

SECTEUR | **Juridique**

Études d'administrateurs judiciaires
et de mandataires judiciaires

De l'état des lieux
à la prospective

Sommaire

- 04 Administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires
- 05 Étude initiée par la Commission paritaire de la convention collective nationale
- 07 Principaux enseignements
- 13 Organisations de travail
- 24 Cartographie des métiers
- 27 Management et gestion des ressources humaines
- 35 Perspectives importantes d'évolution
- 45 Horizon 2020
- 59 Annexe 1 : les missions
- 64 Annexe 2 : rapport parlementaire publié le 24 avril 2013
- 66 Annexe 3 : le régime de garantie des salaires (AGS)
- 67 Annexe 4 : données statistiques sur les professionnels et les études
- 68 Annexe 5 : fiches métiers
- 74 Lexique

Administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires

L'ancienne profession de syndic de faillite a été remplacée, avec la loi de 1985, par deux professions distinctes : les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires. Les deux professions interviennent sur le champ des procédures collectives. Ces procédures collectives sont prévues par le livre VI du Code de commerce qui a été modifié subs-

tantiellement par la loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises et l'ordonnance n° 2008-1345 du 18 décembre 2008. Elles sont au nombre de trois : la sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire.

Administrateur judiciaire

▀ Professionnel de l'économie et de la finance, l'administrateur judiciaire est chargé par décision de justice d'administrer les biens d'autrui ou d'exercer des fonctions d'assistance ou de surveillance dans la gestion de ces biens.

Il intervient dans des procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire où il est chargé d'assister le chef d'entreprise afin de trouver des solutions pour régler les difficultés de son entreprise et en préparer le redressement.

L'administrateur judiciaire intervient afin de faciliter la continuation de l'exploitation. Il établit un diagnostic complet de l'entreprise, met tout en œuvre pour tenter de la sauver et limiter le nombre de licenciements. Il élabore et

présente au tribunal toute solution tendant à la sauvegarde de l'entreprise et au maintien de son activité dans le cadre d'un plan de continuation. Il reçoit et analyse d'éventuelles offres de reprise de l'activité et les soumet au tribunal en vue d'une cession de l'entreprise. L'administrateur judiciaire intervient également de manière privilégiée en matière de prévention des difficultés des entreprises (conciliation, mandat ad hoc).

Mandataire judiciaire

▀ Désigné dans toute procédure collective, il est chargé par décision de justice de représenter les créanciers, de préserver les droits financiers des salariés et de réaliser les actifs des entreprises en liquidation judiciaire au profit des créanciers.

Il accompagne le chef d'entreprise durant toute la période d'observation. Il invite les créanciers à déclarer leur créance et vérifie le montant exact des dettes, fixé ensuite par le juge-commissaire ; il les consulte sur les propositions de règlement émises par l'entreprise ou son administrateur en donnant son avis. Il assure le règlement des sommes dues aux salariés et procède aux licenciements en liqui-

dation judiciaire. Lorsque le redressement de l'entreprise apparaît impossible, le mandataire judiciaire désigné liquidateur met en œuvre la cession globale de l'entreprise avec ses salariés ou la vente séparée de ses actifs mobiliers et immobiliers et recouvre les sommes dues par les clients. Il répartit les fonds obtenus entre les créanciers permettant ainsi leur recyclage dans le circuit économique.

Étude initiée par la Commission paritaire de la convention collective nationale

Finalités

« Un appui au service de la réflexion prospective »

L'étude prospective résulte d'une demande de la CPCCN (Commission paritaire de la convention collective nationale) des études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires adressée à l'OMPL (Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales).

Elle a pour finalité d'apporter des éléments d'observation, d'analyse et de prospective qui serviront :

- ▶ à la branche, dans l'élaboration de sa politique emploi-formation et en particulier de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
- ▶ aux études, pour disposer d'un regard extérieur sur leur évolution et celle des emplois et des compétences ;
- ▶ aux salariés, pour mieux appréhender leur évolution et mobilité professionnelles.

Méthodologie

- Les entretiens menés auprès des dirigeants et des salariés ont permis d'analyser les « modèles organisationnels » des structures concernées et d'identifier les points clés de leurs stratégies actuelles.

