-es que les PGE devaient servir à financer leur activité professionnelle, ce n'est pas toujours le cas pour les aides financières perçues durant la crise sanitaire.

Les aides Covid octroyées aux restauratrices et restaurateurs manquent de lisibilité et de cohérence à leurs yeux. Cela se traduit par une certaine incompréhension des logiques des dispositifs, même si ces derniers, utilisés tant sous forme d'aide financière que de prêt garanti par l'Etat, ont pu contribuer à limiter le nombre de liquidations judiciaires. Assez paradoxalement, ces dispositifs pourraient avoir eu, pour certains, des effets pervers, en les détournant des mesures de prévention (mandat *ad hoc*, conciliation).

### 2.3.2. Des incertitudes quant à la nature des aides

La première difficulté rencontrée par les dirigeant-es d'entreprises a été de se renseigner sur les aides auxquelles ils avaient le droit. Tou-tes n'avaient pas le même niveau d'information en fonction de leur capital social. Ceux qui adhéraient à un syndicat professionnel bénéficiaient de renseignements et de conseils sur les aides gouvernementales, les conditions d'obtention et sur les dossiers à compléter pour y avoir droit. Les comptables ont également été une ressource importante pour les indépendants en leur apportant également des informations sur les évolutions des dispositifs et, pour ceux ayant des salariés, en les aidant (de manière rémunérée) à remplir les demandes de chômage partiel. Tous nos enquêté-es ont témoigné de la facilité avec laquelle les dispositifs d'aide ont été mis en place. Néanmoins, la nature de ces aides restait floue : était-ce le ou la dirigeant-e qui recevait ces aides ou l'entreprise ? Comment cet argent pouvait-il être dépensé ? Devraient-ils le rembourser ?

Laurence R. se souvient de ses interrogations et de ses doutes concernant l'aide forfaitaire de 1 500 euros :

Laurence R. : « En fait 1 500 euros on savait pas, alors ce qui était assez surprenant c'était que la demande était à faire sur notre espace impôts personnel et pas sur l'espace

<sup>240</sup> Entretien avec François F., *op. cit.*

impôts de l'entreprise. Et donc on se disait : "Attends, ils nous mettent ça mais est-ce que c'est de l'argent de l'entreprise ?". Et on savait même pas si c'était par personne en fait, on était associés donc on aurait pu se dire c'était deux fois 1 500 [euros] mais non en fait c'était 1 500 [euros] pour l'entreprise. »<sup>241</sup>

Ce flou non dissipé concernant la destination des aides financières a laissé des marges d'appréciation aux dirigeant-es qui s'en sont servi en fonction de leurs priorités. L'aide de 1 500 euros étant insuffisante, beaucoup d'entre elleux l'ont utilisée pour couvrir leurs dépenses personnelles, à l'instar d'Uma :

Uma B. : « Quand le confinement est arrivé nous on a arrêté de payer notre loyer [du restaurant], on a arrêté de payer notre prêt bancaire. On a tout mis en *stand-by*. Le peu de sous qu'on avait nous a permis de tenir le temps que les premières aides arrivent. Mais c'est vrai que les premières aides elles étaient de 1 500 euros par mois. Donc pour toute la famille, pour nous faire vivre, et pour payer les charges du [nom du café-librairie]. Donc autant te dire que c'était intenable. Donc on s'en est servi pour vivre en fait. »<sup>242</sup>

Certain-es de nos enquêté-es ont fait de la vente à emporter pendant les périodes de fermeture administrative et là aussi il leur a été difficile de savoir dans quelle mesure iels pouvaient cumuler les revenus de ces ventes et les aides, ce qui a pu les amener à être prudent-es avec cet argent :

Laurence R. : « Et en fait le but était de se dire, tout cet argent on le met de côté, et puis aussi de se dire : "ouais est-ce que j'en avais vraiment le droit à cet argent" ? Ça se trouve on va me dire : "Bah non, vous avez fait de la vente à emporter donc, voilà on va vous taxer". On savait pas en fait tout ça au début, comment ça allait passer dans les impôts : est-ce que ça va être taxé, pas taxé ? *A priori* ça sera pas taxé, mais en même temps, voilà les comptables savaient sans trop savoir. C'était pas facile pour eux de s'engager. »<sup>243</sup>

La crise sanitaire a constitué une période de forte incertitude pour ces professionnel·les de la restauration : incertitude non seulement sur la date et les conditions de réouverture des établissements, mais également sur ce qu'iels ont le droit de faire ou non avec les aides perçues. Cette incertitude entraîne également des confusions qui peuvent s'avérer graves pour les entreprises. Durant la crise sanitaire, l'Etat a autorisé la suspension des cotisations URSSAF afin de « soulager » les trésoreries des entreprises ; cette mesure n'a toutefois pas été comprise par tou·tes de la même manière. Les mots sont parfois flous dans les entretiens pour évoquer le report de cotisations. Dounia par exemple parle de la « sorte d'exonération », Asmahan évoque les « suspension des trucs URSSAF », pour Jean, il s'agit d'un « moratoire ».

#### **Encadré 6. Législation du soutien contextuel de sécurité sociale**<sup>244</sup>

##### **Le soutien aux employeurs**

Afin de tenir compte de l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur l'activité économique, le réseau des URSSAF a déclenché des **mesures exceptionnelles** pour accompagner les entreprises.

L'article 65 de la 3<sup>e</sup> loi de finances rectificative (LFR3) pour 2020 a acté des **reports de paiement de cotisations** intégrant les parts patronales et salariales. Ces échéanciers pouvaient intégrer des dettes patronales constituées antérieurement à la crise sanitaire, aucune majoration de retard n'était appliquée (mesures valant pour les cotisations de retraite complémentaire).

La crise sanitaire obligeait d'adapter le cadre législatif via des échéanciers automatiques de charges<sup>245</sup> (valant pour les cotisations de retraite complémentaire) pouvant atteindre 36 mois

<sup>241</sup> Entretien avec Laurence R., *op. cit.*

<sup>242</sup> Entretien avec Uma B., *op. cit.*

<sup>243</sup> Entretien avec Laurence T. *op. cit.*

<sup>244</sup> Pour une présentation exhaustive des mesures adoptées lors de la crise sanitaire, voir annexe n° 2.

<sup>245</sup> Loi n° 2020-1576 du 14 décembre 2020 de financement de la sécurité sociale pour 2021.

(renégociable le cas échéant) à côté d'une remise partielle des cotisations patronales restant à payer<sup>246</sup>. Les premiers concernés furent ceux relevant des secteurs touchés par les restrictions sanitaires susceptibles de bénéficier d'exonérations et d'aides au paiement. Ces derniers sont au cœur de notre sujet d'étude dès lors qu'il s'agit des secteurs S1, S1b, S2.

Les **exonérations de cotisations** pour le secteur étudié portaient sur les cotisations patronales restant dues après application des autres exonérations dont bénéficie l'entreprise. De plus, dans un premier temps de la crise, une **aide au paiement** fut instaurée. Elle était égale à 20 % du montant des revenus d'activité retenue comme base de l'exonération. Elle permettait de solder tout ou partie des cotisations patronales mais aussi des cotisations ou contributions salariales. Ces mesures concernaient les entreprises les plus fragilisées par les conséquences économiques et financières de la propagation de l'épidémie.

Plusieurs dispositions réglementaires ont prolongé l'application du dispositif d'**exonération des cotisations et contributions sociales** pour les employeurs des secteurs S1 et S1 bis ainsi que ceux du secteur S2 ayant fait l'objet d'une interdiction d'accueil du public affectant de manière prépondérante la poursuite de leur activité. Les aides ont varié en fonction de la taille de l'entreprise, du nombre de ses salariés et de son chiffre d'affaires.

### **Le soutien aux travailleurs indépendants**

Dès le déclenchement de la crise sanitaire et jusqu'au 30 août 2020 **aucune cotisation** n'a été appelée par les URSSAF auprès de travailleurs indépendants (sauf praticiens et auxiliaires médicaux). Ce dispositif a été reconduit à plusieurs reprises principalement pour ceux relevant des secteurs S1 et S1 bis. Des **mesures exceptionnelles** (notamment de réduction de cotisations) – dont celles précitées au début de l'analyse – concernant les cotisations et contributions sociales des travailleurs indépendants affectés par la crise sanitaire furent adoptées par le législateur dès la 3<sup>ème</sup> loi de finances rectificative pour 2020 (LFR3 2020) puis prorogées et adaptées en termes d'éligibilité et de montants en fonction de la situation sanitaire et économique.

Pour les indépendants relevant des autres secteurs d'activité, les prélèvements s'effectuèrent à cette période normalement. Ces derniers pouvaient néanmoins, en cas de difficulté de trésorerie, solliciter un **délai de paiement**, y compris par anticipation, sans majoration de retard ni pénalité ou bien un **ajustement de leur échéancier de cotisations** pour tenir compte d'ores et déjà d'une baisse de leur revenu, ou bien encore solliciter **l'intervention de l'action sociale**.

En revanche, ce qui est clair pour eux aujourd'hui, c'est qu'il n'y a pas eu d'exonération et qu'au moment de l'enquête, ils doivent rembourser leur « dette ». Or, selon leur compréhension de cette décision gouvernementale, ils avaient provisionné ou non de l'argent pour anticiper cette dépense à venir. A ce sujet, Asmahan parle d'une « petite connerie de l'Etat » :

Asmahan B. : « Après, il y a les dettes URSSAF, donc là c'est sûr qu'on aura 3-4 000 euros. Faut savoir qu'il y a une petite connerie de l'Etat de nous suspendre les trucs URSSAF pour qu'on se reprenne tout dans la tête l'année suivante. Du coup on se retrouve avec des charges URSSAF mais genre démentielles quoi. Donc... Celle-là elle restera, il doit me rester 3 500 à payer d'URSSAF.

Enquêtrice : Et donc ça c'est quelque chose que tu règles toi personnellement ?

Asmahan B. : Oui. Oui oui, ça je le règle personnellement ! »<sup>247</sup>

La suspension des cotisations URSSAF a aussi été un sujet récurrent au sein du tribunal de commerce de Dignes. En effet, régulièrement, les juges, le procureur et les greffiers se demandaient combien de temps cette dérogation durerait encore. Durant l'enquête, tou-tes

---

<sup>246</sup> L'un des engagements de la convention d'objectifs et de gestion (COG) 2023-2027 entre l'Etat et l'URSSAF Caisse nationale est au demeurant d'adapter le recouvrement à la sortie de la crise sanitaire en mettant en place dans la durée un recouvrement plus amiable et adapté au profil du cotisant : Ambition III, fiche 7, engagement n°1 projet COG 2023-2027 du réseau recouvrement du régime général.

<sup>247</sup> Entretien avec Asmahan B., *op. cit.*

constataient le faible nombre d'assignations déposées par l'URSSAF et anticipaient une remontée dès lors que cet organisme aurait eu la consigne par le gouvernement de les reprendre. Les observations réalisées montrent que eux aussi étaient dans le flou concernant l'action de l'URSSAF. Lors d'une audience d'assignation, nous assistons à un échange entre l'avocat représentant cet organisme, le greffier et le président de chambre :

« Ils parlent du webinar URSSAF organisé quelques jours auparavant et auquel a assisté [le greffier]. Durant ce webinar, l'URSSAF a annoncé la reprise des assignations. L'avocat précise que les "huissiers sont sur la route depuis mars", il dit donc que cela [les dossiers d'assignation] devrait arriver au tribunal en octobre. Le président de chambre demande s'ils ont une idée du volume que cela représentera, s'il y aura "une vague". L'avocat répond qu'il n'y aura pas de vague car, comme toute procédure, "cela passe par des tuyaux et les services qui doivent traiter les dossiers ne pourront pas les traiter rapidement". »<sup>248</sup>

L'extrait d'entretien réalisé avec Asmahan cité précédemment donne également à voir une dimension souvent mal comprise par les dirigeant-es d'entreprises : la distinction entre les cotisations salariales et leurs cotisations personnelles pour leur propre sécurité sociale. Ce flou peut induire des incompréhensions au moment de la liquidation judiciaire de leur entreprise. En effet, si cette procédure peut éteindre leurs dettes sociales en cas d'actif insuffisant, ce n'est pas le cas pour leurs cotisations personnelles dont ils ont la responsabilité. Si bien que certain-es peuvent être surpris-es d'avoir encore à rembourser ces dettes alors qu'ils pensaient en avoir fini. Une solution serait toutefois envisageable pour elleux : celle d'établir un dossier de surendettement personnel afin d'effacer ces dettes personnelles. Force est de constater que ce droit est peu connu des dirigeant-es et qu'il existe un cloisonnement entre le droit des difficultés des entreprises et celui de la consommation qui offre des possibilités de traitement des difficultés des dirigeant-es.

### **Encadré 7. Protection sociale de l'entrepreneur individuel et du mandataire social travailleur indépendant**

Les professionnels objets de l'étude, dont ceux observés lors de leur parcours judiciaire en procédures collectives, semblent peu au fait de la qualification des créances sociales dont ils sont débiteurs au titre de leur activité. La difficulté à leur encontre provient de ce qu'il faut distinguer, d'une part, les charges patronales et salariales dues en raison de la présence de travailleurs subordonnés au sein de l'activité économique (sociétale ou non) et, d'autre part, les cotisations dont est redevable le travailleur indépendant pour sa propre protection sociale. S'agissant de ces dernières leur qualification et leur inclusion ou non au sein des procédures collectives dépend du statut du travailleur indépendant (au sens du droit de la sécurité sociale). Autrement dit, la solution juridique et/ou judiciaire qui peut lui être apportée dépend du fait de savoir s'il exerce l'activité économique sous le statut d'entrepreneur individuel (EI) ou au titre d'un mandat social d'une structure sociétale.

#### **Le sort de l'entrepreneur individuel**

Le commerçant (restaurateur, cafetier, hôtelier) exerçant en nom propre est éligible aux procédures collectives (art. L. 620-2 C. com. ; L. 631-2 C. com. ; L. 640-2 C. com.).

Les cotisations sociales dont est redevable un tel travailleur pour assurer sa propre protection sociale sont des dettes professionnelles, des dettes de la procédure collective.

Avec la création du statut de l'entrepreneur individuel, au-delà du fait que l'EI dispose automatiquement de deux patrimoines (un professionnel et un personnel), quelques autres changements notables sont à observer. D'abord, la loi du 14 février 2022 n° 2022-172 en faveur

<sup>248</sup> Notes d'observation du 28 juin 2023.



de l'activité professionnelle confirme légalement la qualification de dettes professionnelles de ces cotisations. L'article L. 526-22, al. 6 du Code de commerce mentionne ainsi que « Les dettes dont l'entrepreneur individuel est redevable envers les organismes de recouvrement des cotisations et contributions sociales sont nées à l'occasion de son exercice professionnel ».

Depuis cette même loi, les organismes de sécurité sociale ne peuvent plus demander de sûretés réelles ou encore le renoncement à l'étanchéité de ses patrimoines à l'égard du travailleur indépendant.

En revanche, le nouvel article L. 526-24 du Code de commerce dispose que : « Le droit de gage (...) des organismes de sécurité sociale porte sur l'ensemble des patrimoines professionnel et personnel de l'entrepreneur individuel en cas de manœuvres frauduleuses ou d'inobservation grave et répétée dans le recouvrement des cotisations et contributions sociales, dans les conditions prévues à l'article L. 133-4-7 du Code de la sécurité sociale ». Le nouvel article R. 133-9-4-1 au sein du Code de la sécurité sociale définit trois situations caractérisant de tels manquements dont le montant global excède un seuil fixé par arrêté du 17 juillet 2023 à 1 000 € (A. n° ECOS2319052A, 17 juill. 2023 : JO 30 juill. 2023).

En substance, les manquements graves et répétés aux prescriptions de la législation de sécurité sociale sont :

1° : l'absence totale ou partielle d'acquittement des charges sociales (un nombre d'échéances impayées selon que le paiement est mensuel, trimestriel ou semestriel ou au titre d'un plan d'apurement) ;

2° : l'absence de respect des échéances et des conditions de dépôt, ou de manière incomplète ou erronée, des déclarations sociales ;

3° : des manquements à la législation de la sécurité sociale relevés à l'occasion de contrôles ayant conduit à des observations ou à un redressement.

Par ailleurs, l'article L. 526-24 du Code de commerce confère un droit de gage général à l'URSSAF Caisse nationale et au CGSS quant à l'impôt sur le revenu, la CSG et la CRDS (imposition de toutes natures) prélevés par ces dernières pour le compte du partenariat DGFIP pour ceux et celles relevant du régime de la micro-entreprise ou du micro-entrepreneur (art. L. 613-7 C. séc. soc.).

L'entrepreneur individuel reste pour son patrimoine personnel éligible aux procédures de désendettement personnel. Toutefois, l'article L. 681-1, al. 1<sup>er</sup> du Code de commerce exige que toute demande d'ouverture d'une procédure de surendettement régie par le livre VII du Code de la consommation soit portée devant le tribunal compétent pour connaître d'une procédure collective à l'égard de l'entrepreneur individuel relevant du nouveau statut. Le tribunal de la procédure collective devient donc « le chef d'orchestre des procédures de défaillance économique ». Il doit apprécier, non seulement l'état de cessation des paiements du débiteur sur son patrimoine professionnel, mais aussi, avec l'accord du débiteur, le cas échéant, la situation de surendettement de ce dernier sur son patrimoine personnel aux fins de saisine de la Commission de surendettement (art. R. 681-1 C. com.).

### **Le sort du mandataire social relevant du régime de sécurité sociale des travailleurs indépendants**

La situation du mandataire social d'une structure sociétale, qui n'est pas assimilé par la loi à un salarié pour sa protection sociale (art. L. 311-3 C. séc. soc.), est tout autre de celle de l'« El ». C'est le cas des gérants majoritaires de SARL, des gérants associés uniques d'EURL, ainsi que des gérants associés de SNC (même si qualifiés de commerçants par la loi : art. L. 221-1 C. com.), qui relèvent du régime des travailleurs indépendants aujourd'hui géré structurellement par le régime général. Ces derniers ne sont pas éligibles aux procédures collectives, seule la structure sociétale exploitant l'activité économique (hôtellerie, restauration, café) l'est. En effet, selon la Cour de cassation, ces mandataires sociaux agissent au nom de la société qu'ils représentent et non en leur nom personnel, ils n'exercent pas une activité professionnelle indépendante au sens

du Code de commerce (Cass. com., 12 nov. 2008, n° 07-16.998 ; Cass. com., 15 nov. 2016, n° 14-29.043 ; Cass. com., 20 sept. 2017, n° 15-24.644). Ils ne peuvent, au sens du droit commercial, être considérés comme personne physique exerçant une activité professionnelle indépendante.

Aussi, ils sont personnellement redevables des dettes de cotisations sociales qui sont, à l'égard de la procédure collective ouverte à l'encontre de la personne morale, des dettes personnelles (CA Lyon, 23 mars 2021, n° 19/00107 ; CA Paris, 29 juin 2017 ; CA Nîmes 21 juin 2018 ; CA Metz 23 sept. 2019 ; CA Riom, 2 juill. 2019) exclues du traitement curatif ou liquidatif de la procédure collective, et qui sont, au regard des procédures de surendettement, des dettes professionnelles (Cass. avis 8 juill. 2016, n° 16-70.005) car elles sont « assises sur le revenu de l'activité professionnelle au sens de l'article L. 131-6 du Code de la sécurité sociale ».

Leur situation s'est toutefois grandement améliorée.

La loi n° 2020-734 du 17 juin 2020 relative à diverses dispositions liées à la crise sanitaire et à d'autres mesures urgentes modifie le droit du surendettement. Jusque-là, les dettes professionnelles au sein de la procédure de surendettement pouvaient être réaménagées, dans le cadre de plans conventionnels ou de mesures imposées ou recommandées. Depuis cette intervention législative, elles peuvent être effacées lors d'un rétablissement personnel sans liquidation judiciaire (L. 741-2 C. consom.). Par ailleurs, la clôture d'un rétablissement personnel avec liquidation judiciaire entraîne l'effacement de toutes les dettes, professionnelles et non professionnelles, du débiteur, arrêtées à la date du jugement d'ouverture, à l'exception de celles dont le montant a été payé en lieu et place du débiteur par la caution ou le coobligé, personnes physiques (L. 742-22 C. consom.).

La loi n° 2022-172 du 14 février 2022 en faveur de l'activité professionnelle modifie les conditions d'éligibilité aux procédures de surendettement. Avant cette intervention législative, seules les dettes qualifiées de personnelles étaient prises en compte pour caractériser la situation de surendettement. Autrement dit, les cotisations sociales du travailleur indépendant pour sa propre couverture sociale étaient exclues pour déterminer l'éligibilité de ce dernier à la procédure de surendettement. Depuis l'intervention en 2022 du législateur, la situation de surendettement est désormais « caractérisée par l'impossibilité manifeste de faire face à l'ensemble de ses dettes, professionnelles et non professionnelles, exigibles et à échoir » (art. L. 711-1 C. consom.). Ainsi, la notion de dette professionnelle est érigée en critère d'éligibilité au droit consommériste.

Ce qui est frappant dans les entretiens menés auprès des restauratrices et restaurateurs, c'est la constance des critiques à l'égard des URSSAF qui ont pourtant à disposition des mesures casuistiques en soutien aux entreprises et à leurs dirigeant-es. Force est de constater que ces derniers se saisissent peu de ces dispositifs ancrés dans le paysage juridique de longue date et récemment aménagés par la loi ESSOC (loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance).

#### **Encadré 8. Soutien casuistique social<sup>249</sup>**

##### **Soutien aux employeurs**

Les organismes de sécurité sociale peuvent accorder un échéancier ou un sursis à poursuite (art. R.243-21 C. séc. soc.). Ces délais ne peuvent concerner que les cotisations patronales, les majorations et pénalités de retard. Les cotisations ouvrières prélevées sur le salaire du salarié doivent être payées intégralement.

Les tribunaux judiciaires spécialement désignés en matière de sécurité sociale n'ont pas la possibilité d'accorder des délais de paiement hormis le cas de force majeure (Cass. 2<sup>e</sup> civ., 23 juin 2022, n° 21-

<sup>249</sup> Pour une étude approfondie de ces dispositifs, voir la thèse de Delphine Ronet-Yague : Ronet-Yague, D. (2012). *Les Créances de sécurité sociale et l'entreprise en difficulté : vers la contribution des organismes percepteurs au soutien de l'activité économique*, PUAM.

10.291). En revanche, le juge de l'exécution, statuant en matière de sécurité sociale, après signification d'un acte de saisie, a compétence pour accorder un délai de grâce sur le fondement de l'article 1343-5 nouveau du Code civil (Cass. soc., 19 juillet 2001, Bull. civ. V, n° 284, p. 277).

De façon collective, le débiteur peut demander des **délais de paiements** à plusieurs créanciers publics pour se faire il s'adresse à la CCSF (voir partie II de ce rapport).

Quant aux majorations et pénalités de retard, elles font l'objet, sauf en cas de travail dissimulé et en cas de contrôle réalisé en application de l'article L. 243-7, d'un droit à l'erreur (conf. loi ESSOC). Elles ne sont pas dues si les conditions cumulatives de l'article R. 243-11 du Code de la sécurité sociale sont remplies.

