

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



SYNTHÈSE 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)

Synthèse du rapport

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'ensemble des entreprises du secteur ayant été confrontées 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 du projet de recherche en juillet 2021, l'importance de l'effort d'aides publiques 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 affectés par la crise Covid-19 ayant été, de toute évidence, les primo-accédants à l'achat d'affaires en 2019.

Problématique et objectifs de la recherche : une analyse processuelle et dispositionnelle de la mise en défaillance

L'étude repose sur une démarche d'enquête qui consiste à privilégier une analyse processuelle et dispositionnelle qui considère les différentes étapes de la mise en défaillance d'une entreprise. Elle fait ressortir 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. Ceux-ci doivent en effet être étudiés au regard des ressources (capitaux économiques, sociaux, culturels, symboliques) et des 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. La conduite d'une enquête à plusieurs échelles d'analyse consiste également 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 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'étude 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 défaillances 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 exigible 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 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 sont mobilisés. L'approche par la conscience du droit, du courant américain des *legal consciousness studies*, a pour objet l'usage social du droit, au-delà d'un cadre contentieux, 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.

Méthodologie de la recherche : volets d'enquête et méthodes de recherche

L'enquête a porté sur trois départements de l'ouest de la France et a reposé sur quatre volets.

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 – Hôtels & 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.

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 d'un tribunal de commerce de Dugnes¹ (métropole du grand ouest) 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 ; 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

¹ Conformément aux engagements pris auprès du tribunal de commerce, un nom de commune fictif est employé pour désigner le terrain d'enquête.

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 psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë) et le Centre d'information sur la prévention des difficultés d'entreprises (CIP).

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'entreprise dans la gestion des difficultés : capital économique (actifs, biens personnels susceptibles d'hypothèque), capital culturel, capital juridique (connaissances 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 seize entretiens relativement longs menés avec des chef-fes d'entreprises correspondant à trois types de situation : des chef-fes d'entreprises connaissant des difficultés (au sens large) mais qui n'étaient pas (encore) en cessation de paiement ; des chef-fes d'entreprises en situation de cessation de paiement et qui étaient en redressement judiciaire ; des chef-fes d'entreprises en liquidation judiciaire. 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) 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 du chiffre, etc.), c'est-à-dire des personnes qui peuvent signaler auprès de ces associations des dirigeant-es en souffrance.

Présentation des terrains et des données ayant servi de support à la recherche

Des entretiens réalisés auprès des acteurs de la prévention des difficultés

Plusieurs types d'acteurs prennent en charge le travail de détection et de traitement des difficultés des entreprises selon des modalités différentes. En menant treize entretiens avec des agents des administrations centrales et déconcentrées de l'Etat et un entretien avec le président du tribunal de commerce de Dignes, il s'est agi d'une part de rendre compte des pratiques de ces acteurs, et d'autre part, de saisir les critères retenus pour évaluer les risques de défaillance.

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. Aussi, des entretiens ont été menés auprès des représentants professionnels 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'observation des « Entretiens de la sauvegarde » organisés annuellement par l'IFPPC a permis de s'enquérir des débats juridiques autour des défaillances d'entreprises. Enfin, les entretiens et les observations menés auprès des représentants de l'APESA et de 60 000 Rebonds ont ouvert l'analyse à la façon dont les responsables associatifs 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.

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. 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. 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.

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.

Une enquête par entretiens menée auprès des restaurateurs et restauratrices

Pour cette recherche, seize entretiens relativement longs ont été menés avec des restaurateurs et des restauratrices installé-es dans deux départements de l'ouest de la France. 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 19 ; leur expérience du droit lorsqu'ils ont été en procédure collective.

Principales conclusions de la recherche

La procédure collective permet de placer une entreprise en difficulté 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, plusieurs dispositifs peuvent être mobilisés (procédure d'alerte, conciliation, mandat *ad hoc*, sauvegarde).

Analyse de la mise en œuvre des procédures

L'analyse de la mise en œuvre du droit des procédures collectives dans les tribunaux de commerce permet d'étudier 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'est envisagée une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire. 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. 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 (Comité social et économique) de révéler des pratiques frauduleuses susceptibles de mettre en péril l'entreprise.

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. 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 procédures collectives via le cabinet Altares et très peu dans la mise en œuvre d'actions supplémentaires telles que l'utilisation des scores de défaillances produits par Altares. 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. Si la hausse des procédures était constatée début 2024, elle était plus tangible dans les secteurs de la construction et du commerce que dans le secteur CHR.

Recours aux dispositifs de prévention

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, puisque, 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. 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 commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés d'entreprises (CRP), afin d'en faire une stratégie de territoire s'insérant « dans l'action publique menée en faveur du rebond économique des territoires ». 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.