Entretiens de cadrage

Afin de spécifier les objectifs de l'étude et de recueillir un premier niveau d'information, une première série d'entretiens a été conduite auprès des principaux représentants « institutionnels » de la profession, à savoir :

- ▶ le CNAJMJ (Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires) ;
- ▶ membres de la commission paritaire de la CCN : représentants des employeurs (IFPPC (Institut français des praticiens de procédures collectives), ASPAJ (Association syndicale professionnelle d'administrateurs judiciaires), AMJ (Association des mandataires judiciaires) et des salariés (CFDT (Confédération fran-

çaise démocratique du travail), CGT (Confédération générale du travail)).

Portrait statistique pour un état des lieux

Un premier document a donné lieu à une publication par l'OMPL en octobre 2012 « Études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires : portrait statistique ». Il s'est appuyé sur des sources statistiques internes à la branche (enquête de branche des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires 2010, données du groupe Novalis (résultats des régimes de prévoyance au 31 décembre – année 2011)) et externes (Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) et

OPCA PL (Organisme paritaire collecteur agréé des professions libérales)).

Enquête de terrain auprès des études

Seize études (quatre d'administrateurs judiciaires, douze de mandataires judiciaires) ont accepté de participer à la démarche. L'équipe dirigeante, les principaux collaborateurs¹ et des salariés représentant les différents postes se sont prêtés à des entretiens approfondis. Ceux-ci ont permis d'analyser les « modèles organisationnels » des structures rencontrées, d'identifier les points clés de leurs stratégies actuelles (rapprochements éventuels inter-structures, voire fusions ou regroupements ; mutualisation de certaines activités ou fonctions ; etc.), et leurs pratiques de management et de gestion des ressources humaines (en rapport à leur nature d'entreprises libérales).

Consultation d'experts et groupe de travail

Autour des enjeux prospectifs à l'horizon 2020, des entretiens ont été menés auprès des représentants du CNAJMJ (Présidence), des organisations d'employeurs (IFPPC, ASPAJ, AMJ) et d'autres personnes-ressources². Une réunion a été organisée avec des mandataires judiciaires du GIE (Groupement d'intérêt économique) Bretagne Pays de la Loire, afin d'analyser les facteurs d'évolution des études de mandataires judiciaires, d'envisager les scénarios d'évolution à l'horizon 2020, et les impacts à anticiper sur l'emploi et l'évolution des métiers, en particulier pour les salariés des études.

Partenaires

- ▶ l'OMPL ;
- ▶ la CPCCN des études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires ;
- ▶ le cabinet Geste.

L'OMPL est le financeur de ce portrait. Il est l'observatoire prospectif des études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires. Il a une mission de production d'études sur les enjeux emploi-formation, notamment pour l'accompagnement des entreprises dans la définition de leurs politiques de formation, et des salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels.

La CPCCN a assumé la responsabilité du copilotage de ce portrait. Elle joue un rôle clé pour l'appropriation et l'exploitation par la branche, ses études et ses salariés des analyses et préconisations proposées dans le rapport.

Geste, cabinet d'études et de conseil, a été désigné pour animer et produire la présente étude selon la méthodologie présentée ci-dessus.

L'OMPL et la CPCCN ont suivi et validé l'ensemble des travaux.

¹ Le terme de « collaborateur », dans ce rapport, désigne les salariés occupant cette fonction spécifique utilisant cet intitulé, au sens de la convention collective. Il ne désigne pas l'ensemble des salariés des études.

² Juge commissaire du Tribunal de commerce de Paris.

Principaux enseignements

Des constats à l'appui de la prospective

■ Dans un contexte plus concurrentiel, des regroupements s'opèrent et les modèles organisationnels des études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires évoluent.

Évolutions importantes et adaptation des organisations

Si l'exercice sous statut indépendant reste encore majoritaire (53 % des professionnels en 2010), il tend à régresser, au profit de l'exercice associé.

Apparaît donc une certaine dualité entre, d'un côté, des petites études ou intermédiaires, qui conservent une organisation « typique de profession libérale » et, de l'autre, la constitution de groupements plus importants. Ce mouvement est perceptible pour les administrateurs judiciaires mais également pour les mandataires judiciaires.

Dans un contexte plus concurrentiel, des regroupements s'opèrent. Certains réseaux constitués font l'objet de désignations de plus en plus fréquentes sur certains dossiers de défaillances d'entreprises importantes, en offrant des garanties à la fois en termes de compétences et surtout de capacité à traiter ces dossiers rapidement.