Si les conditions ne sont pas remplies, l'employeur peut solliciter une remise gracieuse en réduction des majorations et pénalités mentionnées au 1<sup>e</sup> de l'article R. 243-19 du Code de la sécurité sociale si les conditions de l'article R. 243-20 du même Code sont respectées<sup>250</sup>.

Les décisions en la matière relèvent de la compétence du directeur de l'organisme (si montant inférieur à 50 % du plafond annuel de la Sécurité sociale) ou au-delà de la commission de recours amiable de l'organisme et elles doivent être motivées.

Il est désormais prévu la possibilité d'accorder la **remise gracieuse des majorations de retard** dès la souscription d'un plan d'apurement.

Si elles ne sont pas accordées, la saisine du juge est possible. La Cour de cassation a rappelé (Cass. 2<sup>e</sup> civ., 7 nov. 2019, n° 18-21.728) que c'est dans l'exercice de son pouvoir souverain d'appréciation des éléments de fait et de preuve soumis à son examen que le tribunal a estimé que l'association s'était trouvée dans les circonstances exceptionnelles justifiant la remise totale des majorations de retard complémentaires litigieuses.

En cas de procédure de conciliation, les organismes de recouvrement peuvent se voir imposer des **délais de grâce** jusqu'à deux ans (art. 1343-5 C. civ.), si au cours des négociations le débiteur en fait la demande auprès du juge de la procédure parce que l'organisme l'a mis en demeure (art. L. 611-7 C. com.).

De même en procédure collective, si l'organisme de recouvrement reste libre d'accorder des **remises de dettes** (via la CCSF) il peut se voir imposer les délais uniformes du plan adopté par le tribunal (durée 10 ans ou 15 pour les agriculteurs).

Pour ce qui est des majorations, celles dues à la date du jugement d'ouverture de la procédure collective font l'objet d'une **remise automatique** (art. L. 243-4 al. 3 C. séc. soc.). La Cour de cassation a eu l'occasion de réaffirmer l'étendue de cette remise à l'occasion de nombreux recours de la Carpimko : en cas de procédure collective, les pénalités, les frais de poursuites et majorations de retard antérieures au jugement d'ouverture sont remises sans distinction suivant le caractère privilégié ou chirographaire de la créance de majorations (Cass. com., 16 oct. 2012, n° 11-22.750 ; Cass. 2<sup>ème</sup> civ., 23 mai 2013, n° 12-19.737 ; Cass. com., 18 juin 2013, n° 12-14.493 ; Cass. com., 9 juill. 2013, n° 12-20.649).

### **Soutien aux travailleurs indépendants**

Au-delà de pouvoir demander pour leurs cotisations personnelles un échéancier et ou une remise de majorations, les travailleurs indépendants bénéficient également de dispositifs qui leurs sont spécifiquement dédiés via l'action sanitaire et sociale des travailleurs indépendants.

---

<sup>250</sup> Il faut relever que depuis peu pour les hauts magistrats ce délai de 30 jours court à compter de la notification de la mise en demeure suite à contrôle. Pour eux, juger le contraire reviendrait à vider de sa substance l'article R. 243-20 du Code de la sécurité sociale car une entreprise contrôlée ne pourrait jamais bénéficier d'une telle remise si l'on se place pour chaque cotisation à la date à laquelle elle aurait dû être honorée. De plus, cela rendrait exigible une créance à la date où elle aurait dû être payée alors qu'elle n'était pas réclamée par le créancier. Sur ce dernier point les juges confondent exigibilité et exigées : Cass. 2<sup>e</sup> civ., 18 fév. 2021, n° 19-24.179 (inédit) ; Cass. 2<sup>e</sup> civ., 23 sept. 2021, n° 20-16.488 (inédit) ; Cass. 2<sup>e</sup> civ., 22 sept. 2022, n° 21-11.277-PB.

L'enquête met au jour une situation qui peut sembler paradoxale : les professionnels du secteur CHR ont été les principaux bénéficiaires des aides gouvernementales mises en place durant la crise sanitaire et pourtant force est de constater que leurs rapports à ces dispositifs sont ambivalents. La façon dont ils s'en saisissent et les jugent est à mettre en lien non seulement avec leurs conditions objectives de vie et la situation financière de leur entreprise mais aussi avec leur ethos professionnel d'indépendant.

Les dirigeant-es d'entreprises souvent accompagnés par leurs syndicats ou leurs comptables ont pu facilement accéder aux aides. En revanche, il résulte des entretiens menés sur le terrain un véritable défaut d'information et de communication non seulement quant à la nature et aux modalités d'usage de ces aides mais aussi quant aux conséquences financières des mesures d'aménagement exceptionnelles mises en place par l'URSSAF. Enfin, il apparaît essentiel de mieux informer et de former les dirigeant-es d'entreprises sur l'existence de procédures cloisonnées relatives, d'une part, aux règles applicables à l'entreprise en difficultés et, d'autre part, aux règles gouvernant la gestion d'une situation de surendettement (cotisations de sécurité sociale), et ce en fonction du statut du/de la dirigeant-e (entrepreneur individuel, mandataire social affilié au régime des travailleurs indépendants).

### 2.3.3. De l'ambiguïté de toucher des aides publiques quand on est indépendant

Si l'augmentation des aides financières mises en place lors de la deuxième période de fermeture administrative paraissait indispensable et bienvenue à l'ensemble de nos enquêté-es, certain-es d'entre elleux nous ont fait part de leur gêne relative au fait de percevoir de l'argent sans travailler. Stéphanie nous explique pour quelle raison principale elle trouve « indécent » de toucher ces aides :

Stéphanie C. : « Moi j'en avais les boules de voir les virements comme ça. C'est bizarre hein, bah pareil ça revient au même que de toucher le chômage. C'est un espèce de, on se dit : "Bah attends, moi je travaille pas, je suis en train de bronzer là !" C'était surprenant hein. [...] Par contre les aides en elles-mêmes, ça c'est bizarre. De déclarer le chiffre d'affaires de l'année dernière et puis de le recevoir sur le compte quelques jours après ... c'est surprenant hein. »<sup>251</sup>

La fermeture des restaurants imposée par le gouvernement compensée par le recours aux aides publiques vient heurter l'« ethos professionnel [de ces dirigeant-es d'entreprises] dont les valeurs cardinales sont le travail, la responsabilité individuelle et le mérite »<sup>252</sup>. La fermeture administrative leur impose d'arrêter le travail et les place dans une situation qu'ils ressentent comme inconfortable – celle de vivre sur des aides publiques, les renvoyant à la figure repoussoir de « l'assisté-e » – voire en contradiction avec la manière dont ils se représentent leur propre position sociale. Comme le souligne Alexis Spire dans son étude sur les résistances à l'impôt, « le refus de dépendre d'une quelconque forme d'assistance ou d'être tributaire d'une aide de l'Etat, s'apparente à un sentiment de dignité, voire de fierté qui est relativement répandu parmi les indépendants »<sup>253</sup>. La fermeture de leurs commerces et la mise en place des aides étatiques provoque donc un désajustement entre la manière dont ils se sentent en tant qu'indépendants et leurs conditions pratiques de vie professionnelle et personnelle. Si bien que faire de la vente à emporter leur est apparu comme un moyen de retrouver de la cohérence entre leur subjectivité et leurs conditions de vie objectives et de légitimer l'obtention de ces aides. C'est le cas par exemple de Stéphanie C. :

Stéphanie C. : « C'est huit mille euros qui tombent sur ton compte, sans avoir rien fait. Enfin c'est énorme, enfin moi je suis pas quelqu'un qui sort de la cuisse de Jupiter. [...] »

<sup>251</sup> Entretien avec Stéphanie C., *op. cit.*

<sup>252</sup> Spire, A. (2018). *Op. cit.*, 151.

<sup>253</sup> *Ibid.*, 152.

Donc c'était chouette hein, mais c'est pour ça que la vente à emporter ça m'a permis de légitimer ça. De dire : "attends, ouais ok j'ai les aides mais je bosse aussi un peu". Et je me levais tous les matins. Tous les matins, absolument tous les matins. Sauf le week-end, c'est là où j'ai appris à ne plus ouvrir le soir et tout ça. »<sup>254</sup>

Laurence R. tient des propos équivalents durant l'entretien quand elle évoque les aides touchées lors des deux confinements :

Laurence R. : « Après au deuxième confinement c'était quand même 10 000 [euros] et là on s'est posé la question : "Est ce qu'on travaille ou est ce qu'on travaille pas ?". Et on s'est dit on peut pas rester à toucher des aides et à rien faire. [...] On a toujours travaillé et quelque part je suis contente parce qu'on a entendu dernièrement aux infos quelques discours un peu sur les restaurateurs qui ont un peu exagéré, qui ont un peu profité, qui travaillaient pas et qui touchaient 10 000 euros. Bah moi je peux dire qu'on a continué à travailler tout le temps et que bah oui merci, heureusement qu'il y avait cet argent-là mais qu'on s'est quand même levé tous les matins pour travailler, on n'a pas mis tout notre personnel en chômage partiel, qu'on a continué à entretenir le lien avec nos apprentis. »<sup>255</sup>

La fermeture administrative des restaurants, vécue comme une situation incertaine (dans sa durée) et fortement contrainte dépossède ces professionnels de prérogatives qu'ils associent à leur statut d'indépendant-es et qu'ils valorisent particulièrement : choisir leurs conditions et l'organisation de leur travail, tirer leurs ressources financières de leur propre activité, etc. Mettre en place la vente à emporter participe pour eux d'une réappropriation de leur statut tant d'un point de vue symbolique (dans leur rapport à l'Etat et aux salariés) que pratique (en s'imposant des contraintes horaires notamment).

Au final, les rapports de nos enquêtés aux aides publiques mises en place durant la crise sanitaire sont ambivalents : soulagés d'avoir été dédommagés de la fermeture imposée de leurs établissements, cette situation rentre en conflit avec leur ethos professionnel. En outre, bien que jugés nécessaires, certains portent un regard critique sur ces dispositifs qu'ils considèrent comme désajustés par rapport à leurs besoins. Ces critiques révèlent alors un rapport de méfiance à l'égard de l'Etat, les aides ayant été parfois perçues comme un moyen « de [les] faire taire ».

Comme nous le disions en introduction de ce rapport, une analyse processuelle et dispositionnelle ne doit pas se comprendre comme une simple analyse en termes de facteurs objectifs et de critères mesurables, ou de programmes institutionnels de traitement ou de prévention. Dans cette partie, nous avons montré que l'efficacité des dispositifs à traiter les difficultés des entreprises dépend en grande partie du rapport au droit qu'entretiennent les entrepreneurs, et que celui-ci est déterminant dans la trajectoire de la défaillance d'une entreprise. Par-delà les spécificités sectorielles, l'analyse processuelle des défaillances ne peut se limiter aux mobilisations institutionnelles et au rapport aux institutions des entrepreneurs. Elle doit être complétée par une étude approfondie de cas d'entreprises afin d'analyser de manière non univoque les différents facteurs de défaillance (financiers, managériaux, techniques, personnels). Une telle analyse permet de mettre en évidence les ressources et dispositions activées par les dirigeant-es pour faire face aux difficultés. Dans la partie suivante, nous rendons compte des remaniements subjectifs dans la manière qu'ont ces derniers de percevoir non seulement leurs difficultés et leur incidence sur l'activité économique mais également leurs propres pratiques professionnelles et leur position sociale. De ce point de vue, la défaillance d'entreprise sera considérée aussi du point de vue de ses incidences biographiques.

<sup>254</sup> Entretien avec Stéphanie C., *op. cit.*

<sup>255</sup> Entretien avec Laurence R., *op. cit.*

### 3. LES INEGALITES DE RESSOURCES DANS LA PREVENTION DES DIFFICULTES ET LA PERENNISATION DE L'ACTIVITE

Cette dernière partie propose une analyse micro-sociale de la défaillance en se focalisant sur les chef-fes d'entreprises et sur la manière dont iels conçoivent la « viabilité » de leurs entreprises et sur ce qu'iels considèrent comme des « difficultés ». Il s'agit en outre d'étudier les pratiques qu'iels mettent en œuvre pour prévenir les difficultés et tenter d'assurer la pérennité de leur activité (3.1 et 3.2). Ce faisant, on se donne les moyens de mettre au jour l'ensemble des ressources qu'iels mobilisent pour faire face aux difficultés (3.3) et d'interroger ainsi les inégalités sociales face aux défaillances.

#### 3.1. Prévenir les risques par la mobilisation des proches

La première question posée aux restaurateurs et restauratrices lors des entretiens menés avec elleux portait sur l'histoire de la création de leur restaurant. Il s'agissait de découvrir ce qui les avait amené-es à vouloir ouvrir ce type de commerce et quelles avaient été les étapes parcourues (recherche d'un local et de financements, travaux effectués, etc.). Au cours de ces récits, les personnes enquêtées ont évoqué ce qu'iels présentent comme des risques pris en devenant indépendant-es. La dimension financière ressort largement de ces échanges dans la mesure où, pour nombre d'entre elleux, la création de leur activité a nécessité l'engagement de tout ou d'une partie de leur épargne personnelle, les privant ainsi d'un filet de sécurité qu'iels s'étaient constitués au fil des années. Devenir indépendant-e représentait donc pour elleux un pari sur l'avenir mais également une rupture professionnelle<sup>256</sup> dans la mesure où, la plupart d'entre elleux quittait le salariat. Aussi, la prise de risque financière est redoublée par la perte d'un revenu stable. La mobilisation des proches, et plus spécifiquement du ou de la conjoint-e, tout comme la porosité des sphères professionnelle et privée apparaissent comme des conditions indispensables pour pouvoir faire face à l'incertitude, limiter les risques et assurer le maintien de l'activité.

##### 3.1.1. Les conditions financières du passage à l'indépendance

La grande majorité de nos enquêté-es ont été salarié-es avant de s'installer en tant qu'indépendant-es. Différents motifs sont à l'origine de leurs bifurcations professionnelles et correspondent aux « lignes de fuite hors du salariat » mises en avant par Julie Landour dans ses travaux sur les Momprenneurs<sup>257</sup>. Sans en faire une analyse développée, nous pouvons remarquer que pour certain-es, l'accès à l'indépendance professionnelle était perçu comme une manière d'échapper à des perspectives d'évolution professionnelle bouchées. Il en va ainsi de Benoît S. qui, alors qu'il projetait de rester salarié de la banque l'employant jusqu'à sa retraite, décide à 50 ans de quitter le salariat :

Benoît S. : « Je suis rentré dans la Banque Postale en 2006. Je suis resté dix ans, où j'étais conseiller clientèle, en fait. Je m'occupais d'une clientèle patrimoniale et clientèle particuliers. J'espérais à la Banque Postale faire toute ma carrière. Mais bon, la Banque Postale c'est une banque particulière, c'est la Poste. Donc c'est compliqué en termes de,

<sup>256</sup> Denave, S. (2009). Les ruptures professionnelles : analyser les événements au croisement des dispositions individuelles et des contextes. Dans : Grossetti, M., Bessin, M. et Bidart, C. (dir.), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*, La Découverte.

<sup>257</sup> Landour, J. (2021). La création d'entreprise, remède aux maux du travail salarié ?. *Mouvements*, 106, 82-89.

à la fois, c'est à la fois, comment dire ? C'est à la fois privé et à la fois public. On se confronte entre contractuels et fonctionnaires, donc c'est très compliqué. Donc, très compliqué.

Enquêtrice : Vous, vous n'aviez pas le statut de fonctionnaire ?

Benoît S. : Non, j'étais contractuel, en fait. Et donc j'ai voulu... Ils m'ont promis monts et merveilles en rentrant. On m'avait promis que je pourrais évoluer au sein de la Banque Postale, et voire la Poste. Mais je me suis aperçu très vite que c'était fermé comme issue. C'est très compliqué. Donc, j'ai abandonné au bout de dix ans. »<sup>258</sup>

L'impossibilité de changer de statut (passer de contractuel à fonctionnaire) et d'évoluer dans ses responsabilités l'amène à envisager la possibilité de créer son propre restaurant dans lequel il se projette dans des activités de direction (gestion financière, développement de l'entreprise) et non dans le travail de cuisine ou de service. Il conçoit donc l'indépendance comme une manière d'accéder à des fonctions qui lui semblent fermées en tant que salarié. Pour d'autres enquêtés, créer sa propre activité était motivé par les difficultés à s'insérer durablement dans le salariat. Il en va ainsi pour Asmahan B. qui a enchaîné 69 contrats de travail à durée déterminée dans la même entreprise avant qu'ils ne soient convertis en CDI après un jugement aux prud'hommes. Enfin, certains conçoivent le travail indépendant comme une manière de retrouver de l'autonomie, notamment temporelle en décidant des heures et jours d'ouverture de leur restaurant<sup>259</sup>, d'échapper à des rapports hiérarchiques et de développer une activité choisie leur permettant de « concrétiser un engagement subjectif dans le travail qui leur permet d'étayer leur identité, à la fois professionnelle mais également sociale et personnelle »<sup>260</sup>. C'est ce qu'exprime Stéphanie C. lorsqu'elle évoque son projet de restaurant, restaurant qu'elle a ouvert en 2018 à la suite d'une rupture conventionnelle. Après avoir fait des études en école hôtelière où elle obtient un BTS en hôtellerie-restauration, elle travaille quelques années en salle dans des restaurants gastronomiques de son département d'origine. Elle quitte ce travail à l'arrivée de son premier enfant en raison des contraintes horaires (travail en soirée et horaires en coupure) et est embauchée dans un hôtel du centre-ville de Dignes où elle travaille durant dix ans tout d'abord à la réception puis en tant qu'assistante de direction. Lassée de ce travail éloigné de son lieu d'habitation et traversant une période de deuil, elle négocie une rupture conventionnelle qui lui ouvre des droits au chômage. Cette période sans emploi lui permet de mûrir son projet : la création d'un restaurant au rez-de-chaussée de sa maison qui a pour caractéristique d'être un ancien atelier de menuisier :

Stéphanie C : « En fait c'est exactement ce que je voulais, je me disais : "Oh mais j'aimerais tellement un petit truc ou tout le monde se mélange", le monde des bisounours quoi. Et puis c'est exactement ce qui s'est passé dès le début, dès le départ. »<sup>261</sup>

Pour nos enquêtés, le passage à l'indépendance s'inscrit donc dans un projet de mobilité professionnelle qui renvoie à un projet de mobilité sociale<sup>262</sup>.

---

<sup>258</sup> Entretien avec Benoît S., *op. cit.*

<sup>259</sup> Bouffartigue, P. (2012). *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*. PUF.

<sup>260</sup> Landour, J. (2015). Quand les mères deviennent entrepreneurs : Image et expériences des « Mompreneurs ». *Sociétés contemporaines*, 98, 152.

<sup>261</sup> Entretien avec Stéphanie C., *op. cit.*

<sup>262</sup> Dans ses travaux consacrés aux Mompreneurs, Julie Landour évoque également l'impossibilité de faire tenir ensemble les exigences professionnelles et domestiques comme moteur de la sortie du salariat de ses enquêtées. Parce que nos enquêtés ne l'ont pas évoqué au cours des entretiens, nous ne revenons pas ici sur cette dimension. Néanmoins, cela ne veut pas dire qu'elle n'ait pas joué dans leur choix de bifurcation professionnelle, ce silence peut être dû au fait que l'enquête ne portait pas spécifiquement sur les conditions du passage à l'indépendance et que les enquêtrices ayant mené les entretiens n'ont pas posé de question sur l'organisation du travail domestique.

S'il repose sur une forme de rejet du salariat, ce changement professionnel est également rendu possible pour une grande partie de nos enquêtés par leur proximité avec l'entrepreneuriat. En effet, beaucoup d'entre eux ont soit des parents artisans-commerçants – tel est le cas de Stéphanie C. dont les parents étaient charcutier-ères – soit un-e conjoint-e également indépendant-e – comme par exemple l'épouse de Benoît S. qui est coiffeuse et gérante de son propre salon. Leur entourage familial offre donc des exemples auxquels s'identifier et qui rendent envisageable la bifurcation professionnelle vers l'indépendance.

Quelles que soient les motivations du passage à l'indépendance, force est de constater que ce dernier est progressif pour la plupart de nos enquêtés. En effet, aucun d'entre eux n'a arrêté subitement son travail pour créer son restaurant. Tout comme les salariés changeant de métiers étudiés par Sophie Denave, nos enquêtés ont mis en place des stratégies pour sécuriser leur bifurcation professionnelle<sup>263</sup>. Trois cas de figure apparaissent. Dans le premier, les enquêtés se sont servi de leurs droits au chômage (ouverts soit à la suite de la fin de leur contrat, soit en raison d'une rupture conventionnelle) pour créer leur activité (rechercher un local, des financements, faire des travaux) et la lancer. C'est le cas par exemple de Stéphanie C. que nous venons de présenter et qui touche des indemnités chômage pour la première fois de sa vie à la suite de sa rupture conventionnelle. Elle nous dit en entretien ne pas se sentir à l'aise avec sa situation, notamment au regard de l'éducation qu'elle a reçue de ses parents, anciens commerçants :

Enquêtrice : « Ah oui, vous n'aviez jamais été au chômage ?

Stéphanie C. : Non donc je me voyais pas. Jamais, jamais. Et puis mes parents étant commerçants, hyper courageux, c'est mal venu. Maintenant il y a eu d'autres expériences dans nos familles et ils l'entendent mais, moi quand j'ai dit : "Voilà, je vais me reposer", ça paraissait impossible. Donc j'ai pris ça et je regrette tellement pas. Parce que ça permet de se poser, parce que quand on à la tête dans le guidon en fait on a le temps de rien. »<sup>264</sup>

Porteurs d'un ethos indépendant, ses parents voient d'un mauvais œil que leur fille puisse être au chômage, contrevenant ainsi à l'idée que l'on doit subvenir à ses besoins par son propre travail (être « courageux ») et que le chômage serait révélateur d'un laisser-aller et d'une certaine oisiveté coupable. Elle se défend de cette posture en présentant cette période comme particulièrement intense en travail : elle en profite pour se projeter vers une activité de restauration et pour effectuer toutes les démarches administratives, la recherche de financements, les travaux de transformation du rez-de-chaussée de la maison, et tout cela sans avoir à se soucier de générer des revenus :

Enquêtrice : « Et puis ça vous a permis de pouvoir peut-être rentrer, enfin de construire votre projet de restaurant ?

Stéphanie C. : Ah bah complètement, en étant au chômage, grand luxe. On touche quand même une espèce de salaire, moi Pôle emploi très vite je leur ai dit, dès le premier entretien je leur ai dit : "En fait j'ai envie de créer un truc", "Oh, ok très bien, je vous mets dans la case : on vous embête pas". Ils m'ont jamais embêté, mais alors jamais, jamais. »<sup>265</sup>

L'ouverture des droits au chômage permet donc une transition entre le statut de salarié-e et celui d'indépendant-e en assurant la prise en charge financière d'une période de construction du projet entrepreneurial. Plus encore, il s'avère que ces droits peuvent également servir à assurer un revenu durant la ou les premières années d'ouverture du restaurant. Cette pratique

---

<sup>263</sup> Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle*. PUF.