Le dispositif Signaux faibles 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. Il en résulte qu'environ 40 % des entreprises suivies par les commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises ont été

identifiées grâce à Signaux faibles. 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 dix 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 qu'elles concentrent la majorité des défaillances.

Contraintes particulières aux activités CHR

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. 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 secteurs 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 remodelisations 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.

Rôle de la branche

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.

Pratiques de gestion et méconnaissance du droit

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).

Au final, les rapports de nos enquêté·es aux aides publiques mises en place durant la crise sanitaire sont ambivalents : soulagé·es d'avoir été dédommagé·es de la fermeture imposée de leurs établissements, cette situation rentre en conflit avec leur ethos professionnel. En outre, bien que jugés nécessaires, certain·es 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'Etat, les aides ayant été parfois perçues comme un moyen « de [les] faire taire ».

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. 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 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. Enfin, il convient d'observer que les enquêté·es ne font aucune référence à leur régime matrimonial alors que le choix de celui-ci s'avère particulièrement important compte tenu des risques inhérents à l'activité professionnelle.

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. Il en résulte une approche assez artisanale et court-termiste des échéances comptables limitant fortement l'anticipation des risques financiers à défaut de 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.

De manière artisanale, les commerçant·es 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 leurs vies personnelles 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).

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 certains, sollicité des associations dont l'objectif est d'assister les entrepreneurs à rebondir pendant ou après avoir connu des difficultés.

Pistes de réflexion ouvertes par la recherche

Au terme de cette étude, plusieurs axes de réflexion relatifs à la prévention et au traitement des défaillances d'entreprises peuvent être dégagés. Premièrement, l'enquête met en évidence la multiplicité des acteurs investis dans la prévention des défaillances d'entreprises et des modalités de détection des difficultés. Cette diversité des acteurs et des techniques de détection permet de prendre en considération une large variété de situations. Néanmoins, on s'aperçoit que les TPE constituent un angle-mort de ces différents dispositifs alors même qu'elles sont majoritaires au sein du tissu économique français. Il conviendrait donc de réajuster les indicateurs de détection des difficultés pour une meilleure action auprès de ces entreprises.

Deuxièmement, cette recherche fait le constat du faible usage des procédures amiables par les TPE. Afin de favoriser le recours à ces procédures, plusieurs pistes peuvent être envisagées. D'une part, il conviendrait de renforcer le rôle de conseil des professionnels travaillant au plus près des chef-fes d'entreprises, nous pensons notamment aux comptables et experts-comptables. D'autre part, l'usage des procédures amiables implique de recourir aux services d'un mandataire *ad hoc* ou d'un conciliateur. La charge financière induite par le recours à ces services peut constituer un frein pour des entreprises qui connaissent déjà des difficultés et qui n'ont pas de garantie quant à l'issue des négociations avec les créanciers (les mandataires ont des obligations de moyens et non de résultat). Evaluer les conditions de réussite des procédures amiables nécessiterait de mener une étude sur les pratiques mises en œuvre par les mandataires *ad hoc* et les conciliateurs et de comparer les procédures ayant abouti à un accord entre créanciers et débiteur à celles qui ont échoué.

Troisièmement, il est notable que certaines aides et dispositifs demeurent peu connus des chef-fes d'entreprises. L'URSSAF est généralement perçue par ces derniers sous l'angle des prélèvements financiers, son action de soutien aux entrepreneurs étant méconnue. Une meilleure publicité de ces aides serait nécessaire pour faciliter l'accès à ces dispositifs. De même, le plus souvent les dirigeant-es n'ont pas connaissance de la possibilité de traiter leurs dettes personnelles par la procédure de surendettement. L'étude menée auprès des professionnel·les du secteur CHR a mis en évidence que les défaillances d'entreprises ont certes des conséquences sur la sphère professionnelle des individus mais elles affectent également fortement la sphère personnelle. Aussi, il apparaît nécessaire d'envisager des modalités d'information sur la procédure de surendettement lors de l'ouverture d'une procédure collective.

Enfin, si les aides étatiques mises en place lors de la crise de la Covid-19 ont permis d'éviter la multiplication des défaillances, on peut penser que pour de nombreuses entreprises elles ont constitué un moyen d'y surseoir momentanément. A l'heure où le nombre de défaillances d'entreprises est en hausse, il serait nécessaire de procéder à une étude de l'impact de ces dispositifs étatiques sur la santé économique et financière des entreprises. On peut faire l'hypothèse que la montée des défaillances est liée notamment à la nécessité de rembourser les PGE et que paradoxalement ces prêts ont pu détourner certain-es chef-fes d'entreprises de procédures de prévention plus adaptées au traitement de leurs difficultés.



INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION

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



LATTS | LABORATOIRE TECHNIQUES
TERRITOIRES ET SOCIÉTÉS



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