Si les tribunaux ont jusqu'à présent favorisé une certaine répartition, en faisant « tourner » les désignations entre les études, les indépendants peuvent avoir plus de difficultés à accéder aux dossiers majeurs, hormis dans les cas de co-désignations.

Certaines études ont mutualisé des moyens, voire des postes, au sein de plateformes. C'est le cas en particulier pour la partie « traitement social » des procédures collectives qui peut s'y prêter, ce qui permet de forts gains de productivité.

Quelle que soit la forme des groupements constitués, l'enjeu central est de réussir la symbiose entre la volonté de cohésion de la structure et le maintien de la proximité et de l'ancrage territorial.

« Les études adoptent également des modèles d'organisation interne de plus en plus structurés »

Cela passe, dans toutes les études, par la mise en place de systèmes d'information, d'archivage de dossiers, de dématérialisation, d'échanges de données informatisées... de plus en plus performants. Des efforts sont également faits pour améliorer les process et la qualité, avec dans certains cas l'application de normes ISO.

Au sein des plus grandes études sont mises en place des organisations par pôles d'activité (amiable, sauvegardes, redressements judiciaires et liquidations) et/ou par phase de procédure typique (passif, traitement social, etc.), avec la nomination de responsables de pôles ou de services, et de collaborateurs en charge d'un portefeuille de dossiers ou de missions.

« Les pratiques managériales évoluent également »

Cependant une certaine dualité est encore perceptible, avec, d'une part, les études qui fonctionnent encore selon des modèles managériaux « typiques des professions libérales » et, d'autre part, des entreprises plus grandes, dans lesquelles les responsabilités, prérogatives et délégations sont davantage formalisées.

Forte implication des collaborateurs

Avec des dirigeants de plus en plus mobilisés par la gestion stratégique des dossiers et le management général des études, les collaborateurs sont souvent en prise directe avec le suivi des dossiers au quotidien. Si cela varie selon

les pratiques des dirigeants, la tendance est de leur confier davantage de responsabilité et d'autonomie sur les dossiers. L'administrateur judiciaire ou le mandataire judiciaire conserve toutefois la maîtrise des tâches à haute valeur ajoutée (dossiers complexes), la supervision de l'activité, la représentation externe...

« Une logique de segmentation et de forte spécialisation, pour les autres fonctions salariées »

A contrario, la majorité des études semble conserver, pour les autres fonctions salariées, une logique de segmentation et de forte spécialisation. Les nombreuses contraintes (respect des délais, etc.) inhérentes aux procédures collectives nécessitent une certaine « industrialisation » des process et des fonctions, en particulier chez les mandataires judiciaires.

Chez les administrateurs judiciaires, bien que cette logique existe aussi, une certaine dose de polyvalence peut être admise. Les modes d'intervention sont aussi moins « codifiés » (ou prévisibles) lors d'interventions en amont, dans le cadre de sauvegarde par exemple, ou à plus forte raison lors de dossiers amiables où la démarche adoptée reste souvent propre au dirigeant.

Faible turnover et peu de mobilité professionnelle

Le faible nombre de structures employeuses (moins de 400 au niveau national, administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires confondus) limite les possibilités de changement d'employeur au sein de la branche. Il faut aussi rappeler que 95 % des salariés sont en CDI (Contrat à durée indéterminée). Tout cela contribue à limiter fortement le turnover, il s'établissait à 14 % seulement en 2010 selon le rapport de branche³.

Les possibilités d'évolution professionnelle au sein de chaque étude apparaissent également limitées, à l'exception de quelques collaborateurs de haut niveau de formation, dont certains préparent l'examen d'accès à la profession d'administrateur judiciaire ou de mandataire judiciaire et se destinent à devenir associés. Il faut aussi souligner que la majorité des salariés occupent des emplois faiblement qualifiés et bénéficient peu de formations (et/ou en sont faiblement demandeurs), et encore moins de formations préparant à une évolution professionnelle (changement de poste).

Trois scénarios contrastés à l'horizon 2020

■ L'avenir de la profession et de ses salariés sera conditionné par des facteurs d'ordre économique, réglementaire, technologique, démographique et stratégique. Trois scénarios prospectifs contrastés se dessinent.