<sup>264</sup> Entretien avec Stéphanie C., *op. cit.*

<sup>265</sup> *Ibid.*



semble institutionnalisée dans la mesure où certains comptables la prennent en considération dans l'élaboration des business plans. C'est ce que nous raconte Stéphanie C. dans la continuité de la discussion :

Enquêtrice : « Et donc vous avez eu, vous avez pu avoir votre chômage jusqu'à, jusqu'au début de votre activité ou ça a couru un peu ?

Stéphanie C. : Alors plus, pendant un an à l'ouverture en fait j'ai encore que un an. Un an de chômage, donc un an où j'ai pas sorti de rémunération du restaurant pour moi. Ça c'était génial aussi, pour la construction du truc, top quoi.

Enquêtrice : Ouais parce que vous pouviez pas sortir de salaire ?

Stéphanie C. : Hmm je sais pas, en fait je l'ai pas simulé comme ça. Ma comptable avait fait un business plan avec pas moi dedans pendant un an donc je sais pas. J'en sais rien en fait. »<sup>266</sup>

Ainsi, l'ouverture des droits au chômage est présentée par nos enquêté-es comme une condition au bon démarrage de leur activité de restauration qui est vécu comme hasardeux. En effet, non seulement ces indemnités leur permettent de financer la construction de leur projet mais également les premières années d'exploitation durant lesquelles l'enjeu principal est de se constituer une clientèle et de consolider leur trésorerie.

Le deuxième cas de figure rencontré durant l'enquête consiste à monter progressivement son affaire tout en conservant un travail salarié. C'est ce qu'ont réalisé Caroline et son mari Peter : tous deux travaillaient à plein temps dans la restauration, elle en tant que fonctionnaire dans la restauration scolaire et lui en tant qu'intérimaire. En 2010, Peter se lance dans une activité de biscuiterie qu'il fait en parallèle de ses missions sous un statut d'auto-entrepreneur. Ils vendent alors les biscuits sur des marchés et se font peu à peu connaître par des revendeurs. Coûteuse en temps de travail, en investissement moral et physique, cette stratégie leur permet toutefois de lancer leur activité sans apports importants (les biscuits sont préparés dans la cuisine de leur appartement) et sans perdre de revenu tout en testant son potentiel rémunérateur. De plus, cela leur permet d'investir progressivement et de consolider leur trésorerie :

Caroline W. : « Au début, comme on travaillait tous les deux à plein temps, le compte pro ne nous payait pas du tout en fait, juste il accumulait ou il tournait tout seul quoi. Pendant plus de cinq ans, on a travaillé tous les deux à plein temps et on n'aurait pas fait ça, on n'aurait pas duré. »<sup>267</sup>

Après quatre ou cinq années, Peter cesse toute activité salariée et se consacre à plein temps à la fabrication des biscuits. Iels achètent une maison en contractant un crédit immobilier et iels transforment le garage en laboratoire en finançant les travaux par la vente d'un appartement que Caroline avait acheté à Dugnes au début de sa vie professionnelle. En 2019, Caroline se met en disponibilité de la mairie qui l'emploie pour prendre la gérance d'un salon de thé. Puis, en 2020 le couple décide d'ouvrir son propre restaurant. Au moment de l'entretien, Caroline est toujours en disponibilité et, bien qu'elle envisage de déposer sa démission, la possibilité de pouvoir reprendre son poste en cas de besoin semble la rassurer :

Caroline W. : « Je suis quasiment sûre à 100% que même si ça devait ne pas marcher j'ai pas envie d'y retourner, mais quand même c'est une sacrée sécurité à l'heure actuelle. Donc je l'ai gardé. Donc je suis en dispo jusqu'en février 2023. Donc là, normalement, incessamment sous peu, je vais leur écrire ma petite lettre de démission. »<sup>268</sup>

---

<sup>266</sup> *Ibid.*

<sup>267</sup> Entretien avec Caroline W., le 10/11/2022.

<sup>268</sup> *Ibid.*

La mise en disponibilité « conjur[e] l'irréversibilité de la transition professionnelle »<sup>269</sup> et offre la possibilité d'un retour en arrière au cas où le restaurant ne permettrait pas de dégager une rémunération suffisante au couple.

Enfin, le troisième cas de figure – qui n'est pas exclusif des deux premiers – repose sur le maintien d'une activité salariée par le ou la conjoint·e qui vient garantir un revenu régulier à la famille. On l'a vu dans le cas de Caroline et de Peter, l'installation progressive dans l'indépendance a été rendue possible par le maintien dans le salariat de la première. Ce cas de figure a également été mis en avant par Isabelle Bertaux-Wiame dans ses recherches sur les artisans-boulangers ce qui l'amène à parler de « passage à l'indépendance sous condition de salariat »<sup>270</sup>. Cette situation se retrouve chez de nombreux·ses enquêté·es qui la considèrent comme nécessaire à la sécurisation de leur projet d'indépendance. Pour Bertrand F., c'est au moment des fermetures successives de plusieurs de ses restaurants (vente ou liquidations judiciaires) que le salaire touché par sa femme s'avère précieux : « Elle est infirmière anesthésiste. Elle est stable, heureusement »<sup>271</sup>.

Toutes les personnes rencontrées au cours de cette enquête avancent auprès de nous qu'iels avaient toujours souhaité être indépendants, avoir leur propre affaire. Si ce discours peut servir à donner de la cohérence à leurs trajectoires reconstruites *a posteriori*<sup>272</sup>, l'étude de ces dernières donne à voir que l'entrée dans l'indépendance se fait sous certaines conditions, notamment celle de ne pas mettre en péril les revenus de leurs familles<sup>273</sup>. Le passage entre le salariat et l'entrepreneuriat se fait progressivement, en tentant de limiter les risques financiers en s'appuyant sur les indemnités de chômage pour se garantir un revenu que l'activité n'est pas encore en mesure de dégager ou en conservant une activité salariée au sein du couple. Ces pratiques participent à la prévention des difficultés dans la mesure où elles visent, d'une part, à conforter la situation financière de l'entreprise et, d'autre part, à limiter les conséquences personnelles négatives d'une possible fin de l'activité. Afin de contenir les coûts d'installation et de dépasser les difficultés de financement de leur projet, nos enquêté·es mobilisent leur entourage.

Conscient·es de la nécessité de prendre des risques financiers et d'être confronté·es à la perte d'un revenu stable, les enquêté·es devenu·es indépendant·es après avoir été, pour bon nombre d'entre eux, salarié·es, s'engagent dans cette voie pour réaliser leurs aspirations d'évolution professionnelle, en s'appuyant d'abord sur les expériences professionnelles vécues par leurs proches. Iels témoignent ensuite de la construction d'un parcours de transition professionnelle sécurisé par la mise en œuvre de stratégies variées et parfois combinées reposant tantôt sur la mobilisation de leurs droits au chômage, tantôt sur la conciliation concomitante d'une activité salariée et de la création de leur entreprise, tantôt enfin sur le choix du maintien d'une activité salariée par le ou la conjoint·e.

---

<sup>269</sup> Denave, S. (2015). *Op. cit.*, 90.

<sup>270</sup> Bertaux-Wiame, I. (2004). Devenir indépendant, une affaire de couple. *Cahiers du genre*, 37, 31. Dans ce même numéro de la revue *Cahiers du genre*, Céline Bessière a également mis en évidence l'importance du revenu des conjointes d'agriculteur dans la bonne marche de l'exploitation agricole : Bessière, C. (2004). « Vaut mieux qu'elle travaille à l'extérieur ! » Enjeux du travail salarié des femmes d'agriculteurs dans les exploitations familiales. *Cahiers du Genre*, 37, 93-114.

<sup>271</sup> Entretien avec Bertrand F., le 23/05/2023.

<sup>272</sup> Bourdieu, P. (1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62-63, 69-72.

<sup>273</sup> Les paroles recueillies sont à contextualiser : ce sont celles d'hommes et de femmes âgés entre 30 et 66 ans et parents d'au moins un enfant chacun. On peut penser que cette préoccupation serait moins prégnante pour des personnes plus jeunes ou sans charge familiale.

### 3.1.2. L'entourage comme soutien à la création de son activité

Lorsque l'on évoque la question de la recherche de financements avec les enquêté·es les mêmes mots reviennent souvent : « longue », « fastidieuse », « difficile ». La plupart d'entre elleux a essayé plusieurs refus avant de trouver une banque qui acceptait de leur octroyer un crédit. Aussi, face à la difficulté de trouver des financements et compte tenu de leurs moyens financiers limités, ces indépendant·es ont fait appel à leurs proches pour les aider à concrétiser leur projet d'installation. L'exemple d'Uma et de son conjoint, Loïc, est assez représentatif des ressources sociales mobilisées pour créer l'entreprise. L'histoire de la création et du démarrage du café librairie combine ressources bancaires, apport personnel, ressources familiales et amicales.

Après avoir été salariée dans une grande librairie, Uma décide de suivre une formation à l'AFPA pour ouvrir son propre commerce qu'elle imagine axé sur les livres. Elle y rencontre Loïc qui, lui, souhaite ouvrir son propre restaurant après avoir été chef de rang dans plusieurs brasseries parisiennes et dugnoises. Envisageant de créer une activité ensemble, leurs projets respectifs évoluent et iels finissent par ouvrir en 2013 un café-librairie qui conjugue leurs envies dans un quartier excentré de Dugnes. Uma prend le statut d'auto-entrepreneuse et Loïc celui de conjoint-collaborateur. Cette installation n'a pas été sans complication, notamment quand il s'est agi de trouver un local et des financements. Compte tenu de leur apport personnel modeste, iels cherchent un local à louer sans fonds de commerce à acheter ; iels savent en effet qu'iels ne pourront pas demander un crédit bancaire trop élevé :

Uma B. : « On a juste fait un dossier pour la banque. Enfin "juste", on a fait un gros dossier pour la banque mais on a emprunté pour les travaux en fait. Uniquement. Et c'est un peu grâce à ça que la banque nous a suivis parce que sinon on était, on n'avait pas assez d'apport personnel et on n'avait pas assez de garant pour acheter un vrai fonds de commerce en fait. On n'aurait jamais réussi. Ils nous ont confirmé ça et on a fait quand même six banques et sur les six il y en a qu'une qui nous a suivis. Pourtant c'était un prêt de 31 000 €. Pas énorme ! Et on avait 17 000 € d'apport de notre côté. Donc c'est pas non plus des sommes folles. »<sup>274</sup>

Contrairement à l'idée que le capital social ne serait plus un facteur important pour l'obtention d'un crédit, le témoignage d'Uma laisse penser le contraire. En effet, après avoir essayé cinq refus, un prêt bancaire leur est finalement accordé par un banquier qui s'avère être un habitué de l'établissement où travaillait Loïc en tant que serveur à ce moment-là. Il est témoin du sérieux de ce dernier et c'est sur la base de cette bonne impression laissée par Loïc que semble s'être joué le prêt, selon les dires d'Uma. Iels contractent alors un emprunt professionnel pour les travaux de remise en état du local loué et qu'iels ont remboursé à hauteur de 500 euros par mois durant sept ans. Leur installation est également rendue possible par la mobilisation de leurs familles et de leurs amis qui viennent prêter main forte gracieusement lors des travaux ou pour des remplacements ponctuels. Les chantiers collectifs de rénovation du local auxquels participent leurs amis sont coordonnés par l'un des deux frères d'Uma alors ouvrier dans le bâtiment. Leurs amis organisent également une cagnotte pour contribuer au financement de l'enseigne et de la terrasse du café-librairie. Par ailleurs, Uma tombe enceinte deux semaines après l'ouverture de l'établissement et c'est sa mère qui la remplace momentanément lorsque tenir le service n'est plus possible pour elle. Au cours de l'entretien, Uma se remémore avec joie et enthousiasme cette période d'installation et en parle comme d'une « aventure amicale », expression révélatrice du soutien grâce auquel leur café-librairie a pu voir le jour. Ces aides familiale et amicale ne s'arrêtent pas à l'installation et Loïc et Uma

---

<sup>274</sup> Entretien avec Uma B., *op. cit.*

ont pu compter sur des prêts familiaux (sans intérêt) lorsqu'ils ont rencontré des difficultés financières :

Uma B. : « J'ai remboursé les 10 000 € de ma grand-mère qu'elle nous a donnés, [elle se reprend] enfin qu'elle nous a prêtés. Après, quand on était un peu dans la difficulté, les 5 000 € de mon frère tout ça au fur et à mesure on a réussi à rembourser. Donc c'est cool. »<sup>275</sup>

Ces dons-prêts-contributions sont présents dans les récits faits par d'autres enquêté-es. Ainsi, Benoît a compté sur le soutien financier de son épouse pour ouvrir son restaurant :

Benoît S. : « En fait, elle m'apportait de l'argent. Elle est associée dans mon affaire. Elle ne travaille pas dans l'affaire mais elle est associée dans mon affaire. Elle a fait un apport de 70 000, qu'elle a augmenté à 100 000 euros pour que je puisse créer mon truc. Donc elle a versé 30 000 euros déjà pour la franchise, plus le reste, donc ça fait 100 000 euros au total. Donc, c'était pas une paille. »<sup>276</sup>

On le voit, l'installation à son compte en tant que commerçant-e n'est pas une aventure individuelle, elle repose en partie sur la mobilisation de ses proches. Ces personnes offrent des ressources matérielles et financières qui permettent de limiter l'endettement auprès des banques et/ou de faciliter l'octroi de crédit bancaire. Ce mode de financement moins onéreux car n'impliquant pas le calcul d'intérêts leur permet donc de lancer ou de consolider leur activité.

Le soutien informel apporté par les proches (famille et amis) à la réalisation du projet par la voie de prêts financiers sans intérêts se révèle décisif pour démarrer ou développer l'activité en constituant un apport à même de rassurer les partenaires économiques.

Voyons à présent de quelle manière le mode de vie de ces commerçants, caractérisé par une grande porosité entre la sphère professionnelle et la sphère privée, contribue lui aussi à la viabilité de l'entreprise.

### 3.1.3. L'entremêlement des sphères privée et professionnelle comme condition de la pérennisation de l'entreprise

#### Le sacrifice du salaire

En réalisant les entretiens avec les restauratrices et restaurateurs, un fait nous a particulièrement frappés : la diversité des points de vue sur ce qu'est une entreprise « viable ». Si tou-ttes s'accordent sur le fait qu'une entreprise « saine » est une entreprise qui génère suffisamment d'argent pour couvrir ses charges, les avis divergent lorsqu'il s'agit de circonscrire ce que recouvrent en pratique ces charges : dans quelle mesure la rémunération du/de la dirigeant-e et de son/sa conjoint-e est-elle considérée comme une charge incontournable ? Et comment déterminer son montant ?

On l'a vu précédemment lorsque nous évoquions les conditions d'installation de Stéphanie C., la rémunération du/de la chef-fe d'entreprise n'est pas nécessairement prise en compte par les comptables dans le business plan. Si, pour certain-es, cette situation ne s'est pas éternisée et a pris fin dès la deuxième année, pour d'autres, elle s'est prolongée ou reproduite au cours de leur activité. C'est le cas d'Uma et Loïc :

Uma B. : « Donc on savait que pendant un an... La première année on pouvait ne pas se payer en fait, comme ça le [nom du café-librairie] pouvait développer une clientèle et s'asseoir un peu. Enfin c'est ce qui s'est passé et on n'a pas pu se payer pendant quasiment trois ans. »

<sup>275</sup> Entretien avec Uma B., *op. cit.*

<sup>276</sup> Entretien avec Benoît S., *op. cit.*

*Puis un peu loin dans l'entretien :*

« Ouais ça a été, ça a été un peu plus dur que prévu, financièrement parlant. Parce que on a créé une clientèle tout de suite. Mais pour qu'elle soit suffisante, pour que le rendement nous permette de nous payer, ça a pris du temps en fait. Donc pareil système D, aide des parents, emprunt familial. Et, au bout de trois ans, on a commencé à se payer. Alors pareil, on ne se payait pas beaucoup, on a appris à vivre avec peu. Ça nous permettait d'arriver à un revenu de 1 000 €. A deux hein. Non je dis des bêtises. Ça monte jusqu'à 1 200-1 300 [euros]<sup>277</sup>. »

La rémunération des enquêté-es apparaît comme la variable d'ajustement la plus communément utilisée pour assurer la capacité de leur entreprise à couvrir ses charges. Les entretiens donnent à voir un *continuum* de situations qui va d'une absence de rémunération au versement d'un revenu mensuel substantiel.

Marie-Hélène est à la tête d'un restaurant italien sis dans le centre-ville de Dugnes. Quand nous rentrons dans ce petit restaurant d'une trentaine de couverts pour réaliser l'entretien avec cette dernière, nous sommes accueillies par sa mère : Marie-Hélène est en cuisine avec son père en train de préparer les desserts qui seront servis deux heures plus tard au déjeuner. Alors même que les parents sont à la retraite, ils constituent une main d'œuvre régulière et gratuite, cette forme d'entraide familiale contribuant à l'équilibre économique de l'affaire. La présence de ses parents se comprend d'autant mieux qu'ils ont tenu ce restaurant pendant plus de trente ans avec un oncle et une tante, tandis qu'une cousine les aidait au service. Marie-Hélène n'a que cinq ans lorsque ses parents ouvrent leur restaurant et, comme elle le souligne en entretien, « [s]on baby-sitter c'était le restaurant principalement »<sup>278</sup>. Si elle en devient la dirigeante en 2008 après le rachat des parts de son oncle et de sa tante, ses parents sont encore très présents pour l'aider en cuisine ainsi que dans la gestion administrative et financière. Elle « hérite » d'un restaurant qui a une clientèle d'habitué-es<sup>279</sup> et qui ne connaît pas de difficultés financières, ce qui lui a permis de réduire son temps de travail en arrêtant les services en soirée. Pour autant, Marie-Hélène nous dit avoir été très prudente et raisonnable concernant sa rémunération :

Marie-Hélène N. : « Donc, je prenais un salaire minimum et j'ai commencé à m'augmenter que... [réfléchit]... Ça fait combien de temps ? Treize ans que je bosse ici... Ouais ça fait peut-être cinq ans que je me suis augmentée.

Enquêtrice : Le salaire minimum c'était quoi ?

Marie-Hélène N. : C'était 1 500 €. Voilà. Faut savoir que je travaillais quand même des heures et des heures. Et en plus, quand les employés étaient partis, nous [elle et ses parents] on continuait à travailler : les courses, les listes, les menus, les imprimés, répondre au téléphone, on met un renvoi d'appel donc j'avais le renvoi d'appel parce que j'en avais marre que mes parents aient le renvoi d'appel, je voulais qu'ils aient une vie. Donc, au fur et à mesure, je prenais leurs charges, ce qui est naturel puisque c'était moi la cheffe d'entreprise. Et puis pareil, les petits cadeaux en nature par la société je ne m'en faisais pas tellement. Par exemple, des fois on peut se prendre un peu de nourriture ou quoi que ce soit. Je faisais attention. C'était un bien commun. C'était un héritage et je voulais pas l'esquinter. »<sup>280</sup>

---

<sup>277</sup> Entretien avec Uma B., *op. cit.*

<sup>278</sup> Entretien avec Marie-Hélène N., le 01/12/22.

<sup>279</sup> C'est de cette manière que Marie-Hélène présente son restaurant ; les deux enquêtrices le constatent également en déjeunant dans ce restaurant une fois l'entretien terminé : certain-es client-es saluent la mère de Marie-Hélène en l'embrassant avant de s'installer à table et, une fois le coup de feu passé, son père sort de la cuisine et vient se joindre à la table d'un couple pour boire un verre de vin avec eux.

<sup>280</sup> Entretien avec Marie-Hélène N., *op. cit.*

Pour Marie-Hélène, sa propre rémunération ne devait pas mettre en péril le restaurant familial, perçu comme un patrimoine collectif à conserver et à transmettre. Elle l'a donc limitée au minimum alors que le niveau d'activité lui aurait permis de se rémunérer davantage. La naissance de son fils et l'achat d'un appartement avec sa conjointe ne sont sans doute pas étrangers à sa décision ultérieure d'augmenter cette rémunération. Marie-Hélène est la seule à nous présenter sa rémunération comme régulière et à un niveau stable. Pour les autres enquêté-es, il ressort des entretiens que le versement d'une rémunération et son niveau sont décidés quasiment mensuellement en fonction du niveau de la trésorerie, de l'anticipation des dépenses à venir (paiement de taxes, factures, etc.) ou à l'inverse des frais inopinés. Il en va ainsi pour Caroline et Peter qui ajustent leur rémunération pour « protéger la compta » :

Enquêtrice : « Oui, tu te prenais pas un salaire ? Il y avait que l'un de vous deux qui avait un salaire.

Caroline W. : C'est ça. Ouais, ça a marché parce qu'on ne s'est pas payés. Oui, oui, on s'est... Et même là, cette année, en janvier, Peter s'est pas payé parce que... Quand on est partis en vacances, qu'on s'est dit : "on a besoin de quinze jours de vacances", à Noël dernier, quand on a fermé quinze jours et quand on est rentrés on a eu 2 700 € de TVA qui sont partis. Ah ! C'était la petite surprise du jour, on n'avait pas prévu ça ! [Ton amusé]

Enquêtrice : Vous ne saviez pas ?

Caroline W. : Ben, la comptable ne nous avait pas donné de chiffre en fait. Et donc, du coup, Peter s'est pas payé en janvier et moi je me suis pas payée en février pour protéger la compta. Normalement, si tout va bien, on n'a pas besoin de faire ça l'année prochaine. C'est pas le but. »<sup>281</sup>

Pour certain-es de nos enquêté-es, ne pas se rémunérer est habituel. C'est le cas de Dounia M. Nous l'avons rencontrée par l'entremise du mandataire judiciaire en charge de la liquidation du restaurant marocain qu'elle tenait avec son mari dans une ville moyenne. D'origine marocaine par ses deux parents, elle devient restauratrice à la faveur de son mariage. Son mari est alors gérant et cuisinier dans un restaurant. Durant une trentaine d'années, iels ont travaillé ensemble dans différents établissements et sous divers statuts : iels ont été tous deux successivement salariés et gérants de leurs commerces. Une phrase résume leur mode de gestion de leurs affaires : « on se dégageait pas de salaire et on mangeait sur place »<sup>282</sup>. Elle évoque avec nous une période où elle était salariée de leur restaurant et où elle ne percevait pas de salaire. Cette situation ne laisse pas d'étonner l'enquêtrice qui ne comprend pas comment cela peut être possible et relance donc Dounia à plusieurs reprises pour s'assurer de ce fait. Dounia explique alors la logique économique qui la sous-tend :

Enquêtrice : « Vous, vous étiez à plein temps ?

Dounia M. : Oui.

Enquêtrice : Vous aviez négocié votre salaire ? Imposé votre salaire ?

Dounia M. : Non, j'étais déclarée mais j'étais pas payée.

Enquêtrice : Ah ouais ? [Etonnement]

Dounia M. : Oui.

Enquêtrice : Comment on peut... ?

Dounia M. : Parce que j'avais cette habitude de devoir me sacrifier pour pouvoir avancer, pour pouvoir travailler, pour qu'il y ait des clients, pour pas qu'on ait trop de charges à

---

<sup>281</sup> Entretien avec Caroline W., *op. cit.*

<sup>282</sup> Entretien avec Dounia M., le 18/05/2023.

payer. Donc il payait, mon mari payait mes charges, mais j'étais pas payée.

Enquêtrice : Il n'y avait pas de salaire ?

Dounia M. : Non. Ben, je dormais... Pour moi, je considérais que j'étais... Voilà.

Enquêtrice : Mais vous aviez une fiche de paie quand même ?

Dounia M. : Oui, j'avais des fiches de paie. Mais j'étais déclarée normal, sauf que j'avais pas de salaire. J'avais pas d'argent. Mais tout était déclaré. Et j'étais pas payée.

Enquêtrice : Mais du coup, le salaire qui était déclaré c'était quoi ? C'était quel montant ?

Dounia M. : C'était 1 300. C'était le SMIC. Le SMIC d'époque.

Enquêtrice : C'est vachement intéressant ce que vous disiez, et puis ça rejoint ce que vous disiez au début : "nous on travaillait, notre vie c'était aussi dans notre affaire". On voit bien comment c'est imbriqué, le fait que vous ne vous payiez pas pour pouvoir faire vivre...

Dounia M. : Oui, parce qu'on a cette rage de vouloir réussir. Puis ne pas... Parce que je prends mon salaire... Mettons, je prends mon salaire, je suis contente et tout. J'ai mon argent et tout. Demain, après-demain, il manque de l'argent sur la trésorerie, ben c'est des soucis en plus. Moi, je rentre pas chez moi et je vais voir mes enfants tranquille, hein. C'est pas mes patrons, mon patron c'est mon mari. Si lui, il est pas bien, je suis pas bien. Forcément, c'est tout un ensemble. Donc, quand on est commerçant et qu'on est dedans, forcément il y a des sacrifices à faire. Forcément. Si c'est pas dans le salaire c'est dans autre chose. Et je pense que le salaire, c'est le meilleur des sacrifices parce que si vous vous dégagez un salaire, vous le déclarez, ben déjà ça fait déjà 1 300 d'enlevés d'URSSAF. Donc c'est déjà ça d'enlevé de la trésorerie de la société. Et si en plus il faut payer le salarié 1 300 €, ça fait plus de 3 000 €. Donc, c'est 3 000 € de trou dans l'entreprise. Moi, je calculais comme ça. »<sup>283</sup>

Ainsi, pour Dounia, le salaire (ou plutôt l'absence de versement de ce dernier) est « le meilleur des sacrifices » pour parvenir à renforcer la trésorerie et s'assurer de la viabilité de l'entreprise. Le non-versement du salaire est également une pratique envisageable en raison du mode de vie commerçant qui, lorsque les conjoints travaillent tous deux dans l'entreprise, tend à brouiller plus fortement les frontières entre les sphères privée et professionnelle : comment réclamer un salaire lorsque son « patron » et son mari ne font qu'un ou lorsque ce revenu peut être perçu comme mettant en difficulté l'activité qui permet dans le même temps de subvenir aux besoins de la famille ? Le témoignage de Dounia donne ainsi à voir comment le mode de vie commerçant conduit à l'alignement des intérêts de la famille sur ceux de l'entreprise et réciproquement, ce qu'elle résume un peu plus tard dans l'entretien : « vivre pour ce restaurant et en même temps avec ce restaurant »<sup>284</sup>. Le projet de mobilité sociale porté par Dounia et son mari passe par la réussite économique de leur activité de restauration qui repose tout entière sur la mobilisation du couple conjugal. Le statut de salariée de Dounia est au centre du compromis trouvé au sein du couple : bien qu'elle ne perçoive pas de salaire, elle cotise néanmoins pour sa retraite. On pourrait penser que cette organisation relève de l'exploitation du travail féminin mais il en a été de même et durant une période plus longue pour son mari, lorsqu'il a été à son tour salarié. Par ailleurs, on voit ici qu'ajuster la rémunération au niveau de trésorerie constitue une des principales marges de manœuvre dont se saisissent ces commerçants pour éviter une cessation de paiement. Le modèle du salaire versé mensuellement ne permet pas de rendre compte des différentes formes de rémunération que les indépendant-es tirent de leur travail et qui sont rendues possibles par la spécificité du mode de vie commerçant. En étudiant ces diverses pratiques de non- ou de sous-rémunération, nous cherchons à présent à montrer en quoi cette spécificité résidant dans la porosité entre la sphère professionnelle et la sphère privée rend possible la pérennisation de l'activité entrepreneuriale.

---

<sup>283</sup> *Ibid.*

<sup>284</sup> *Ibid.*

L'enchevêtrement entre sphère privée et sphère professionnelle est particulièrement marqué chez nos enquêté-es qui, pour certain-es, renoncent à pouvoir se dégager un salaire, tandis que d'autres comptent sur l'entraide familiale pour subvenir aux besoins de l'activité. Cette renonciation à un salaire ou du moins à un salaire fixe et régulier traduit les valeurs de responsabilité individuelle du commerçant et sa volonté de préserver la sphère familiale de conséquences financières défavorables. Quant à l'entraide familiale, elle est définie comme étant « une aide ou une assistance apportée à une personne proche de manière occasionnelle et spontanée, en dehors de toute rémunération et de toute contrainte »<sup>285</sup>. Il convient donc de veiller, d'une part, à ce qu'aucun rapport hiérarchique ne puisse être établi entre les membres de la famille qui travaillent ensemble<sup>286</sup> et, d'autre part, à ce que cette aide ne soit pas apportée de façon durable et permanente, à défaut des poursuites pénales pour travail dissimulé pourraient être engagées<sup>287</sup>.

Enfin, il convient d'observer que les enquêté-es ne font aucune référence à leur régime matrimonial<sup>288</sup> alors que le choix de celui-ci s'avère particulièrement important compte tenu des risques inhérents à l'activité professionnelle.

### Les économies liées aux non dépenses

Si l'on reprend le cas de Dounia, on comprend que, lorsqu'elle n'était pas payée, l'absence de salaire était rendue possible par l'absence de séparation entre la sphère professionnelle et la sphère privée, permettant de réduire considérablement l'ensemble des dépenses.

Dounia M : « On habitait sur place, donc du coup, le restaurant, c'était chez nous aussi, donc voilà. On mangeait sur place. Comment on gérait notre entreprise ? C'était : on se dégageait pas de salaire et on mangeait sur place. Donc, ce qu'on achetait avec le restaurant, on mangeait sur place, on faisait la cuisine sur place et c'était comme si on habitait dans un lieu et en même temps on travaille. Donc tout était géré comme ça. »<sup>289</sup>

A la façon de la famille marocaine étudiée par Alain Cottereau et Moktar Mohatar Marzock<sup>290</sup>, les arrangements budgétaires de Dounia et son mari permettent de s'éviter bien des dépenses : les deux premiers postes de dépenses budgétaires des ménages que sont le logement et l'alimentation ne sont pas financés sur le budget personnel des enquêtés. Dounia met en avant le fait qu'être restaurateurs leur permettait de limiter les dépenses alimentaires de la famille en utilisant les denrées achetées pour le restaurant ou en conservant le surplus. Stéphanie C. nous fait part de la même pratique :

Stéphanie C. : « Ah ! Bah en fait, moi pour info quand je vais chez Leclerc pour acheter, pour faire mes courses, j'en ai pour cinquante euros pour quinze jours parce que j'achète quoi ? Bah du *peanut butter*, parce que j'adore ça, des brioches pour le matin, et puis des casse-croûtes et puis genre des dentifrices, mes gars qui veulent un truc un peu particulier, mais sinon c'est tout quoi. Du beurre, parce que j'achète pas le même beurre qu'en bas [au restaurant], voilà, c'est tout en fait... parce que.

Enquêtrice : Sinon c'est les courses du resto

<sup>285</sup> Lettre circulaire n° 2003-121 du 24 juillet 2003 de l'ACOSS (Agence centrale des organismes de sécurité sociale).

<sup>286</sup> Cass. soc., 26 mai 2021, n° 20-85.118.

<sup>287</sup> Voir en ce sens, Cass. crim., 22 octobre 2002, n° 02-81.859 à propos de l'aide apporté par son épouse à son conjoint restaurateur, de façon durable et permanente, à raison de 2h à 4h par jour.

<sup>288</sup> La loi n° 2022-172 du 14 février 2022 en faveur de l'activité professionnelle indépendante permet à l'entrepreneur individuel de posséder de plein droit un patrimoine professionnel distinct de son patrimoine personnel, le protégeant ainsi que sa famille des risques liés à son activité.

<sup>289</sup> Entretien avec Dounia M., *op. cit.*

<sup>290</sup> Cottereau, A. et Marzok, M. M. (2012). *Une famille andalouse. Ethnocomptabilité d'une économie invisible*. Editions Bouchene.



Stéphanie C. : Voilà, ce midi il y avait brandade, il en reste, c'est ce qu'on mange ce soir. Donc on vit sur le resto en ça. »<sup>291</sup>

L'alimentation n'est pas le seul poste de dépense qui peut être pris en charge par l'entreprise comme nous en fait part Stéphanie C. à la suite des propos précédents :

Stéphanie C. : « Puis voilà, l'électricité qui est payée par les restos c'est pareil, enfin ces frais qui vont pas sortir de mon compte perso. Donc sur 1 200 € que je vais me verser, bah il y a toujours pas l'électricité qui sort, pas la nourriture, enfin c'est cool hein. Donc si j'ai un prêt voiture, la scolarité de mes enfants, quelques courses, voilà après les assurances. Mais pareil même mon assurance vie à moi c'est le resto qui finance. J'ai une petite assurance vie, la mensualité elle part de mon compte pro. C'est la loi Madelin je crois qui permet de faire ça en fait. Voilà, faut pas quand même décrier tout et dire on a que des inconvénients. Il y a quand même ce genre d'avantages.

[...]

Enquêtrice : Oui que vous n'avez pas à sortir de votre compte perso.

Stéphanie C. : Oui voilà, on n'a jamais été aussi heureux en vrai financièrement.

Enquêtrice : Ah oui c'est vrai ?

Stéphanie C. : Oui, oui.

Enquêtrice : Parce que vous avez moins de...

Stéphanie C. : Moins de charges, bah pareil moi je vais plus faire la route. L'essence quand on fait le plein c'est vraiment pour aller chercher deux-trois trucs dans les fermes à côté, je fais un plein tous les, je sais pas, avant je faisais un plein par semaine, là je fais un plein tous les mois et demi.

Enquêtrice : Oui et puis votre mari non plus.

Stéphanie C. : Bah oui non plus, du coup plus maintenant. Donc c'est presque que du bénéfique en fait. Un salaire net, mais net quoi. Ça c'est génial hein. »<sup>292</sup>

Ainsi Stéphanie compte également ses non dépenses comme des formes de revenus. Ce qui distingue Stéphanie ou Dounia des enquêtés des anthropologues cités plus haut, c'est que les montants des revenus ne sont pas reconstruits artificiellement *ex post* avec les chercheurs, mais avec leurs comptables, ces derniers venant formaliser l'arrangement informel :

Dounia M. : Et à la fin de l'année, la comptable dégageait la partie salaire perso en fonction de ce qu'on payait. C'est-à-dire que comme on consommait de l'électricité, il y avait qu'un seul compteur, le loyer était calculé au prorata de ce qu'on vivait... Le loyer, tout ce qui était pro, elle le calculait et le déclarait pour la SARL et tout ce qui était perso, du coup, c'était déclaré en tant que, voilà, monsieur et madame. Donc là, du coup, elle déclarait à l'URSSAF, dégageait un salaire en fonction de ce que nous, on prenait personnellement. C'est-à-dire le loyer qui était divisé par deux, la consommation d'électricité qui était à 20 % ou 10 %, le gaz, ce qu'on consommait nous personnellement, les achats perso qu'on dépensait par rapport à la carte bleue, si c'était des trucs qui avaient rien à voir avec le restaurant, elle le mettait, elle le dégageait en tant que salaire. Nous, nos pécules on ne les prenait pas, mais on faisait des dépenses personnelles par le biais de la société. Donc voilà, donc tout ce qui apparaissait comme ça en tant que personnel, elle, elle nous le déclarait en personnel et le déclarait sur l'avis d'imposition en impôts sur le revenu. »<sup>293</sup>

L'action du comptable consiste ainsi à séparer, artificiellement, la consommation professionnelle de la consommation personnelle, en quantifiant cette dernière, *ex post*. Plus précisément, la consommation personnelle est obtenue par soustraction, comme le

---

<sup>291</sup> Entretien avec Stéphanie C., *op. cit.*

<sup>292</sup> *Ibid.*

<sup>293</sup> Entretien avec Dounia M., *op. cit.*

reste des dépenses qui ne peuvent être désignées comme de la consommation professionnelle.

Ces différentes pratiques se rapprochent de celles des « comptabilités inversées » décrites par Céline Bessière et Sibylle Gollac à propos des arrangements familiaux effectués au moment des séparations ou des successions, lorsque les notaires partent du résultat escompté pour évaluer et construire comme équivalent les biens à répartir ou les coûts à partager<sup>294</sup>. Pour nos restaurateurs, dans bien des cas, le salaire n'est pas calculé à partir d'un taux horaire qu'indiquerait une fiche de paie, il est reconstruit à partir des dépenses, via les tickets de caisse : il est le prix de leur consommation domestique et non de leur travail. Ces pratiques budgétaires sont à la portée de la plupart des enquêtés qui exercent sous le statut de société à responsabilité limitée (SARL). Elles permettent à Stéphanie C. et d'autres d'avoir le sentiment de mieux s'en sortir financièrement que lorsqu'elle était salariée alors même que sa rémunération est faible et ne leur semble pas à la hauteur du travail qu'elle fournit. Asmahan B. résume ce constat en une phrase : « c'est tellement flexible [la forme SARL] que finalement ne pas avoir de salaire, ça va, on le vit bien »<sup>295</sup>. Ainsi, pour comprendre l'équilibre budgétaire personnel des commerçants étudiés, il faut s'affranchir des standards salariaux.

La frustration exprimée par certain-es concernant leur niveau de rémunération est également contrebalancée par la perspective de pouvoir vendre un jour le fonds de commerce et d'en tirer une plus-value : à certains égards, leur revenu est directement obtenu sous forme de capital. On se souvient de Caroline W. et de son mari, Peter W., qui ont créé tout d'abord une biscuiterie puis ont ouvert un restaurant entre les deux périodes de fermeture administrative durant la crise sanitaire. Leur critère majeur pour la recherche d'un local était qu'il n'y ait pas de fonds de commerce associé. C'est donc par leur travail qu'ils créent la valeur de leur restaurant :

Enquêtrice : « Et puis là, tu crées la valeur de ton fonds de commerce, donc ça, c'est quand même pas rien.

Caroline W. : Ah ben non, c'est pas rien. C'est ça. Il faut se dire qu'un fonds de commerce en général ça peut valoir, selon son emplacement, à hauteur de 70 % de son année comptable annuelle. Donc là, 200 000 euros, tu fais 70 % de 200 000, ça fait 130 ? C'est ça ? Non ? Peut-être bien.

Enquêtrice : Oui, 140.

Caroline W. : Oui. Donc voilà, et moi en travaux j'ai dépensé 45 000 euros pour créer le fonds de commerce.

Enquêtrice : Et ça, c'est un truc que tu as en tête ?

Caroline W. : Ah ben oui. Ben je sais que même si tous les mois on... Tu vois ? Je sais que...

Enquêtrice : Et quand vous vous êtes installés ici, tu avais ça en tête aussi ?

Caroline W. : Non.

Enquêtrice : Ou c'est petit à petit que tu prends conscience de ça ?

Caroline W. : Moi je m'étais dit : « On dépense que 45 000 euros, j'arriverai forcément à le revendre 45 000 euros ». Voilà, moi je voyais ça. Je voyais juste ça. Je voyais l'équilibre. A me dire : « Je ne veux pas perdre d'argent ». Je peux pas investir l'énergie et le temps pour me dire qu'on va vendre à perte. Bon, j'aurais fait un flop, j'aurais peut être vendu à perte. Je prends conscience maintenant que j'ai ajouté de la valeur ajoutée et que ça vaut le coup de... Que c'est pas très grave si à la fin du mois on se paie pas des masses, que le jour où on voudra revendre, ça aura de la valeur, et on aura une réelle valeur. »<sup>296</sup>

La projection vers la vente du fonds de commerce comme un capital économique à venir permet à ces commerçant-es de tenir malgré les difficultés rencontrées.

---

<sup>294</sup> Bessière, C. et Gollac, S. (2020). *Le Genre du capital. Comment la famille reproduit les inégalités*. La Découverte.

<sup>295</sup> Entretien avec Asmahan B., *op. cit.*

<sup>296</sup> Entretien avec Caroline W., *op. cit.*

Au terme de cette sous-partie, on comprend mieux les enjeux de sacrifices de salaire : que ce soit parce que les consommations personnelles sont converties en consommations professionnelles, ou encore parce que la valeur espérée du fonds de commerce fonctionne comme une épargne forcée, il est possible de vivre avec un petit salaire, voire sans salaire, sans (trop) dégrader son train de vie.

## 3.2. Faire face aux difficultés

Comment les chef-fes d'entreprises font-ils face aux difficultés ? Comment les identifient-ils ? Quelles ressources mobilisent-ils pour les traiter ? Ces questions ont guidé l'enquête de terrain menée auprès des restaurateurs et restauratrices et ont mis au jour des pratiques différenciées socialement en fonction des dispositions des enquêtés-es.

### 3.2.1. Pratiques comptables et anticipation des difficultés

Dans les entretiens, nous avons identifié les pratiques mises en œuvre par les dirigeant-es d'entreprise pour surveiller l'équilibre budgétaire de leur affaire et en venir à juger leur situation comme critique. La mise en place d'outils plus ou moins élaborés permet d'assurer un suivi précis de leur comptabilité par elleux-mêmes avec leurs critères, conformément à leurs dispositions et aux types de commerce qu'ils développent. Pour Uma B., il s'agit de combiner trois comptes bancaires, un carnet ainsi que des pratiques de séparation matérielle de l'argent.

Uma B. : « Donc moi par contre pour notre façon de fonctionner j'ai un compte perso, David a un compte perso et y'a le compte pro. Et le compte pro chaque mois en fonction de ce qui reste nous reverse les sous pour payer toutes nos charges en fait.

Enquêtrice : Toutes vos charges perso ?

Uma B. : Perso, toutes nos charges perso et le compte pro, avant de nous payer quoi que ce soit, paie toutes ses charges à lui. Et quand il reste des sous, en général il en reste hein... Mais voilà, la priorité c'est que le compte pro paie tous les fournisseurs en temps et en heure. Paie, met de côté, provisionne pour toutes les charges sociales. Je sais qu'il faut que je mette en fait au fur et à mesure c'est ça qui s'est imposé. Tout ce que je trouve en tickets restaurant par exemple je le mets de côté par exemple. C'est ce qui va payer l'URSSAF. A peu près, je sais que j'ai à peu près 1 000 € par mois de tickets-restaurant qui tombent donc comme je sais qu'à peu près j'ai 1 000 € par mois à payer. Ça hop, c'est mis de côté, je sais que j'y touche pas et quand ils arrivent sur le compte ils sont mis de côté. Et je sais que j'ai 3 000 € de charges fixes par an pour payer la terrasse, pour payer la dératization, pour payer la SACEM, bref. Toutes ces charges-là qui arrivent qu'une fois par an je sais qu'il faut que je provisionne 250 € par mois. Pour toutes ces charges-là donc je vais te montrer tu vas rire. C'est vraiment à l'ancienne [elle montre le contenu d'un carnet « fait maison » de pages blanches reliées, sur lequel sont notés à la main et en colonne des chiffres]. Tu vois là y'a marqué comptes. Là c'est le pro et là tu vois c'est tout ce qui va être débité. Et là c'est chaque mois, ce qu'il faut que je pense. Il y a le loyer, il y a pour le perso, la tréso perso, les charges fixes, les charges copro et l'année prochaine le prêt à la banque. Voilà je sais à peu près chaque mois ce que je dois mettre de côté. Plus là c'est les fournisseurs. Merlin c'est le café, Rocher c'est le crémier, là c'est les légumes, là c'est l'électricité. Voilà, là Métro pour le PQ. Voilà.

Enquêtrice : Donc ça c'est ton petit carnet ?

Uma B. : C'est mon petit carnet chaque mois où je note quand je reçois les factures, je regarde et après je vais sur mes comptes et je regarde au fur et à mesure si on a les sous pour provisionner tout ça et combien il faut qu'on fasse par mois. Là en ce moment,

pour que le compte puisse payer tout ce qu'il y a à payer nous il faut qu'on fasse à peu près 330 € par jour. Voilà, c'est mes calculs. »<sup>297</sup>

Ainsi, pour juger de l'équilibre budgétaire de son café-librairie, l'enquêtée combine des pratiques d'écriture qui conignent les recettes et les dépenses, différentes échelles temporelles permettant de mensualiser artificiellement les dépenses annuelles et de faire une moyenne du chiffre d'affaires variable au cours de l'année.

Par ailleurs, on note une réaffectation des tickets-restaurant à l'URSSAF permettant de libérer les calculs comptables de cette charge en faisant reposer le paiement sur deux éléments. Il s'agit, d'une part, de l'expérience pratique de cloisonnement et de mise en équivalence et, d'autre part, des transferts ou provisions pré-définis selon les mois maintenant que l'activité est stabilisée et se reproduit d'une année sur l'autre :

Uma B. : « Il y a les périodes de baisse effectivement en janvier c'est un petit mois en général, décembre comme il y a les vacances de Noël c'est un mois qui est divisé par deux, mais oui oui. Maintenant je les connais les mois où, je sais qu'en septembre c'est un gros mois, octobre aussi et c'est septembre-octobre qui font qu'on va tenir novembre et décembre. Je sais que je garde un peu plus de sous pour les charges de novembre et décembre. Là chaque mois je mets quasiment 800 € de côté depuis deux mois pour nous payer tout le mois de fermeture, toutes les charges qu'on va avoir à payer pendant qu'on est fermé en fait. Parce ce qu'il reste quand même un loyer donc voilà tout ça se calcule. C'est des petits comptes d'apothicaire.

Enquêtrice : Oui donc il faut savoir gérer pour que ça tourne.

Uma B. : Oui oui, ça c'est un c'est maintenant c'est une routine au début c'était un peu fou, mais bon comme je suis un petit écureuil. »<sup>298</sup>

Ainsi, le bricolage comptable d'Uma permet d'éviter les difficultés financières. Installée sous le statut d'auto-entrepreneuse, Uma n'a pas l'obligation de faire faire un bilan par un cabinet comptable et, de fait, ses pratiques s'écartent de celles préconisées par les comptables. Uma annonce avoir choisi le statut d'auto-entrepreneur en raison de la « simplicité » du système comptable :

Uma B. : « J'ai vite opté pour le côté micro-entreprise ou la comptabilité est beaucoup plus simple c'est t'as des recettes et t'as des achats et c'est des plus c'est des moins mais c'est tout. Donc j'ai pas de bilan comptable à faire. [...] [En micro-entreprise] t'as juste besoin de savoir si tu vas réussir à payer tes factures à la fin du mois. Donc tu regardes ton compte, tu regardes tes tas de factures que t'as à payer, tu soustrais et voilà. Donc, en gros si tu sais faire tes comptes, moi je suis assez rigoureuse là-dessus depuis toujours et ben c'est juste que c'est un peu plus complexe parce que t'as beaucoup de factures mais sinon c'est simple. »<sup>299</sup>

L'enquêtée a été socialisée à ces façons de faire les comptes en observant ses parents lorsqu'elle était enfant. Ces derniers faisaient produire des vêtements en Inde qu'ils revendaient l'été sur les marchés en France. Ces différentes techniques et pratiques accumulées constituent donc les conditions pratiques de la gestion budgétaire d'Uma, lui permettant de gérer le paiement des dépenses et des charges du café-librairie, d'estimer (chaque mois) le chiffre d'affaires journalier à réaliser et, *in fine*, de calculer le revenu à se verser. Au-delà, l'ensemble s'accorde avec le projet de Loïc et d'Uma de maintenir leur activité à un niveau d'équilibre satisfaisant de leur point de vue, sans logique de développement ou d'investissement. Dans l'entretien, Uma avance que ses pratiques comptables lui permettent de détecter les difficultés : lorsqu'un décalage s'installe entre ses projections et la réalité, elle sait qu'il faut ajuster au plus vite la variable « revenu ».

---

<sup>297</sup> Entretien avec Uma B., *op. cit.*

<sup>298</sup> *Ibid.*

<sup>299</sup> *Ibid.*

Pour d'autres chef-fes d'entreprises, le suivi financier et comptable est délégué à leur comptable ; la détection des difficultés est présentée comme revenant en grande partie à ces derniers. C'est ce que nous raconte Bertrand F. Entrepreneur plus que restaurateur à proprement parler, ce dernier (52 ans au moment de l'entretien) a repris ses études en 2004 pour se former à la création et la gestion d'entreprise, dans la perspective de devenir indépendant. Ingénieur en bâtiment de formation, il a été directeur de *supply chain* dans plusieurs entreprises tout en aspirant à créer sa société. En 2017, il ouvre un premier établissement de restauration rapide sous franchise, puis onze autres suivront les six années suivantes dans plusieurs métropoles de l'ouest de la France. Au moment de l'entretien, trois sont encore en activité. Incité par son franchiseur à multiplier les ouvertures, Bertrand a poursuivi l'expansion de son activité jusqu'à créer une *holding* alors même que les résultats espérés n'ont jamais été au rendez-vous. La plupart de ses restaurants ont soit été cédés, soit sont passés en liquidation judiciaire. La holding est également en passe d'être clôturée au moment de l'entretien. Quand nous lui demandons quels ont été les signaux de difficulté qui l'ont alerté sur la situation de ses restaurants et l'ont amené à solliciter un mandat *ad hoc*, Bertrand répond :

Bertrand F. : « Le mandat *ad hoc*, on n'arrivait pas à payer nos loyers. Donc après, à un moment, en tant que chef d'entreprise, tu dois quand même prendre des décisions, tu peux pas... Donc mon expert comptable me disait : "Tu ne peux pas rester comme ça". Les *deadlines*, les bilans, à un moment, ils te disent, "mais non". [...] [Nom d'un de ses restaurants], ça n'a jamais marché, j'ai jamais payé mon loyer. [Nom d'un autre de ses restaurants] c'est pareil. Après, les bailleurs, s'ils ne sont pas trop violents, le [nom du premier restaurant cité] il m'a envoyé les lettres recommandées. À la fin, je leur ai dit : "Arrêtez de m'envoyer les lettres recommandées, je sais que je ne paye pas mon loyer, envoyez-moi des courriers simples". Ça sert à rien les lettres recommandées, donc ils m'ont envoyé des courriers simples. Donc tous les mois, ils m'ont envoyé ma dette. Donc tu as des alertes par l'extérieur, tu as des alertes par l'intérieur. Pour moi, le comptable, il est de l'intérieur, il me dit "mais là tu peux pas continuer". »<sup>300</sup>

Pris par le développement de ses sociétés, Bertrand avait en quelque sorte délégué le suivi financier et comptable à son expert-comptable (« alerte interne »). Cette organisation ne permet pas une anticipation satisfaisante des difficultés dans la mesure où elle induit un décalage trop important entre la situation de l'entreprise et l'analyse comptable de cette dernière. A cette alerte interne s'ajoute l'« alerte externe » des créanciers – ici les bailleurs - qui lui envoient des rappels de loyers par courriers sans pour autant que d'autres actions de recouvrement ne s'exercent à son encontre à court terme (mise en demeure, etc.), ne l'obligeant pas davantage à agir. On peut penser que les pratiques de suivi financier et comptable mises en place par Bertrand n'étaient pas adaptées à la croissance de l'entreprise et au manque de repères financiers qu'elle induit, l'ensemble ne lui permettant pas de détecter les difficultés suffisamment en amont.

L'identification des difficultés financières nécessite de la part du commerçant qu'il suive et analyse les données comptables de son activité. Le statut d'auto-entrepreneur choisi par certain·es laisse une liberté dans la façon de gérer la comptabilité en les affranchissant – du fait de la micro-entreprise – de l'obligation de recourir à un comptable. Mais en cas de litige avec l'administration fiscale, celle-ci peut écarter la comptabilité et reconstituer elle-même le chiffre d'affaires<sup>301</sup>. Il en résulte une approche assez artisanale et court-termiste des échéances comptables limitant fortement l'anticipation des risques financiers à défaut de

<sup>300</sup> Entretien avec Bertrand F., *op. cit.*

<sup>301</sup> Conseil d'Etat, 24 juillet 2023, n° 469535, à propos d'un restaurateur qui aurait altéré les fichiers de son système de caisse et effacé certaines lignes de recettes.

mise en place de véritables outils de pilotage. Pour d'autres, le recours à un expert-comptable permet de repérer des signaux d'alerte tels que des retards de paiement, des incidents financiers, mais cette alerte complétée par les relances des créanciers ne sont pas toujours utilisées pour anticiper un état de cessation des paiements.

### 3.2.2. Hiérarchiser les dettes, réduire les dépenses personnelles

Lorsque les difficultés financières commencent à apparaître, que la trésorerie « se creuse », la première marge de manœuvre utilisée par nos enquêté-es est de jouer avec les délais de paiement des créances bancaires, des dettes fournisseurs, des retards de loyer ou encore des créances URSSAF. Mais toutes les dettes ne se valent pas aux yeux de ces chef-fes d'entreprises, et ces dernier-ères développent des connaissances voire des compétences permettant de discriminer entre les créanciers qui peuvent attendre et ceux qui ne le pourront pas. Cette hiérarchisation des dettes dépend des ressources personnelles dont iels disposent, des rapports qu'iels entretiennent avec leurs créanciers et des démarches que ces derniers font ou non pour recouvrer leurs créances. Pour toutes ces dirigeant-es néanmoins cette situation finit par rejallir sur la sphère personnelle.

On se souvient d'Asmahan qui a ouvert un restaurant avec une associée quelques mois avant la première fermeture administrative liée à la crise sanitaire de la Covid 19. Elle nous raconte en entretien la manière dont elle a organisé la priorisation de certaines créances au détriment d'autres :

Enquêtrice : « Et du coup, tu disais que c'est des problèmes financiers qui sont apparus assez rapidement ?

Asmahan B. : Financiers... Oui, évidemment, mais, quand... Ce que je veux dire c'est qu'on arrivait quand même à payer tout, donc on n'avait pas de... Enfin, c'était chaud...

Enquêtrice : Vous réussissiez à avoir les 10 000 euros mensuels pour payer ?

Asmahan B. : On a réussi... Ou on suspendait... Enfin voilà, en fait, c'était un jeu : on suspendait le crédit bancaire on payait le loyer en priorité, parce que la priorité c'était le loyer, ensuite on faisait un évènement et avec l'évènement on payait le crédit bancaire... Voilà, on faisait des formations. C'était pas linéaire, mais du coup, on temporisait le loyer, du coup on demandait 15 jours de délai pour pouvoir faire l'évènement, on lui expliquait au bailleur qu'on avait tel évènement tel jour et qu'on avait une rentrée d'argent de 5 000 euros pour un mariage... Mais en fait c'était en permanence. En fait c'était ça qui était le plus usant, il fallait jouer... On n'avait pas la tranquillité d'esprit de se dire "voilà, ça roule". Donc, dire que c'était financier oui, mais je pense que c'était plus physique, physique et moral dans le sens où il n'y avait pas de pause. Il y a eu un moment donné où il n'y avait plus de pause. Je pense que l'échec de l'entreprise, il est aussi dû au fait que faudrait pouvoir prendre des pauses. »<sup>302</sup>

Ici, le loyer et le crédit font l'objet sinon de priorisation tout au moins de temporisation alternée de façon à ménager ces deux créanciers. La charge mentale (« morale » et « physique » dans l'entretien) de la gestion budgétaire contribue selon l'enquêtée à l'échec de l'entreprise. Un peu plus tard dans l'entretien, l'enquêtrice relance Asmahan sur la gestion des créances et c'est bien une logique de priorisation qui est mise en avant.

Enquêtrice : « Justement, dans le premier restaurant, tu disais que la priorité c'était de payer le loyer. Comment vous priorisiez vos dépenses ?

---

<sup>302</sup> Entretien avec Asmahan B., *op. cit.*

Asmahan : Alors, le loyer de toutes manières, si on le paie pas, on peut se faire virer. Si on n'a pas de local et qu'on se fait virer, on peut pas créer de l'argent. Donc, c'est le loyer. Le crédit bancaire en deuxième, parce que du coup c'est un prélèvement automatique, donc à chaque prélèvement automatique faut prévenir qu'on veut pas se faire prélever automatiquement, faut signer un moratoire, enfin voilà. Ça, c'était le deuxième. Le troisième, ben du coup, les fournisseurs, mais qui sont sur un délai, on peut échelonner quoi. Et puis en dernier, nous ! Après on nous apprend qu'il faut toujours se payer en premier, je suis pas encore passée à ce stade. »<sup>303</sup>

Asmahan établit une hiérarchie des dettes à payer qui suit une logique de production : la priorité pour elle est de payer le loyer afin de continuer à avoir accès à son outil de travail et de pouvoir faire un service de traiteur qui génère de l'argent pendant la période de fermeture administrative. Les salaires des employés sont pris en charge par l'Etat et les prêts bancaires arrivent donc en deuxième dans cette hiérarchie des dettes presque par contrainte car un prélèvement automatique avait été mis en place. *In fine*, cette situation l'amène à faire l'impasse sur sa propre rémunération. On l'a vu précédemment, les dirigeant-es peuvent tirer d'autres formes de rémunération de leur entreprise mais le cas d'Asmahan met également au jour l'importance des ressources personnelles pour faire face aux difficultés financières. En effet, durant cette période où elle ne peut pas se tirer un revenu, la famille vit sur le salaire de son mari.

A l'inverse, lorsque le café de Jean N. se trouve en difficulté, celui-ci privilégie ses créances personnelles. Agé de 49 ans lorsque nous le rencontrons, Jean N. est coiffeur de formation. Après avoir été propriétaire-gérant de deux salons de coiffure puis manager d'un autre, il ouvre une société de conseil auprès des coiffeurs et développe en parallèle une activité de menuiserie. En 2019, Jean décide avec sa compagne de monter un café-espace de *co-working* qui ouvre juste avant l'annonce du premier confinement. Jean apporte les fonds pour lancer cette activité (il détient 90 % de la société) et sa conjointe est salariée de la structure (elle détient 10 % de la société). Le contexte d'ouverture fait rapidement plonger la trésorerie de l'entreprise dans laquelle Jean apporte régulièrement des fonds personnels jusqu'à y épuiser l'ensemble de ses économies. Dans une situation économique jugée impossible durant la période Covid, Jean et sa compagne décident finalement de vendre ce café, sans pour autant passer par une procédure collective. Sans épargne, locataires de leur logement et sans revenu stable, le couple en vient à faire passer en priorité les dépenses personnelles liées notamment au logement :

Enquêtrice : « Et comment vous gérez, justement, un peu cette incertitude de... d'argent mensuel, pour le budget ?

Jean N : Bah, au jour le jour. On a de l'argent, on paie. On n'a pas d'argent, on ne paie pas.

Enquêtrice : Et quels sont les postes que vous vous dites, ça, on peut peut-être faire attendre, tandis que d'autres...

Jean N. : Alors, très simplement, tout ce qui est la maison, je veux que ce soit payé à bonne date. Au mois dernier, j'ai eu moins de trésorerie, donc j'ai appelé mon propriétaire en lui disant que je paierais le 15 au lieu du 5. Ce genre de choses, en fait. Tout simplement. Et puis, les comptes pros sont à zéro, mais... Et puis, oui, j'ai ces charges d'URSSAF à payer que je ne paie pas. Pourquoi ? Parce que je ne peux pas. Donc moi, je vais d'abord à la maison, c'est-à-dire électricité, assurance, loyer, et puis manger. Et puis, après, l'excédent va permettre de payer le reste. Mais c'est du jour le jour. Vous savez, quand vous êtes indépendant, vous apprenez à ne pas payer... Moi, je ne regarde

---

<sup>303</sup> *Ibid.*

plus les dates d'échéance sur les factures. Bah non, je ne peux pas. Parce qu'en fait, c'est des dates imposées par les fournisseurs, mais ce n'est pas des dates qui, forcément, correspondent. Alors, j'ai appris à avoir une semaine de retard, j'ai appris... enfin voilà. Et ça refait pas la face du monde, au final. Donc, tout simplement. Puis j'ai appris aussi, je connais le cycle des huissiers. C'est bête, mais je connais les courriers, je connais les démarches, etc. Donc, j'attends, je fais tout ce que je peux pour générer de l'argent. Et puis, dès que je l'ai, je paie. Voilà, tout simplement. C'est pas très confortable, mais... Je pense que c'est la vie de l'indépendance. »<sup>304</sup>

Sans filet de sécurité lui permettant de prendre en charges les dépenses personnelles, Jean priorise ces dernières. Ayant déjà fait l'expérience d'une liquidation judiciaire, il a une connaissance pratique des processus de recouvrement des créances. Aussi, il compte sur les délais qu'il pense avoir pour rembourser ses dettes professionnelles tout en gardant de quoi subvenir aux frais du quotidien. D'autant qu'à ses yeux, certains de ses créanciers ne seront pas mis en difficulté par ses retards de créances :

Enquêtrice : « Il y avait des dettes fournisseurs ?

Jean N. : Non, alors des dettes fournisseurs, il y a Orange. Ça me fait un plaisir à ne pas payer parce qu'au final, on leur en veut un peu quand même. Ça nous a quand même coûté 3 000 euros pendant la fermeture qui ne nous ont servi à rien. Et puis vous savez, c'est des boîtes qui sont tellement en difficulté, ils n'ont tellement pas d'argent, ces gens-là [rire ironique]. Non, mais... Et notre fournisseur d'énergie, c'est Total Energie, donc... Franchement, eux, je leur dois 1 000 balles. Et puis je pense que je dois 2 000 balles à Orange, un truc dans le genre. C'est pas des grosses dettes. Mais quand il faut les sortir de son argent perso, c'est des grosses dettes. Donc ces deux-là, ils peuvent attendre un peu. Total Energie, je crois que ça va chez eux. Non, je ne pense pas qu'ils déposent le bilan à cause de moi. Mais ils vont me mettre la misère, je le sais. »<sup>305</sup>

On voit ici que la hiérarchisation des dettes établie par les débiteurs est à mettre en lien avec leurs conditions objectives de vie mais aussi avec les rapports moraux noués avec les créanciers<sup>306</sup>. Si Jean et sa femme font le choix de privilégier les dépenses du quotidien, il n'en reste pas moins que les difficultés financières rencontrées dans leur vie professionnelle affectent directement leur vie personnelle, tout comme pour l'ensemble de nos enquêtés.

Pour faire face aux difficultés financières, les chef-fes d'entreprises rencontrés réduisent leurs dépenses personnelles et modifient leurs pratiques de consommation. Uma fait part de ces changements induits par le fait que le couple ne parvient pas à se rémunérer durant les premières années d'activité :

Uma B. : « Je sais pas comment on l'a fait franchement avec le recul comment on a... On a fait avec pas grand chose. Ah ben on a oublié les restos, on a oublié les fringues, les nouvelles fringues, on a oublié tout ça pendant un bail. Les potes étaient habitués pour les cadeaux : on participait 5 ou 10 euros, voilà ; on mettait plus d'essence, on avait juste un budget pour partir dans le sud deux fois par an et on utilisait pas la voiture, on était à pied. »<sup>307</sup>

Un peu plus loin, elle poursuit :

Enquêtrice : « Ouais donc du coup il y avait eu quand même des changements de consommation ou au niveau du budget pour que ça puisse tenir ?

---

<sup>304</sup> Entretien avec Jean N., *op. cit.*

<sup>305</sup> *Ibid.*

<sup>306</sup> Polleta, F. et Tufail, Z. (2014). The moral obligations of some debts. *Sociological Forum*, 59(1), 1-28.

<sup>307</sup> Entretien avec Uma B., *op. cit.*



Uma B. : Ah ouais, ouais ouais. On a appris à faire avec très peu. On s'était préparés même. Je me souviens on s'était dit : "OK qu'est-ce qu'on peut réduire pour... ?". On avait tout réduit. Réduit nos abonnements téléphoniques, moi j'avais un abonnement Free à 0 euro. On avait tout réduit pour tenir avec le minimum. On avait fermé à l'époque on était avec Canal + tout ça. Tout fermé. Et bah mine de rien on fait des sacrées économies par mois quand on ferme tout et quand on réduit au minimum. Et ben on chauffe pas trop, on met des pulls. A part la chambre de la puce [leur fille] etc. Et ça change la donne, vraiment. »<sup>308</sup>

Les difficultés de l'entreprise se répercutent non seulement sur les modes de consommation des dirigeant-es mais elles peuvent également modifier les trajectoires scolaires de leurs enfants. Benoît S. a deux filles ; au moment de l'entretien, l'aînée va poursuivre ses études en master de droit après avoir suivi sa licence dans la ville de résidence de ses parents en restant au domicile familial tandis que la cadette va entrer en DUT. Alors que celle-ci souhaiterait réaliser ses études dans une ville éloignée de plusieurs centaines de kilomètres de la résidence familiale, Benoît et sa conjointe l'incitent à rester dans leur ville où elle peut suivre les études souhaitées et limiter ainsi les dépenses liées aux études :

Enquêtrice : « Vous dites que votre rémunération c'est *short*. C'est *short* pour la vie quotidienne ?

Benoît S. : Non, non. 1 300 €, on se débrouille. On se débrouille. Parce que j'ai plus de crédit voiture aujourd'hui depuis peu. Bon, là, ça va être plus compliqué parce que ma fille elle a son master de droit sur [ville éloignée de 150 kilomètres du domicile familial, métropole], on est en train de visiter des appartements. [...] Donc là, faut trouver un appartement, donc il va falloir sortir de l'argent. Donc là, ça va être *short*. [...] Donc là, j'ai vu les loyers, 500 €. Il faut les sortir 500 €.

Enquêtrice : Il y a les APL [aides personnalisées au logement]. Il faut penser à...

Benoît S. : Oui, mais bon 500 € moins 150 €, il reste quand même 350 €. Là c'est *short*. Mais on y arrivera. Il y a l'autre qui, l'autre qui...

Enquêtrice : Vous avez deux filles, c'est ça ?

Benoît : Une deuxième mais qui reste sur Dugnes. Elle voulait partir aussi, on lui a fait, bon, Armelle [son épouse] lui a fait comprendre, déjà, qu'elle était un peu jeune, que l'année prochaine elle pourra partir, mais bon, elle lui a fait croire pour qu'elle ne parte pas.

[...]

Enquêtrice : OK. Elles ont quel âge vos filles, du coup ?

Benoît S. : Une qui va avoir 18 ans au mois de septembre et puis l'autre qui va avoir 21 ans au mois de juillet. Donc, elles sont grandes, elles sont grandes. Et là elles rentrent dans une période sensible pour nous. Une période d'études supérieures. La grande, elle a encore deux ans importants. Après, je ne sais pas ce qu'elle fera. Mais bon, elles marchent bien les deux. Donc, on est contents. C'est notre récompense, en fait. On trime pas pour rien.

[...]

Enquêtrice : Et la deuxième, ça vous arrange, en fait, qu'elle reste quand même dans le coin ?

Benoît S. : Oui, oui. Elle voulait partir à [ville éloignée de 500 kilomètres, autre métropole]. Mais bon, elle a été acceptée à Dugnes. De toutes façons, les deux, ça aurait été compliqué de payer les deux loyers. »<sup>309</sup>

---

<sup>308</sup> *Ibid.*

<sup>309</sup> Entretien avec Benoît S., *op. cit.*

L'impact que peuvent avoir les défaillances d'entreprises sur la famille du ou de la chef-fe d'entreprise a constitué une question délicate à évoquer avec les enquêté-es. En effet, à la déception de voir leur activité ne pas fonctionner s'ajoute la culpabilité de reporter sur ses proches les conséquences financières de son arrêt. Avec les difficultés financières rencontrées, c'est aussi le projet de mobilité professionnelle et sociale de la famille qui se voit dévier ou freiner. Pour poursuivre cette étude et mieux appréhender les impacts des défaillances sur les trajectoires sociales de nos enquêté-es, nous envisageons de reprendre contact avec elleux pour savoir quel type d'emploi iels ont pu retrouver. Parmi nos enquêtés, rares ont été ceux qui ont fait appel au droit pour traiter leurs difficultés, étudions donc à présent les ressorts sociaux des usages du droit pour faire face à la défaillance.

De manière artisanale, les commerçants réalisent une hiérarchisation de leurs créanciers en organisant, au jour le jour, le rééchelonnement de leurs échéances. Les difficultés financières rencontrées dans leur vie professionnelle ont également un impact certain dans la gestion de leur vie personnelle qu'il s'agisse de la réduction de leur mode de consommation, de la révision de leurs trajectoires de mobilité professionnelle ou encore des trajectoires d'études de leurs enfants.

Il convient de noter qu'aucun des enquêtés ne semble connaître la possibilité de solliciter auprès de l'URSSAF – en qualité de travailleur indépendant – d'une part, en cas de difficultés particulières de trésorerie liées à la santé, à la conjoncture économique ou à un sinistre, l'aide aux cotisants en difficultés (ACED) ; d'autre part, en cas de difficulté exceptionnelle et ponctuelle telle qu'un accident ou la défaillance d'un partenaire susceptible de menacer la pérennité de l'activité, l'aide financière exceptionnelle (AFE).

### 3.2.3. Mobiliser le droit

Dans le droit français différentes procédures permettent de prévenir et de traiter les défaillances d'entreprise. Pourtant, on constate un recours jugé souvent tardif et une absence de connaissance des différents processus juridiques (notamment préventifs) de la part des dirigeant-es, qui auraient pu potentiellement leur permettre d'éviter la liquidation. Cela peut témoigner d'un rapport de méfiance et de résistance au droit<sup>310</sup>, celui-ci pouvant être perçu comme un ordre de contrainte et de sanction. En dépit des évolutions du droit des entreprises en difficulté<sup>311</sup>, le stigmate social de la faillite reste prégnant dans les consciences par les sujets du droit et peut les en éloigner. Malgré tout, certain-es dirigeant-es mobilisent le droit pour faire face au risque de défaillance. On peut dès lors se demander de quelles manières iels ont été amené-es à s'en emparer<sup>312</sup>.

Nous proposons de revenir plus en détails sur deux cas rencontrés durant l'enquête : Philippe F. et Benoît S. qui sont revenus longuement sur leurs expériences juridiques. Commençons par le premier que nous n'avons pas encore eu l'occasion de présenter. Nous avons été mis en contact avec Philippe F. par l'intermédiaire de l'association Rebond qu'il avait contactée durant le premier confinement. Agé de 56 ans, Philippe F. a fait plusieurs métiers avant de devenir restaurateur : il a été sous-officier de gendarmerie, secrétaire particulier d'un PDG d'une société

---

<sup>310</sup> On s'appuie ici sur la typologie des rapports ordinaires au droit de Patricia Ewick et de Susan Silbey présentée dans l'introduction générale.

<sup>311</sup> Voir l'introduction à la deuxième partie de ce rapport.

<sup>312</sup> Les défaillances ne constituent pas les premières occasions de confrontation au droit pour les indépendants. Dans sa thèse de sociologie portant sur leurs rapports à la légalité, Paco Rapin montre qu'iels le sont dès la création de leur entreprise en faisant le choix de sa forme juridique. Rapin, P., Le rapport à la légalité des indépendants, pratiques et représentations du droit chez les débitants de boissons et les restaurateurs en France, thèse de sociologie en cours de rédaction, Paris, EHESS.

de services en ingénierie informatique (Philippe souligne en entretien le nombre de salariés travaillant dans cette entreprise – 1 600), chauffeur particulier du PDG d'un grand groupe mondial avant d'ouvrir une première crêperie avec sa conjointe dans une métropole de l'ouest de la France. Quand nous le rencontrons, il est à la tête d'un restaurant bistrannique de six salariés situé dans une commune rurale. Sans diplôme et né de parents fonctionnaires, Philippe n'a pas de lien familial avec l'entrepreneuriat ; il dit avoir tiré de ces expériences professionnelles des leçons sur le management. On peut aussi penser qu'elles l'ont également socialisé à certaines pratiques de gestion financière et à une logique économique de recherche de rentabilité. Leur entreprise connaît des difficultés financières à partir du deuxième confinement en octobre 2020 : les créances bancaires ne sont plus remboursées. Philippe F. fait tout d'abord des démarches auprès de sa banque pour négocier un rééchelonnement des dettes mais celle-ci refuse. Il nous raconte la suite en ces termes :

Philippe F : « Donc, pragmatique, je dis : “bah, écoutez, si vous ne voulez pas refinancer, je vais déposer le bilan et je vous tordrai la main”. Je leur ai dit franchement et l'interlocuteur que j'avais il l'a compris, en me disant : “mais oui, je vous comprends, mais moi je n'ai pas la main, je...”. Et donc, fin janvier 2021, 28 janvier, il me semble, j'ai déposé le bilan. En disant bien que c'était, à mon sens, conjoncturel et pas structurel.

[...]

Enquêtrice : Oui. Et vous dites, le 28 janvier 2021, vous déposez le bilan avec l'idée d'être en liquidation ou en redressement ?

Philippe F : Non, avec l'idée de refinancer sur neuf ans, comme le tribunal de commerce peut le permettre et d'avoir une dette tenable, refinancée. On est... Cette année, on va faire, au 30 septembre, 520 000 euros hors taxes de chiffre d'affaires. Notre dette, notre passif au tribunal de commerce, il est à 95 % bancaire et il se monte à 220 000 euros, donc il n'y a rien d'extraordinaire dans notre situation si ce n'est qu'on était un peu juste en trésor. [...] J'avais une équipe aussi que j'avais mise en place, dont je ne voulais pas me séparer parce que je considérais que sans cette équipe je n'allais pas rebondir et réussir. Et l'histoire m'a donné raison. Voilà, donc je dépose le bilan, j'ai un rendez-vous d'abord avec le président du tribunal de commerce qui m'explique comment ça se passe.

Enquêtrice : Ça, c'était avant le dépôt ?

Philippe F : Avant le dépôt, oui. Qui m'explique techniquement...

Enquêtrice : C'est vous qui... ?

Philippe F. : Je sollicite un rendez-vous, oui. Comment ça va se passer. Donc, on me demande de venir, je prends date au 28 janvier exprès. On me demande de pas payer mes salaires, de venir avec un état des salaires et les bulletins de salaires de mes salariés, leur RIB. Ce que je fais. J'arrive à l'audience, je crois que c'est assez rare, parce que ça a surpris le mandataire qui a été nommé. Et on me dit, préalablement, le président me dit : “avec les AGS, les salaires de mes salariés...”. Parce que c'était ma [il insiste sur ce mot] préoccupation principale. Je n'avais pas de dette fournisseurs ou quasiment pas, sur dix jours, parce que j'étais livré, je suis facturé à la quinzaine. Mais j'avais prévenu mes fournisseurs en amont, etc., et ça se passe très bien. »<sup>313</sup>

Dans cet extrait d'entretien, on voit que Philippe F. utilise le droit comme une arme de défense contre sa banque qui lui refuse un plan d'étalement de ses dettes alors que celui-ci lui paraît indispensable pour passer une phase de tension dans sa trésorerie. En demandant l'ouverture d'une procédure de redressement auprès du tribunal de commerce, il se met sous la protection du droit qui permet de geler ses créances le temps d'élaborer un plan et d'inciter – pour ne pas dire contraindre – les créanciers à négocier un étalement des dettes. La trajectoire sociale et

---

<sup>313</sup> Entretien avec Philippe F., le 08/06/2023.

professionnelle de Philippe F. lui offre des ressources lui permettant d'adopter un usage stratégique du droit. Dirigeant d'un restaurant, il inscrit son activité dans des réseaux patronaux qui l'ont amené à être président de l'UMIH de son département et il a été juge dans un tribunal de commerce durant une année. Cette fonction l'a familiarisé aux pratiques de cette institution (pouvoir solliciter un rendez-vous auprès du président en prévention des difficultés) et au droit des procédures collectives qu'il manie avec précision : il ne tarde pas à ouvrir une procédure de redressement à la suite de son état de cessation des paiements, il paie les honoraires de la comptable avant de se déclarer en cessation des paiements pour s'assurer de son suivi durant la procédure, il prévient en amont ses fournisseurs de sa démarche pour éviter qu'ils l'apprennent par les annonces légales et les rassurer sur la suite et il amène les pièces nécessaires à la prise en charge des salaires de ses employés par l'AGS. Afin de monter au mieux son dossier de redressement, il se rapproche de l'association EGEE où il rencontre des dirigeant-es à la retraite qui l'aident à concevoir les documents indispensables à l'évaluation d'un plan de redressement par les juges du tribunal : conception d'un tableau de bord, présentation du passif et des comptes, etc. Au travers du cas de Philippe, on voit l'importance des organisations professionnelles – qu'elles soient syndicales, consulaires ou associatives – dans la socialisation au droit. Elles lui permettent de se situer « avec le droit » pour reprendre la catégorie de P. Ewick et S. Silbey et non « contre le droit ».

Le cas de Benoît S. témoigne d'une approche différente du droit. Pour ce dernier, ce sont ses créances de loyer et bancaires qui l'amènent dans un premier temps à ouvrir un mandat *ad hoc*. Cette mesure n'aboutit pas en raison du peu d'empressement témoigné par sa banque à adopter ce mandat selon Benoît S. Pour lui, c'est parce que cette dernière a tardé à signer le mandat *ad hoc* qu'il s'est trouvé contraint de solliciter une procédure de redressement judiciaire. Contrairement à Philippe, Benoît ne semble pas utiliser le droit comme un moyen de défense face à ses créanciers, il paraît le vivre comme une contrainte, voire comme un stigmate. Néanmoins, plusieurs acteurs vont contribuer à modifier son rapport au droit et l'amener à l'appréhender comme un « outil de gestion ». Il s'agit tout d'abord de son comptable – qui est également celui de sa conjointe – qu'il connaît depuis plus d'une vingtaine d'années et en qui il a une grande confiance :

Enquêtrice : « Le mandat *ad hoc*, vous l'avez ouvert... C'est vous qui y aviez pensé ou quelqu'un vous l'a conseillé ?

Benoît S. : Non, c'est [prénom du comptable], mon expert-comptable.

Enquêtrice : Votre expert-comptable ?

Benoît S. : Oui. Il avait fait une thèse là-dessus lui, il avait fait une thèse sur ce sujet-là. Il connaissait bien le sujet. Il m'a dit : "C'est un sujet, Benoît, c'est un moyen, un acte de gestion qui est..." comment dire ? Sous couvert. C'est-à-dire que personne ne le sait. Donc, tu le fais en discrétion, donc t'es pas au Kbis. Et ça permet de pouvoir trouver une solution avant de passer en mesure de sauvegarde ou en redressement. Et donc, c'était une solution de gestion. Il dit : "C'est pas une honte, c'est un acte de gestion". Mais le redressement, c'est un acte de gestion aussi, hein. »<sup>314</sup>

Son beau-père a également joué un rôle important dans son changement de regard sur le droit des procédures collectives. Ce dernier a vécu la liquidation judiciaire de l'exploitation viticole qu'il tenait avec son père et son frère ; il fait donc part à Benoît de son expérience pour l'informer du déroulé de la procédure :

Benoît S. : « Et son entreprise a été liquidée. Du moins, l'entreprise de son père avec qui il était associé avec son frère dans le milieu agricole, viticole, liquidée. Donc il connaît bien ce domaine-là, il connaît bien ce que c'est un tribunal de commerce. Donc il m'a averti, il m'a préparé à ce que ça allait être pour moi.

---

<sup>314</sup> Entretien avec Benoît S., *op. cit.*

Enquêtrice : Qu'est-ce qu'il vous a dit ?

Benoît S. : Il m'a dit : "Benoît, ça va être impressionnant, mais... Mais ne le prends pas comme un échec, c'est un outil. Moi, j'étais pas prêt". Il me dit : "quand je l'ai pris. Tu vas le vivre peut-être comme un deuil". Et c'est vrai, que je l'ai vu comme un deuil.

Enquêtrice : Deuil de quoi ?

Benoît S. : Un deuil, un enterrement, en fait. En allant au tribunal on va à l'enterrement de son entreprise, en fait. Mais bon, c'est pas un enterrement parce que les gens sont bienveillants, même si en robe noire. »<sup>315</sup>

Si le droit des entreprises en difficulté a évolué vers la prévention, l'exemple de Benoît nous invite à penser les conditions sociales qui rendent possible l'appréhension de cette dimension du droit. Il met au jour l'importance du capital social des indépendant-es et de l'appui de personnes que l'on peut considérer comme des intermédiaires du droit, c'est-à-dire comme des médiateurs entre les textes et les pratiques juridiques qui, en s'emparant du droit, en l'interprétant, en le reformulant, contribuent à en cadrer le sens<sup>316</sup>. L'expert-comptable et le beau-père de Benoît jouent ce rôle ici en l'informant des procédures juridiques existantes et en les lui présentant comme des outils de gestion à disposition des chef-fes d'entreprises. Dans le cas de Philippe, on peut faire l'hypothèse que les liens qu'il a établis avec l'association Rebond en plus de son expérience de juge au tribunal de commerce lui ont également permis de se défaire du stigmate de l'échec qui peut être accolé aux procédures collectives.

Malgré une réticence tangible à la mobilisation des outils juridiques, certains dirigeants y ont recours pour faire face au risque de défaillance. Certains en font usage spontanément pour se placer sous la protection du droit par l'ouverture d'une procédure de sauvegarde voire de redressement tandis que d'autres, conseillés par leur expert-comptable, sont orientés vers le mandat *ad hoc*, présenté comme un simple acte de gestion.

Il convient de relever que les enquêté-es ne se sont pas tourné-es vers les réseaux locaux que constituent par exemple les chambres de commerce et d'industrie ou les chambres des métiers et de l'artisanat, ni vers les organisations de leur branche professionnelle pour obtenir accompagnement et conseil mais ont, pour certain-es, sollicité des associations dont l'objectif est d'assister les entrepreneurs à rebondir pendant ou après avoir connu des difficultés.

Au final, l'enquête menée auprès de « petit-es » restauratrices et restaurateurs révèle les ressources et marges de manœuvre mobilisées pour créer et pérenniser leur activité. Pour ces indépendant-es au capital financier relativement limité, le capital social représente une ressource importante en ce qu'il leur permet de bénéficier non seulement de financements mais également d'une aide en main d'œuvre ponctuelle. La porosité de la sphère personnelle et professionnelle – induite par le fait de travailler avec son ou sa conjoint-e, le plus souvent sur son lieu d'habitation – constitue également une condition au maintien de l'activité en permettant de « sacrifier le salaire » tout en offrant d'autres sources de revenus. Relativement peu dotés économiquement, nos enquêté-es se voient toutefois contraint-es de modifier leurs pratiques de consommation personnelles et de hiérarchiser leurs dettes pour faire face aux difficultés rencontrées par leur entreprise. Ces dernières peuvent dès lors avoir un impact direct sur le projet de mobilité sociale de ces indépendant-es.

---

<sup>315</sup> *Ibid.*

<sup>316</sup> Chappe, V.-A. (2010). La qualification juridique est-elle soluble dans le militantisme ? Tensions et paradoxes au sein de la permanence juridique d'une association antiraciste. *Droit et société*, 3(76), 543-567 ; Péliasse, J. (2014). *Le travail du droit. Trois enquêtes sur la légalité ordinaire*. HDR de sociologie, IEP de Paris ; Silbey, S., *op. cit.*

## CONCLUSION

Au terme de notre enquête, il apparaît que le secteur des cafés-hôtels-restaurants (CHR) est un site d'observation particulièrement riche pour l'étude de la prévention et du traitement des défaillances d'entreprises, tant du point de vue de l'analyse des institutions mobilisées que de celle des rapports des entrepreneurs à ces institutions et à leur activité.

Au cœur du traitement des défaillances, la procédure collective permet à une entreprise en difficulté d'être placée sous contrôle judiciaire pour organiser le paiement de ses dettes. Elle nécessite la reconnaissance de l'état de cessation des paiements. Avant d'engager une telle procédure, plusieurs dispositifs préventifs sont disponibles, comme la procédure d'alerte, la conciliation, le mandat *ad hoc* et la sauvegarde. La particularité des entrepreneurs du secteur CHR est d'avoir très faiblement recours à ces procédures amiables, du fait de leur faible conscience de leur existence et de leurs faibles ressources de conseil, particulièrement pour ce qui concerne les dirigeants de TPE, les plus nombreux dans cette branche. Un élément de bilan de notre enquête est l'accord général des acteurs institutionnels sur le caractère regrettable de cet état de fait, sans réelle capacité de sensibilisation des dirigeants. De ce point de vue, tant les ministères que les syndicats professionnels ont été davantage occupés au soutien financier des dirigeants qu'à leur information juridique sur les procédures amiables entre 2020 et 2024, malgré les efforts législatifs successifs pour promouvoir celles-ci par modifications des articles L. 611-1 à L. 611-17 du Code de commerce. Ce phénomène n'est pas infléchi par la mise en place du dispositif Signaux faibles, qui utilise l'intelligence artificielle pour prédire les défaillances des entreprises, car ce dernier se limite aux entreprises de plus de dix salariés.

Dans la pratique des procédures, les juges consulaires, face à des contraintes de temps et de gestion des dossiers, évaluent souvent rapidement l'état de cessation des paiements en se basant principalement sur les données financières et comptables. Cependant, pour des procédures de sauvegarde ou de redressement judiciaire, d'autres critères comme la capacité individuelle et l'éthique de responsabilité du commerçant sont aussi considérés. Divers acteurs internes et externes à l'entreprise peuvent signaler des pratiques frauduleuses, avec des risques de condamnation pénale pour les dirigeants en cas de non-divulgaration. Ces examens ont été possibles dans une période relativement calme en termes de volumes d'affaires. L'augmentation récente de celui-ci, comme l'indiquent les données du Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires, peut commencer à mettre en tension l'activité des tribunaux de commerce. Certains ont anticipé la hausse en procédant à la formation de nouveaux juges dès 2022, d'autres seront sans doute congestionnés.

Dans le secteur CHR, la quête de reconnaissance par des labels et la digitalisation ont intensifié la concurrence. Les attentes des consommateurs et la croissance des plateformes comme Airbnb ont conduit à des restructurations urbaines et commerciales, mettant sous pression les PME du secteur. La négociation collective de branche joue un rôle central dans le dialogue social et le soutien aux entreprises, particulièrement pendant la crise sanitaire. Ces dynamiques constituent ce que nous pourrions appeler schématiquement les conditions macrosociales de l'anticipation, de la prévention et de l'épreuve « sectorielle » des défaillances. Un élément de conclusion est le caractère contre-intuitif des données rassemblées au regard de nos hypothèses initiales. Alors que nous envisageons le secteur comme un site d'observation privilégié des entrées en défaillance dès 2022, la capacité des organisations de branche à construire politiquement les risques et à « objectiver » les épreuves de fragilisation des situations individuelles a eu un effet de mobilisation des professionnels et de négociation collective d'accès aux aides d'Etat. Cette situation est d'autant plus intéressante qu'elle est le fait de professionnels dont le rapport à l'Etat a souvent été extrêmement critique. L'attention à la structuration et à l'action collective de la branche nous invite ainsi à intégrer ses initiatives institutionnelles dans l'analyse de la limitation ou de la capacité de retardement des défaillances d'entreprise. Ce constat contraste avec les premiers éléments mis en avant sur le désajustement entre les situations des TPE du secteur et les dispositifs institutionnels de prévention des défaillances.

Cependant, les dirigeants d'entreprises, souvent mal informés, ont du mal à gérer les conséquences des aides et des mesures exceptionnelles. Une meilleure formation et information sur les procédures de gestion de crise et les aides disponibles sont nécessaires pour anticiper les risques financiers. Les dirigeants utilisent parfois des outils juridiques pour se protéger, mais ont une réticence tangible à les mobiliser pleinement. Enfin, l'enchevêtrement entre vie privée et professionnelle chez les commerçants affecte leur gestion des finances personnelles et professionnelles. Des dispositifs comme l'aide aux cotisants en difficultés (ACED) ou l'aide financière exceptionnelle (AFE) de l'URSSAF sont souvent méconnus, bien qu'ils soient essentiels en cas de difficultés. Une approche plus proactive et informée permettrait aux commerçants de mieux anticiper et gérer les crises financières.

Finalement, alors qu'une majorité d'acteurs, dans un contexte de crise des finances publiques et de hausse des défaillances, anticipe une fin d'année 2024 extrêmement difficile pour les entreprises, le fait d'avoir réalisé cette enquête « avant l'impact » présente deux intérêts. D'une part, l'enquête a permis de faire ressortir l'efficacité des dispositifs de coordination de la prévention, tout en soulignant le point aveugle de la situation des TPE, tant dans l'information sur les procédures amiables que dans la prise en compte des indicateurs par l'instrumentation algorithmique de Signaux faibles. D'autre part, les conditions du maintien d'activité étant de moins en moins réunies, le traitement judiciaire peut être fragilisé en termes de qualité dans le « passage à l'échelle » que constituerait une hausse massive des affaires. Ce double constat peut rendre la situation des TPE particulièrement critique, puisqu'elles risquent de se retrouver incapables d'entrer en conciliation et soumises à une justice accélérée par la force des choses. Enfin, l'enquête invite à la réflexivité et à l'humilité, dans une période où la montée des incertitudes exacerbe les rapports sociaux. Peut-être entrons-nous dans une période où la portée de ces constats sociologiques apparaîtra limitée au regard des troubles économiques et sociaux susceptibles de survenir dans un avenir très proche. Peut-être serait-il bon de méditer la réflexion de Pierre Bourdieu au sujet des effets des crises massives sur le travail sociologique de compréhension des pratiques sociales de leurs principales victimes :

« Professionnels de l'interprétation, socialement mandatés pour donner sens, rendre raison, mettre de l'ordre, les sociologues, surtout lorsqu'ils sont les adeptes conscients ou inconscients d'une philosophie apocalyptique de l'histoire, attentive aux ruptures et aux transformations décisives, ne sont pas les mieux placés pour comprendre ce désordre pour rien, sinon pour le plaisir, ces actions faites pour qu'il se passe quelque chose, pour faire quelque chose plutôt que rien quand il n'y a rien à faire, pour réaffirmer de façon dramatique — et rituelle — qu'on peut faire quelque chose, s'agirait-il de l'action réduite à l'infraction, à la transgression, donc assurée de "faire sensation" en tout cas, dans l'échec comme dans la réussite. »<sup>317</sup>

---

<sup>317</sup> Bourdieu, P. (1981). Préface à l'édition de Lazarsfeld, P. F., Jahoda et M., Zeisel, H. *Chômeurs de Marienthal*. Editions de Minuit.

# BIBLIOGRAPHIE

- Afanasyeva, V. (2020). *Cherchez la femme : histoire du mouvement antialcoolique en France (1835-2013)*, Thèse de doctorat d'histoire, Université Paris 1-Sorbonne.
- Alauzen, M. (2021). Splendeur et misères d'une start-up d'Etat. Disputes dans la lutte contre le non-recours aux droits sociaux (France, 2013-2020). *Réseaux*, 1(225), 121-150.
- Albert, A. (2021). *La Vie à crédit. La consommation des classes populaires à Paris (années 1880-1920)*. Éditions de la Sorbonne.
- Altman, E.I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23, 589-609.
- Anstett, S. et Théveniaud, P. (2003). Comprendre le fonctionnement des écosystèmes économiques territoriaux et s'y insérer : une dimension essentielle du rôle des CRP. *Annale des Mines, Réalités industrielles*, 1, 72-76.
- Arnaud, J.-L. (2022). *La carte de France – Histoire et techniques*, Parenthèses éditions.
- Augustin-Jean, L. (1995). Les Asiatiques de Paris entre particularisme et intégration. L'exemple de l'alimentaire. *Perspectives chinoises*, 27(1), 49-54.
- Autant, C. et Manry, V. (1998). Comment négocier son destin ? Mobilisations familiales et trajectoires de migrants. *Hommes & Migrations*, 1212(1), 70-79
- Bailly, A. S. et Paelinck, J. H. P. (1992). La localisation de restaurants de marque : les critères implicites dans l'information du Guide Michelin. *Annales de géographie*, 101(563), 85-90.
- Barbier, D. (1998). *La dangerosité alcoolique*. PUF.
- Bayart, J. F. (2014). *L'illusion identitaire*. Fayard.
- Beaver, W.H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. Empirical research on accounting, selected studies. *Journal of Accounting Research*, 4, 71-111.
- Beck, R. et Madoeuf, A. (dir.) (2005). *Divertissements et loisirs dans les sociétés urbaines à l'époque moderne et contemporaine*. Presses universitaire François Rabelais
- Benzarti, Y. et Carloni, D. (2018). Qui a bénéficié de la baisse de la TVA dans la restauration en 2009 ?, Notes de l'IPP, 32.
- Berlière, J.-M., (1992). *La police des mœurs sous la III<sup>e</sup> République*. Seuil.
- Berlivet, L. (2000). *Une santé à risques. L'action publique de lutte contre l'alcoolisme et le tabagisme en France (1954-1999)*, Thèse de science politique, Université de Rennes 1.
- Bertaux-Wiame, I. (2004). Devenir indépendant, une affaire de couple, *Cahiers du genre*, 13-40.
- Bessière, C. et Gollac, S. (2014). Travailleurs indépendants. Dans Chauvin, P.-M., Grossetti, M. et Zalio, P.-P. (dir.) (2014). *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Presses de Sciences Po.
- Bessière, C. et Gollac, S. (2020). *Le Genre du capital. Comment la famille reproduit les inégalités*. La Découverte.
- Bessière, C. (2004). « Vaut mieux qu'elle travaille à l'extérieur ! » Enjeux du travail salarié des femmes d'agriculteurs dans les exploitations familiales. *Cahiers du Genre*, 37, 93-114.
- Bidart, C., Longo, M.-E. et Mendez, A. (2013). Time and process: An operational framework for processual analysis. *European Sociological Review*, 29(4), 743-751.
- Bihl, L. et Schuh, J. (2017). Les cabarets montmartrois dans l'espace urbain et dans l'imaginaire parisien, laboratoires des avant-gardes et de la culture de masse (1880-1920). *CONTEXTES. Revue de sociologie de la littérature*, 19.
- Bihl-Willette, L. (1997). *Des tavernes aux bistrots : histoire des cafés*. L'Age d'Homme.
- Blazy, R., Martel, J. et Nigam, N. (2014). The choice between informal and formal restructuring: the case of French banks face distressed SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 44, 248-263.
- Blum, V. (2023), *Les juges consulaires face aux faillites d'entreprises : un travail « deux poids, deux mesures »*, thèse de Sociologie, Université Lumière Lyon 2.
- Bologne, J.-C. (1993). *Histoire des cafés et des cafetiers*, Larousse.
- Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle. *Question(s) de management*, 28, 91-106.
- Bouffartigue, P. (2012). *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, PUF.
- Bourdieu, P. (1981). Préface à l'édition de de Lazarsfeld, P., Jahoda, M. et Zeisel H. *Chômeurs de Marienthal*, Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1986), L'illusion biographique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62-63, 69-72.
- Brédart, X. et Levratto, N. (2018). Échec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les comprendre pour les dépasser. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 29-34.
- Brédart, X. et Séverin, É. (2021). Regards croisés sur l'échec et la défaillance. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(307-308), 11-13.
- Cagnoli, P. et Le Corre, P.-M. (dir.) (2022). *L'Effacement des dettes*, L'Harmattan.
- Caradec, F. et Weill, A. (2007). *Le café-concert, 1848-1914*, Fayard.
- Cardon, P., Depecker, T. et Plessz, M. (2019). *Sociologie de l'alimentation*. Armand Colin.
- Casamatta, G., Giannoni, S., Brunstein, D. et Jouve, J. (2022). Host type and pricing on Airbnb: Seasonality and perceived market power. *Tourism Management*, 88, 104433.
- Cases, C. et Missègue, N. (2001). Une forte segmentation des emplois dans les activités de services. *Economie et statistique*, 344(1), 81-108.
- Castel, N., Delahaie, N. et Petit, H. (2013). L'articulation des négociations de branche et



- d'entreprise dans la détermination des salaires. *Travail et emploi*, 134, 21-40.
- Cazaubiel, A. et Guymarc, G. (2019). La déprise du commerce de proximité dans les centres-villes des villes de taille intermédiaire, *INSSE Première*, 1782.
- Chappe, V.-A. (2010). La qualification juridique est-elle soluble dans le militantisme ? Tensions et paradoxes au sein de la permanence juridique d'une association antiraciste. *Droit et société*, 3(76), 543-567
- Chichery, S. (2022) Restauration, 21 Statistiques et 6 Tendances à Connaître pour 2022 ! Etude TCMA Conseil mise en ligne le 5 avril 2022, <https://www.tcma-conseil.com/restauration-21-statistiques-et-6-tendances-a-connaître-pour-2022-https-independent-io/>
- Clédat, A. (2020). L'impact prépondérant du droit du travail en matière de procédures collectives : le social, axe stratégique majeur de retournement de l'entreprise », *La lettre juridique*.
- Collectif Onze (2013). *Au Tribunal des couples. Enquête sur des affaires familiales*, Odile Jacob.
- Condemi, C. (1992). *Les cafés-concerts, histoire d'un divertissement (1849-1914)*. Editions Quai Voltaire Histoire.
- Cooper, A. C. et Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.
- Coquery, N. et Praquin, N. (2008). Règlement des faillites et pratiques judiciaires. De l'entre-soi à l'expertise du syndicat (1673-1889). *Histoire & mesure*, 23(1), 43-83.
- Cottureau, A. et Marzok, M. M. (2012). *Une famille andalouse. Ethnocomptabilité d'une économie invisible*. Editions Bouchene.
- Csergo, J. (1988). *Liberté, Egalité, Propreté. La morale de l'hygiène au XIX<sup>e</sup> siècle*. Albin Michel.
- Cure, M. (2022). Discrimination intertemporelle par les prix : exemples dans l'industrie hôtelière parisienne. *Vie & sciences de l'entreprise*, 214-215, 250-271.
- Dargelos, B. (2005). Une spécialisation impossible : L'émergence et les limites de la médicalisation de la lutte antialcoolique en France (1850–1940). *Actes de la recherche en sciences sociales*, 156(1), 52-71.
- Dekeuwer, A. (1995). Cessation des paiements, détournement d'actifs et pouvoir du juge pénal en matière de banqueroute. *La Semaine juridique – Entreprise et affaires*.
- Delpeuch, T., Dumoulin, L. et de Galembert C. (2014). *Sociologie du droit et de la justice*, Armand Colin.
- Denave, S. (2009). Les ruptures professionnelles : analyser les événements au croisement des dispositions individuelles et des contextes. Dans Grossetti, M., Bessin, M. et Bidart, C. (dir.), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*, La Découverte.
- Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle*, PUF.
- Denave, S. (2024). Connaître une ascension sociale en devenant entrepreneur de nettoyage et désinfection après décès. *Formation emploi*, 165, 133-149.
- Desmichel, P. (2011). Les cafés de campagne : Typologie des établissements du plateau de Millevaches. *Norois. Environnement, aménagement, société*, 218, 7-23.
- d'Espe, P. (1936). Les répercussions des nouvelles lois sociales. *Revue des Deux Mondes*, 34(4), 745-760.
- Didry, C. (2002). *Naissance de la convention collective. Débats juridiques et luttes sociales en France au début du XXe siècle*. Editions de l'EHESS.
- Do Paço, D. (2011). Comment le café devint viennois : Métissage et cosmopolitisme urbain dans l'Europe du XVIIIe siècle. *Hypothèses*, 1, 343-353.
- Dodinet, E. (2018). L'absinthe, victime collatérale de la guerre de 1914-1918 ? *Le Journal de Botanique*, 83(1), 43-49.
- Douchet, M.-A. (2022). La consommation d'alcool et ses conséquences en France en 2021, *Notes OFDT*.
- Dumazedier, J. (1962). *Vers une civilisation du loisir ?*, Editions du Seuil.
- Ewick, P. et Silbey, S. (1998). *The Common Place of Law : Stories from Everyday Life*. Chicago University Press.
- Fabre, A. (2024). Le contrôle administratif portant sur l'information-consultation des représentants du personnel, *Droit social*, 512.
- Fadel, Y. (2022). L'offre Airbnb à Angers En quoi l'apparition d'Airbnb contribue-t-elle au changement spatial de l'offre de logements touristiques par rapport à l'offre hôtelière classique à Angers ? *Atlas social d'Angers*.
- Falconi, A.-M., Guenfoud, K., Lazega, E., Lemerrier, C. et Mounier, L. (2005). Le contrôle social du monde des affaires : une étude institutionnelle. *L'Année sociologique*, 55(2), 451-483.
- Frau, C. (2011). Les buralistes face à la lutte contre le tabagisme : Interdépendance tactique et évolution des répertoires d'action. *Idées économiques et sociales*, 163, 17-25.
- Frau, C. (2014). Construire des manifestations de papier : L'action des buralistes face à la lutte contre le tabagisme. *Réseaux*, 187, 22-49.
- Frau, C. (2017). Un bureau de tabac, c'est de la rigolade comme commerce. La mobilité horizontale des indépendants. Dans Michel Offerlé (dir.), *Patrons en France*, La Découverte.
- Furr, N. et Kapoor, R. (2018). Capabilities, technologies, and firm exit during industry shakeout : Evidence from the global solar photovoltaic industry. *Strategic Management Journal*, 39(1), 33-61.
- Gadrey, J. (1996). *L'économie des services*. La Découverte.
- Gallic, E. et Malardé, V. (2018). Airbnb in Paris : quel impact sur l'industrie hôtelière ?, halshs-01838059.
- Gallouj, F., Gallouj, C., Monnoyer, M. C. et Rubalcaba, L. (dir.). (2023). *Elgar Encyclopedia of Services*. Edward Elgar Publishing.
- Gibet, L. (2021). Nouvelles mises en scène de la culture chinoise en France : le cas des restaurants chinois à Paris. *Migrations Société*, 1, 65-80.
- Girard, R. (2014). *Quand les Auvergnats partaient conquérir Paris*. Fayard.
- Heuze, M. (2023). Inflation : les Français rognent sur

- les dépenses d'alimentation, pas sur les achats plaisirs, *La Tribune*, 1er février.
- Hilaire, J. (1986). *Introduction historique au droit commercial*, PUF.
- Horwath HTL. (2019). Les hôtels de chaînes en France. [https://horwathhtl.fr/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/HHTL\\_Les-ho%CC%82tels\\_chai%CC%82nes\\_France\\_2019.pdf](https://horwathhtl.fr/wp-content/uploads/sites/8/2019/06/HHTL_Les-ho%CC%82tels_chai%CC%82nes_France_2019.pdf)
- Jeantin, M. et Le Cannu, P. (2006). *Droit commercial. Entreprises en difficulté*, Dalloz.
- Kalifa, D. (2001). *La culture de masse en France. 1860-1930*, La Découverte.
- Karpik, L. (1989). L'économie de la qualité, *Revue Française de Sociologie*, 30(2), 187-210.
- Karpik, L. (1996). Dispositifs de confiance et engagements crédibles, *Sociologie du travail*, 38(4), 527-550.
- Karpik, L. (2000). Le guide rouge Michelin. *Sociologie du travail*, 42(3), 369-389.
- Kessler, A. (2007). *A Revolution in Commerce. The Parisian Merchant Court and the Rise of Commercial Society in Eighteenth-Century France*, Yale University Press
- Khelil, N. et Jemaa, A. (2021). La persistance des entrepreneurs face à l'échec : une investigation des déterminants à partir de la discrepancy theory, *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(307-308), 25-44.
- Kimminich, E. (1991). Chansons étouffées. Recherche sur les cafés concerts au XIXe siècle. *Politix*, 4(14), 19-26
- KPMG, Gira, L'Addition (2023) : 5 tendances du secteur de la restauration en 2023, Communiqué de presse, <https://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/communiquede-presse/18834-article/etude-kpmg-gira-l-addition-5-tendances-du-secteur-de-la-restauration-en-2023>.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. et Vishny, R. (1998). Law and Finance, *Journal of Political Economy*, 106, 1113-1155
- Lafont, O. (2022). Les restaurants routiers font de la résistance, *La Provence*, 8 février.
- Lallement, M. (2018). *Sociologie des relations professionnelles*. La Découverte.
- Lalouette, J. (1982). Les débits de boissons urbains entre 1880 et 1914. *Ethnologie française*, 12(2), 131-136.
- Landour, J. (2015). Quand les mères deviennent entrepreneurs : Image et expériences des « Mompreneurs ». *Sociétés contemporaines*, 98, 152.
- Landour, J. (2021). La création d'entreprise, remède aux maux du travail salarié ?. *Mouvements*, 106, 82-89.
- Langle, H. de (1990). *Le Petit Monde des cafés et débits parisiens au XIXe siècle: Évolution de la sociabilité citadine*, PUF.
- Lazarus, J. (2012). Prévoir la défaillance de crédit : l'ambition du scoring. *Raisons politiques*, 4(48), 103-118
- Lazega, E., Mounier, L., et al. (2003). Régulation conjointe et partage des compétences entre les juges du Tribunal de commerce de Paris, Rapport de recherche, Mission de recherche « Droit et justice »
- Le Cannu, P., Robine, D. et Jeantin, M. (2022). *Droit des entreprises en difficulté* (9e éd.), Dalloz.
- Lepage, A., Maistre du Chambon, P. et Salomon, R. (2020). *Droit pénal des affaires*, LexisNexis.
- Lhuissier, A. (2007). *Alimentation populaire et réforme sociale, les consommations ouvrières dans le second XIXe siècle*, Editions Quae.
- Live, Y. S. (1992). Les Chinois de Paris depuis le début du siècle. Présence urbaine et activités économiques. *Revue européenne des migrations internationales*, 8(3), 155-173.
- Lombard, L. et Coillier, N. (2022). Les PMU de Chateaubriant (44) et sa zone rurale : Analyse d'une structure sociale et d'une ambiance propre à ce lieu, Rapport de stage, Master Sociologie, Nantes université.
- Lucas, F.-X. (2024). Tierce opposition à l'ouverture d'une conciliation. T. com. Paris, ord., 11 déc. 2023, n° 2023066622. *L'essentiel droit des entreprises en difficulté*, 1.
- Lunier, L. (1878). Résultats statistiques de l'application de la loi sur l'ivresse de 1873 à 1876. *Journal de la société française de statistique*, 19, 188-196.
- Ma Mung, E., Body-Gendrot, S. et Hodeir, C. (1992). L'expansion du commerce ethnique : Asiatiques et Maghrébins dans la région parisienne. *Revue européenne des migrations internationales*, 8(1), 39-59.
- Maestracci, N. (2005). Les politiques publiques : des aveuglements aux prises de conscience. Dans Maestracci N. (dir.). *Les drogues*. PUF.
- Magras Vergez, C. (2018). *La constance des stigmates de la faillite de l'Antiquité à nos jours*, thèse d'histoire du droit, Université de Bordeaux.
- Manin, L. (2013). Perverses promiscuités ? Bains publics et cafés-concerts parisiens au second XIXe siècle. *Genre, sexualité & société*, (10).
- Mayer, N. (1977). Une filière de mobilité ouvrière : l'accès à la petite entreprise artisanale et commerciale. *Revue française de sociologie*, 18(1), 25-45.
- Michalikova, K. F., Blazek, R. et Rydell, L. (2022). Delivery apps use during the COVID-19 pandemic: consumer satisfaction judgments, behavioral intentions, and purchase decisions. *Economics, Management and Financial Markets*, 17(1), 70-82.
- Mihman, A. (2017). Banqueroute et infractions annexes, *Répertoire de droit pénal et procédure pénale*, Dalloz.
- Mody, M. A., Jung, S., Dogru, T. et Suess, C. (2022). How do consumers select between hotels and Airbnb? A hierarchy of importance in accommodation choice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-print).
- Mouial Bassilana, E. (2023). Entreprise en difficulté : responsabilités et sanctions, *Répertoire de droit commercial*, Dalloz.
- Murard, L. et Zylberman, P. (1996). *L'hygiène dans la République : la santé publique en France, ou, l'utopie contrariée : 1870-1918*, Fayard.
- Naviner, B. (2010). La découverte de la Provence par

- le Touring-Club de France. *Actes des congrès nationaux des sociétés historiques et scientifiques*, 130(10), 49-60
- Negi, G. et Tripathi, S. (2022). Airbnb phenomenon: A review of literature and future research directions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, (ahead-of-print).
- Nourrisson, D. (1986). *Alcoolisme et anti-alcoolisme en France sous la Troisième République: l'exemple de la Seine Inférieure*, Thèse de doctorat d'histoire, Université de Caen.
- Oppenchain, N., Lefeuvre, M. P. et Devaux, J. (2022). L'hébergement Airbnb hors des grandes métropoles : une activité plus ou moins rationalisée entre visée rentière et occupation. *Réseaux*, 6, 253-284.
- Pélisse, J. (2011). Présentation du dossier « After legal consciousness studies », *Droit et société*, 77(1), 5-17.
- Pélisse, J. (2014). *Le travail du droit. Trois enquêtes sur la légalité ordinaire*, HDR de sociologie, IEP de Paris.
- Perrot, A. et Linnemer, L. (2000). Une analyse économique des « signes de qualité ». Labels et certification des produits. *Revue économique*, 51.
- Pfeffer, J.S. et Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Picherit, J.-L. (2002). L'hôtellerie, les hôteliers et hôtelières dans quelques œuvres de la fin du Moyen Âge, *Le Moyen Age*, 108(2), 301-332.
- Piketty, T. (1998). L'emploi dans les services en France et aux États-Unis : une analyse structurelle sur longue période. *Economie et statistique*, 318, 73-99.
- Pineau, J. (2018). Les tiers-lieux et les cafés associatifs, laboratoires des territoires ruraux. *Nectart*, 7, 100-109.
- Pitou, F. (2000). Les pratiques de divertissement à Laval au XVIIIe siècle. *Histoire urbaine*, 1, 87-104.
- Polleta, F. et Tufail, Z. (2014). The moral obligations of some debts. *Sociological Forum*, 59(1), 1-28.
- Pontier, J.-M. (2011). Pouvoirs de police propres du préfet en matière d'ouverture des débits de boissons, note sous CAA Bordeaux, 2318 (41).
- Poon, M. (2009). From New Deal Institutions to Capital Markets: Commercial consumer risk scores and the making of subprime mortgage Finance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(5), 654-674.
- Poon, W. C. et Tung, S. E. H. (2022). The rise of online food delivery culture during the COVID-19 pandemic: An analysis of intention and its associated risk. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Poujade, H. et Sabathier S. (2022). *Le droit des entreprises en difficulté en schémas*. Editions Ellipses.
- Poullennec, G. (2011). Le guide Michelin : une référence mondiale de la gastronomie locale. *Le journal de l'école de Paris du management*, 89, 37-42.
- Rapin, P. (2021). Des petits patrons relais de l'action publique : Le cas des débitants de boissons, cibles et intermédiaires des politiques de santé publique. *Gouvernement et action publique*, 10(4), 93-111.
- Rapin, P., Le rapport à la légalité des indépendants, pratiques et représentations du droit chez les débitants de boissons et les restaurateurs en France, thèse de sociologie en cours de rédaction, EHESS.
- Réau, B. (2011). *Les Français et les vacances*. CNRS.
- L'Hôtellerie* (2002). La mort lente des restaurant routiers, 2790.
- Rioux J-P. et Sirinelli J-F. (dir.) (2006). *La Culture de masse en France de la Belle Époque à aujourd'hui*. Fayard.
- Rivet, A. (2021). Résilience de TPE, entrées en phase de redressement judiciaire : rôle du dirigeant. Étude exploratoire de cinq cas en Haute-Vienne. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(307-308), 59-68.
- Ronet-Yague, D. (2012). *Les Créances de sécurité sociale et l'entreprise en difficulté : vers la contribution des organismes percepteurs au soutien de l'activité économique*, PUAM.
- Sanchez, S. (2005). L'adaptation du commerce de la pizza napolitaine en France ou l'histoire d'une rencontre réussie. *Diasporas. Histoire et sociétés*, 7(1), 68-79.
- Savatic, D. (2023). Les nouveaux pouvoirs de la chambre des entreprises en difficulté. *Revue des entreprises en difficulté*, 3(3), 130-136.
- Schut, P. O. (2018). Les innovations du Touring-Club de France dans le développement des sports d'hiver (1908-1914). *Entreprises et histoire*, 4, 47-61.
- Sgard, J. (2006). Do Legal Origins Matter? The Case of Bankruptcy Laws in Europe 1808-1914. *European Review of Economic History*, 10(103), 389-419.
- Silbey, S. (2018). After Legal Consciousness. *Droit et société*, 100(3), 571-626.
- Spire, A. (2018), *Résistances à l'impôt, attachement à l'État*, Le Seuil.
- Théofilakis, F (2003). À l'ombre du comptoir : débitants et débits de boissons à Belleville (1860-1914). *Revue d'histoire du XIXe siècle*, 26/27, 65-84.
- Valta, T., Lamanthe, A. et Vion, A. (2023). Le pourboire dans un restaurant haut de gamme : un élément structurant du collectif de travail. *Sociologie du travail*, 65(1).
- Verganzones, D. et Séverin, E. (2018). Evaluation des entreprises, avancées récentes et questionnements sur la performance des modèles de faillites, *Revue Banque*, <https://www.revue-banque.fr/archive/avancees-recentes-questionnements-sur-performance-DSRB17306>
- Wagda, M. (1999). L'assiette cosmopolite. *Hommes & Migrations*, 1221(1), 122-128.
- Weber, M. (2013). *Sociologie du droit*. PUF.
- Yvernès, E. (1889). Des débits de boissons et de la consommation des alcools. *Journal de la société statistique de Paris*, 30.
- Zarca, B. (1993). Les patrons dans la statistique officielle française, *Politix*, 23, 44-65.
- Zeller, O. (2016). *La bourgeoisie statutaire de Lyon et ses privilèges : morale civique, évasion fiscale et cabarets urbains (XVIIe-XVIIIe siècles)*. Éditions lyonnaises d'art et d'histoire.

# ANNEXES

## Annexe 1. Entrepreneur·ses enquêté·es

Personnes enquêtées	Sexe	Année de naissance	Diplômes	Profession des parents	Travail avec le ou la conjoint·e ?	Profession du/de la conjoint·e	Entreprise	Situation du restaurant ou café
Uma B.	F	1978	Maîtrise de lettres modernes	Commerçants	Oui	Conjoint-collaborateur	Café-librairie	En activité
Stéphanie C.	F	1979	Ecole hôtelière-BTS	Commerçants	Oui	Salarié du restaurant	Restauration traditionnelle	En activité
Asmahan B.	F	1992	Baccalauréat	Père professeur d'anglais	Non	Tatoueur	Restauration traditionnelle	Liquidé
Laurence R.	F	1980	Non renseigné	Non renseigné	Oui	Gérant, cuisinier	Restauration traditionnelle	En activité
Julien S.	M	1966	CAP-BEP Cuisine	Commerçants	Oui	Restauratrice	Restaurant gastronomique, étoilé	Fermé
Hervé R.	M	1982	BTS Action commerciale	Non renseigné	Oui	Restauratrice	Brasserie	Liquidé
Caroline W.	F	1979	CAP-BEP Cuisine	Non renseigné	Oui	Gérant, cuisinier	Café-restaurant	En activité
Marie-Hélène N.	F	1976	Maîtrise	Commerçants	Non	Non renseigné	Restaurant italien	En activité
Fabien H.	M	1966	Ecole de commerce international Nantes (privée)	Commerçants	Non	Non renseigné	Pizzerias sous franchise	Vendus
Suraj S.	M	1978	Ingénieur	Mère « rentière »	Non	Cadre fonctionnaire	Restaurant indien	Liquidé
Jean N.	M	1974	CAP-BEP Coiffure	Mère commerçante, père fonctionnaire aux PTT	Oui	Salariée du café	Café, espace de co-working	Vendu
Dounia M.	F	1973	CAP-BEP	Mère employée et père ouvrier	Oui	Cuisinier	Restaurant marocain	Liquidé
Bertrand F.	M	1971	Ingénieur	Non renseigné	Non	Infirmière en réanimation	Restauration rapide sous franchise	Liquidés
Philippe F.	M	1967	Pas de baccalauréat	Père trésorier principal et mère inspectrice des impôts	Oui	Restauratrice	Restauration traditionnelle	Redressement
Benoît S.	M	1966	Licence de chimie	Commerçants	Non	Coiffeuse	Pizzeria sous franchise	Redressement
Elsa D.	F	1965	Pas de baccalauréat	Cafetiers	Oui	Cafetier	Café	En activité

## Annexe n° 2. Mesures exceptionnelles concernant les charges sociales

Certaines mesures exceptionnelles relatives aux charges sociales ont pour objet de soutenir les employeurs, d'autres de soutenir les travailleurs indépendants.

### Le soutien aux employeurs

Afin de tenir compte de l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur l'activité économique, le réseau des URSSAF a déclenché des mesures exceptionnelles pour accompagner les entreprises.

Concernant les cotisations sociales payables auprès des Urssaf, l'article 65 de la 3<sup>e</sup> loi de finances rectificative (LFR3) pour 2020 a acté des reports de paiement de cotisations accordés par les pouvoirs publics intégrant les parts patronales et salariales. Ces échéanciers pouvaient intégrer des dettes patronales constituées antérieurement à la crise sanitaire. Aucune majoration de retard n'était appliquée. Un report ou un accord de délai était également possible pour les cotisations de retraite complémentaire.

La crise sanitaire s'inscrivant dans la durée a obligé à adapter les mesures au-delà de reports de 3 mois, via des échéanciers plus conséquents, plan d'étalement automatique de charges<sup>318</sup> pouvant atteindre 36 mois. Les employeurs ayant subi une forte diminution d'activité pouvaient également demander à bénéficier d'une remise partielle des cotisations patronales restant à payer. A réception de la proposition d'échéancier, l'employeur disposait d'un mois pour revenir vers l'organisme de recouvrement et renégocier le cas échéant. Ces propositions d'échéanciers valaient également pour les reports de cotisations de retraite complémentaire le cas échéant. Elles ont été envoyées entre février et mai 2021 et concernent les employeurs du secteur privé de moins de 250 salariés qui ont contracté au moins une dette au titre des périodes Covid-19 à partir de mars 2020.

L'un des engagements de la future convention d'objectifs et de gestion (COG) 2023-2027 entre l'Etat et l'URSSAF Caisse nationale est au demeurant d'adapter le recouvrement à la sortie de la crise sanitaire en mettant en place dans la durée un recouvrement plus amiable et adapté au profil du cotisant<sup>319</sup>.

Les premiers employeurs à recevoir ces propositions furent ceux qui n'ont reporté les cotisations qu'entre mars et juin 2020. Cette première vague d'envoi de propositions d'échéanciers ne concerne pas les employeurs identifiés comme les plus fragilisés. Autrement dit, ceux qui relèvent des secteurs touchés par les restrictions sanitaires susceptibles de bénéficier d'exonérations<sup>320</sup> et d'aides au paiement<sup>321</sup>. Ces derniers sont au cœur de notre sujet d'étude dès lors qu'il s'agit des secteurs S1<sup>322</sup>, S1b, S2.

Les exonérations de cotisations pour le secteur étudié portent sur les cotisations patronales restant dues après application des autres exonérations dont bénéficie l'entreprise. De plus, dans un premier temps de la crise, une aide au paiement fut instaurée. Elle était égale à 20 % du montant des revenus d'activité retenus comme base

<sup>318</sup> Loi n° 2020-1576 du 14 décembre 2020 de financement de la Sécurité sociale pour 2021.

<sup>319</sup> Ambition III, fiche 7, engagement n°1 projet COG 2023-2027 du réseau recouvrement du régime général.

L'instruction précise désormais, utilement, que la baisse du chiffre d'affaires s'apprécie selon les règles de comptabilité applicables aux entreprises. En conséquence, pour celles tenant une comptabilité commerciale, il s'agit du chiffre d'affaires facturé et comptabilisé selon le principe des créances acquises et des dépenses engagées.

<sup>321</sup> Cette aide « peut être imputée sur les cotisations et contributions sociales dues au titre des années 2020 à 2022 » : URSSAF, actu, 19 sept. 2022 : [www.urssaf.fr](http://www.urssaf.fr). Le reliquat d'aide au paiement peut être utilisé en 2022, en déduisant le montant d'aide restante de leur prochaine échéance dans la limite des cotisations patronales et salariales dues sur la période. « Si l'aide ne peut pas être utilisée en totalité, le reliquat devra être utilisé lors de l'échéance déclarative suivante », sans pouvoir être utilisé pour des périodes d'emploi postérieures à 2022.

<sup>322</sup> Pour le détail et le dernier calendrier de ces mesures, voir : « Exonération et aide au paiement des cotisations et contributions sociales liés au Covid-19 », *La Semaine juridique Social*, 2022, 1199, pratique par A. Turc.

de l'exonération. Elle permettait de solder tout ou partie des cotisations patronales mais aussi des cotisations ou contributions salariales. Ces mesures concernaient les entreprises les plus fragilisées par les conséquences économiques et financières de la propagation de l'épidémie. Il s'agissait des entreprises de moins de 250 salariés relevant des secteurs les plus touchés par la crise, secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration, du sport, de la culture, du transport aérien et de l'événementiel (« S1 »). L'exonération des cotisations patronales et l'aide au paiement s'appliquaient aux rémunérations dues au titre des périodes d'emploi :

- du 1er février au 31 mai 2020 à condition que l'entreprise ait enregistré une baisse de chiffre d'affaires d'au moins 80 % au titre de la période comprise entre le 15 mars et le 15 mai 2020 ;

- du 1er septembre ou du 1er octobre 2020, première mesure de couvre-feu territoriale puis deuxième confinement national, jusqu'au 28 février 2021 à condition que l'entreprise ait fait l'objet de mesures d'interdiction d'accueil du public ou ait constaté une baisse de chiffre d'affaires d'au moins 50 % par rapport à la même période de l'année précédente.

Un décret n° 2021-709 du 3 juin 2021 a de nouveau prolongé l'application du dispositif d'exonération des cotisations et contributions sociales aux périodes d'emploi de mars et avril 2021, soit jusqu'au 30 avril 2021. Cela concernait les employeurs des secteurs S1 et S1 bis ainsi que ceux du secteur S2 ayant fait l'objet d'une interdiction d'accueil du public affectant de manière prépondérante la poursuite de leur activité.

A noter que d'après un communiqué de presse du ministère de l'Economie du 2 juillet 2021, le dispositif déjà existant continua à bénéficier, pour le mois de juin 2021, notamment aux :

bars et restaurants, y compris avec des terrasses, dont les espaces intérieurs étaient interdits d'accueil du public jusqu'au 9 juin 2021.

Un nouveau dispositif d'aide au paiement des cotisations et contributions sociales égal à 15 % du montant des rémunérations des salariés dues au titre des périodes d'emploi courant du 1er mai au 31 juillet 2021, conformément au décret n° 2021-1094 du 19 août 2021, fut instauré par la loi n° 2021-953 du 19 juillet 2021 de finances rectificative pour 2021. Sont concernées les entreprises de moins de 250 salariés qui :

- \* ont été particulièrement affectées par les conséquences économiques et financières de la propagation de l'épidémie de Covid-19 ;
- \* exercent leur activité principale dans les secteurs S1 ou S1bis ;

et qui étaient éligibles à l'exonération des cotisations et contributions sociales au cours de l'une des périodes d'emploi comprises entre le 1er février et le 30 avril 2021.

Conformément au décret n° 2021-1094 du 19 août 2021, les entreprises de moins de 50 salariés dont le chiffre d'affaires annuel ou le total de bilan annuel n'excédait pas 10 millions d'euros et qui étaient considérées comme "entreprise en difficulté" au 31 décembre 2019 pouvaient, par exception, bénéficier de l'aide si elles ne faisaient pas l'objet d'une procédure collective. Etaient en revanche exclus de ce dispositif les cotisants ayant fait l'objet d'une condamnation pour des faits de travail dissimulé lors des 5 années précédentes.

Le dispositif d'exonération des cotisations et contributions sociales patronales fut ensuite à nouveau ouvert, par décret du 11 février 2022, pour les périodes d'emploi allant du 1<sup>er</sup> décembre 2021 au 31 janvier 2022.

Le décret du 11 février 2022 réactiva également le dispositif d'aide au paiement des

cotisations et contributions sociales de 20 % pour les périodes d'emploi du 1er décembre 2021 au 31 janvier 2022. Cela concernait les entreprises de moins de 250 salariés (y compris les clubs sportifs professionnels), relevant des secteurs S1 et S1bis, ayant fait l'objet d'une interdiction totale d'accueil du public ou ayant constaté une baisse de chiffre d'affaires d'au moins 65 % par rapport à celui du même mois de l'une des 2 années précédentes, ou au chiffre d'affaires mensuel moyen de l'année 2019 ou 2020.

Enfin, en application du décret du 13 mai 2022, les entreprises de moins de 250 salariés des secteurs S1 et S1 bis qui ont fait l'objet d'une interdiction d'accueil du public ou qui ont subi une baisse de chiffre d'affaires d'au moins 65 % pouvaient bénéficier, en plus de l'aide au paiement de 20 % de la masse salariale du montant des rémunérations brutes versées aux salariés au cours du mois précédent, du dispositif d'exonération et d'aide au paiement pour la période d'emploi de février 2022, dans les mêmes conditions que celles précédemment prévues. Par ailleurs, le décret du 13 mai 2022 ouvrait droit à l'aide au paiement au taux de 15 % pour les entreprises répondant aux conditions d'effectif et de secteurs d'activité précitées, dans l'hypothèse où la baisse de chiffre d'affaires était comprise entre 30 % et 65 %, concernant la période d'emploi de février 2022.

#### Le soutien aux travailleurs indépendants

Dès le déclenchement de la crise sanitaire et jusqu'au 30 août 2020 aucune cotisation n'a été appelée par les URSSAF auprès de travailleurs indépendants. Ce dispositif a d'abord été reconduit en novembre et décembre 2020, sauf pour les praticiens et auxiliaires médicaux. Puis pour le mois de janvier 2021, ce dispositif de suspension s'est appliqué à nouveau pour des artisans, commerçants et professions libérales hors praticiens et auxiliaires médicaux, relevant des secteurs S1 et S1 bis. Pour les indépendants relevant des autres secteurs d'activité, les prélèvements s'effectuèrent à cette période normalement. Ces derniers pouvaient néanmoins, en cas de difficulté de trésorerie :

- demander un délai de paiement, y compris par anticipation, sans majoration de retard ni pénalité ;
- solliciter un ajustement de leur échéancier de cotisations pour tenir compte d'ores et déjà d'une baisse de leur revenu, en réestimant leur revenu sans attendre la déclaration annuelle. L'ajustement des échéanciers ne faisant l'objet d'aucune majoration ;
- solliciter l'intervention de l'action sociale pour la prise en charge partielle ou totale de leurs cotisations ou pour l'attribution d'une aide financière exceptionnelle. En effet, en complément des aides annoncées, les URSSAF disposent d'un fonds d'action sociale qui permet de soutenir les travailleurs indépendants et professionnels libéraux. Ce fond a pu être mobilisé pour ceux les plus affectés par la crise économique (aide financière exceptionnelle de 2 000 € (montant modulable à la hausse ou à la baisse en fonction de l'analyse personnalisée de chaque demande).

Dans le cadre de la crise sanitaire, le gouvernement avait donc mis en œuvre plusieurs mesures exceptionnelles – dont celles précitées au début de l'analyse – concernant les cotisations et contributions sociales des travailleurs indépendants affectés par la crise sanitaire.

La LFR3 pour 2020 avait mis en place un premier dispositif de réduction des cotisations et contributions sociales personnelles, dans le cadre de la première période d'état d'urgence sanitaire du printemps 2020.

La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2021 (LFSS 2021) est venue compléter ce dispositif dans le cadre de la seconde période d'état d'urgence sanitaire démarrée à l'automne 2020. Le dispositif est prolongé dans les départements d'outre-mer en réponse à la reprise de l'état d'urgence sanitaire dans ces territoires dans les salles de danse puis à nouveau reconduit sur décembre 2021 et janvier 2022 et enfin sur février 2022.

Enfin, la loi de finances rectificative pour 2021 (LFR 2021) a mis en place un dispositif dit de sortie de crise, subsidiaire, dans le cadre de la période transitoire de sortie d'état d'urgence sanitaire démarrée le 2 juin 2021.

Ces mesures s'adressaient aux travailleurs indépendants dont l'activité principale relevait d'un des secteurs suivants et sous certaines autres conditions d'éligibilité :

- \* secteur dit S1 : secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration, du sport, de la culture, du transport aérien et de l'événementiel ;
- \* secteur dit S1 bis : secteurs dont l'activité dépend de celle des secteurs 1 ;
- \* secteur dit S2 : autres secteurs d'activité qui ont fait l'objet d'une interdiction affectant de manière prépondérante la poursuite de l'activité.

Le dispositif de réduction de cotisations et contributions sur le revenu 2020 dont ont ainsi bénéficié les travailleurs indépendants pour les secteurs d'activité qui nous intéressent s'est ainsi élevé à :

- 2 400 € pour les travailleurs indépendants dont l'activité relève :
  - des secteurs particulièrement affectés par les conséquences économiques et financières de la propagation de l'épidémie de Covid-19 (secteurs dits « S1 ») : secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration, du sport, de la culture, du transport aérien et de l'événementiel

Cette réduction fut appliquée en 2021 suite à la déclaration de revenus 2020 qui permettait de calculer les cotisations et contributions définitives 2020. Dans le courant de l'année 2020, ces indépendants ont pu aussi bénéficier de la possibilité de réduction des acomptes de cotisations versés, afin d'anticiper le bénéfice de l'effet de ces mesures sur leur trésorerie sans attendre le calcul définitif de la cotisation définitive de l'année 2020.

A compter d'octobre 2020, le dispositif de réduction a été complété. Il permettait une réduction supplémentaire de 600 € par mois d'éligibilité.

- pour les indépendants des secteurs dits S1 : secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration, du sport, de la culture, du transport aérien et de l'événementiel ou secteurs dits S1 bis : secteurs dont l'activité dépend de celle des secteurs 1. Si l'une des deux conditions suivantes étaient remplies :
  - avoir fait l'objet d'une mesure d'interdiction d'accueil du public ou
  - avoir subi une baisse d'au moins 50 % du chiffre d'affaires mensuel par rapport au même mois de l'année précédente, ou par rapport au chiffre d'affaires mensuel moyen de l'année 2019.
- puis d'avril 2021 à juillet 2021 : montant forfaitaire de 600 € /mois d'éligibilité – cotisations 2021, reliquat imputable sur 2022.
- De décembre 2021 à février 2022 : montant forfaitaire de 300 € ou 600 € par mois d'éligibilité – cotisations 2021, reliquat imputable sur 2022.
- De juin à août 2021 : montant forfaitaire de 250 € par mois d'éligibilité – cotisations 2021, reliquat imputable sur 2022.



# Table des matières

Rédaction du rapport .....	2
AVANT-PROPOS.....	3
Listes des tableaux, encadrés et figures .....	4
INTRODUCTION .....	6
Pour une approche sociologique et processuelle des défaillances d'entreprises .....	7
Objectifs et protocole de l'enquête .....	10
Présentation des matériaux d'enquête.....	12
Des entretiens réalisés auprès des acteurs de la prévention des difficultés .....	12
Des observations et des entretiens réalisés auprès des acteurs associatifs et professionnels.....	13
Ethnographie du travail juridique.....	14
Des observations et des entretiens menés auprès de sociétés de recouvrement.....	16
Des entretiens menés auprès des restaurateurs et restauratrices.....	17
Problématique et plan du rapport .....	20
LE TRAITEMENT INSTITUTIONNEL DE LA DEFAILLANCE ECONOMIQUE .....	21
1.1. La centralité de la cessation de paiement dans la construction institutionnelle de la défaillance.....	22
1.1.1. La pierre angulaire de la constatation de la cessation de paiement.....	23
1.1.2. Éléments d'analyse des déterminants du choix des procédures et de leur organisation par le tribunal de commerce .....	28
1.1.3. La détermination de la responsabilité pénale des dirigeants par l'identification de pratiques frauduleuses.....	33
1.1.4. Non-paiement et évaluation outillée du risque de cessation : une observation du travail des entreprises de recouvrement .....	37
1.2. La prévention comme problème public .....	44
1.2.1. L'aménagement des procédures dans le sens d'une meilleure prévention : conciliation et mandat <i>ad hoc</i> .....	45
1.2.2. Des pratiques de détection et de prévention des difficultés variées à coordonner .....	50
1.2.3. Une tentative de mutualisation des données et d'uniformisation des pratiques : l'algorithme Signaux faibles .....	66
1.2.4. De la difficulté à sensibiliser les chef-fes d'entreprise à la prévention des difficultés .....	72
2. LA SITUATION DE LA BRANCHE CHR AU REGARD DES ENTREPRISES INSTITUTIONNELLES DE PREVENTION ET DE TRAITEMENT DES DEFAILLANCES .....	73
2.1. Evolution du secteur CHR et périmètre d'enquête.....	73
2.1.1. Cafés, hôtels, restaurants : des dynamiques de développement différenciées .....	73
2.1.2. Une économie de la qualité marquée par une forte pression sur les dirigeants .....	83

2.1.3. Les défis de la concentration de l'activité pour les entrepreneurs.....	89
2.1.4. L'intérêt de se focaliser sur les TPE/PME .....	95
2.2. Les mobilisations des syndicats professionnels .....	96
2.2.1. Le tournant de la mobilisation sur le taux de TVA dans les années 2000...	97
2.2.2. La crise sanitaire et la mobilisation en faveur du soutien public du secteur .....	99
2.2.3. La baisse de capacités de négociation des organisations de branche depuis 2022 .....	104
2.3. Les rapports différenciés aux aides Covid des restauratrices et restaurateurs	108
2.3.1. Une incompréhension des logiques des dispositifs .....	109
2.3.2. Des incertitudes quant à la nature des aides .....	113
2.3.3. De l'ambiguïté de toucher des aides publiques quand on est indépendant .....	120
3. LES INEGALITES DE RESSOURCES DANS LA PREVENTION DES DIFFICULTES ET LA PERENNISATION DE L'ACTIVITE.....	122
3.1. Prévenir les risques par la mobilisation des proches.....	122
3.1.1. Les conditions financières du passage à l'indépendance.....	122
3.1.2. L'entourage comme soutien à la création de son activité .....	127
3.1.3. L'entremêlement des sphères privée et professionnelle comme condition de la pérennisation de l'entreprise .....	128
3.2. Faire face aux difficultés.....	135
3.2.1. Pratiques comptables et anticipation des difficultés .....	135
3.2.2. Hiérarchiser les dettes, réduire les dépenses personnelles.....	138
3.2.3. Mobiliser le droit .....	142
CONCLUSION .....	146
BIBLIOGRAPHIE .....	148
ANNEXES .....	152
Table des matières .....	157



Le rapport de recherche DEFCHOR expose les résultats d'une étude des processus de mise en défaillance des entreprises qui met au jour, d'une part, la diversité des acteurs institutionnels (administratifs, juridictionnels, professionnels et associatifs) en charge du travail de prévention et de traitement des difficultés, d'autre part, les perceptions des situations et les ressources mobilisées face à ces difficultés par les chef-fes d'entreprises. Le secteur cafés, hôtellerie, restauration (CHR) a été retenu pour l'analyse des effets de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19.

L'étude repose sur une analyse processuelle et dispositionnelle qui considère les différentes étapes de la mise en défaillance d'une entreprise au regard des ressources (capitaux économiques, sociaux, culturels, symboliques) et des dispositions sociales activées par les chef-fes d'entreprises pour faire face aux difficultés. L'enquête a porté sur 1/ les caractéristiques principales du secteur CHR en termes d'organisation des marchés, de profils d'entreprise et de modèles d'affaires, 2/ le travail de prévention des difficultés, 3/ l'étude du traitement juridique des difficultés des entreprises, 4/ le processus de mise en défaillance des entreprises au regard des ressources mobilisées par les chef-fes d'entreprise dans la gestion des difficultés.

Les entrepreneurs du secteur CHR ont faiblement recours aux procédures amiables, du fait de leur faible conscience de leur existence et de leurs faibles ressources de conseil, particulièrement pour ce qui concerne les dirigeants de TPE. Ce phénomène n'est pas infléchi par la mise en place du dispositif Signaux faibles, qui utilise l'intelligence artificielle pour prédire les défaillances des entreprises, car ce dernier se limite aux entreprises de plus de dix salariés.

Alors que nous envisagions le secteur comme un site d'observation privilégié des entrées en défaillance dès 2022, la capacité des organisations de branche à construire politiquement les risques et à « objectiver » les épreuves de fragilisation des situations individuelles a eu néanmoins un effet de mobilisation des professionnels et de négociation collective d'accès aux aides d'Etat. Cette situation est d'autant plus intéressante qu'elle est le fait de professionnels dont le rapport à l'Etat a souvent été extrêmement critique. L'attention à la structuration et à l'action collective de la branche nous invite ainsi à intégrer ses initiatives institutionnelles dans l'analyse de la limitation ou de la capacité de retardement des défaillances d'entreprise.

Le fait d'avoir réalisé cette enquête avant 2024 a permis de faire ressortir l'efficacité des aides publiques, tout en soulignant le point aveugle de la situation des TPE, tant dans l'information sur les procédures amiables que dans la prise en compte des indicateurs par Signaux faibles. Les conditions du maintien d'activité étant de moins en moins réunies, le traitement judiciaire peut être fragilisé en termes de qualité dans le « passage à l'échelle » que constituerait une hausse massive des procédures visant les TPE.

**Élise ROULLAUD**, Maîtresse de conférences en sociologie à l'UCO d'Angers et membre du laboratoire CENS (UMR 6025)

**Antoine VION**, Professeur des universités en sociologie à la faculté de sociologie de l'Université de Nantes et membre du laboratoire CENS (UMR 6025)



INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION  
Sous la co-tutelle de :  
UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL  
UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL



LATTS | LABORATOIRE TECHNIQUES  
TERRITOIRES ET SOCIÉTÉS