La combinaison des facteurs impactant les études dresse un paysage contrasté quant à l'évolution des structures employeuses, de l'emploi et des métiers. Il faut au préalable insister sur la forte spécificité du modèle français d'organisation de la profession, qui se distingue de la plupart des autres pays européens. Il faut souligner en particulier l'existence de deux professions exclusives distinctes ayant une mission de service public, avec des conditions d'accès strictement définies et une obligation d'assurance collective (avec un système de Caisse nationale de garantie qui

reste unique en Europe). Le modèle français est souvent présenté comme le mieux à même d'éviter certains conflits d'intérêts, en séparant la protection des intérêts des débiteurs et celle des créanciers, et un haut niveau de garantie collective, même s'il n'est pas exempt de critiques.

La question centrale concerne la pérennité de ce modèle, et son avenir dans un contexte d'harmonisation éventuelle de traitement des procédures collectives au niveau européen, dont le modèle de référence reste à déterminer.

³ Mode de calcul : nombre d'embauches en CDI / nombre de CDI présents au 31/12 (source : rapport de branche, exercice 2010).

Scénario optimiste

« Modernisation de la profession et maintien du modèle français »

Ce scénario favorable serait d'abord alimenté par une situation économique propice au développement de l'activité des praticiens des procédures collectives, marquée par une aggravation de la crise économique au plan national et mondial, générant des défaillances d'entreprises toujours plus nombreuses.

Il est aussi conditionné par le maintien des règles actuelles d'exercice qui permettent aux professionnels de rester de fait en situation de monopole pour le traitement des procédures collectives.

Ces deux facteurs limitent la concurrence au sein de la profession. Par ailleurs, un cercle vertueux est permis par les efforts conséquents de la branche et de ses études pour se moderniser et optimiser l'efficacité et la qualité de traitement des dossiers confiés. Cela peut passer notamment par des progrès en matière de traitement social, et une capacité démontrée à « gérer » des défaillances d'entreprises dans un climat social autant que possible apaisé. Cela n'est pas une évidence, et suppose des efforts d'organisation et aussi de la formation.

Scénario pessimiste

« Déréglementation et fin de la spécificité du modèle français »

Dans ce scénario, une économie « en sortie de crise », caractérisée par un retour progressif à un régime de croissance plus favorable en France et dans le monde, conduit à une baisse des défaillances d'entreprises, et par voie de conséquence réduit les ouvertures de procédures collectives.

Au niveau réglementaire, le statut des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires est remis en cause, stoppant la situation actuelle de « monopole de fait ». Au niveau européen, les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires rentrent dans le cadre de la directive Services. Cela conduit à une harmonisation du système de traitement des procédures en Europe et à une ouverture à la concurrence.

Dans ce contexte plus difficile, les études sont encouragées ou contraintes à un rapprochement. Il y a davantage de regroupements subis alors que l'exercice indépendant est inexorablement en recul.

Les efforts de modernisation de la profession sont insuffisants, certaines études ne sont plus rentables, et sont menacées de cessation d'activité sans trouver de repreneur.

Dans un cas extrême, l'hypothèse d'une disparition de la spécificité française et de ses deux professions distinctes d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires ne peut être exclue, en fonction de décisions et d'arbitrages du pouvoir politique.

Scénario médian

« Pas de bouleversement à court terme du modèle français »

Entre les deux scénarios précédents, un scénario médian peut être considéré comme le scénario central. Celui-ci ne verrait pas de bouleversement à court terme du modèle français (maintien du monopole pendant encore quelques années) mais ne s'exonérerait pas, à plus long terme (horizon 2020), d'une remise en cause progressive, notamment sous l'impulsion des instances européennes. Dans cette hypothèse, se dessinerait progressivement un clivage au sein de la branche, avec l'apparition probable d'études « à deux vitesses » : des études plus importantes (notamment en groupement) et/ou mieux structurées et modernisées, aptes à gérer les plus gros dossiers de sauvegardes, redressements et liquidations judiciaires, et des petites études restant sur des schémas d'organisation plus anciens, à l'écart des grands réseaux et de fait plus isolées, qui pourraient être, à terme, en voie de marginalisation ou du moins cantonnées à gérer de petits dossiers de liquidations, notamment impécunieux.

L'éventualité d'un contrôle accru de la profession doit être considérée. À cet égard, un récent rapport parlementaire, publié le 24 avril 2013, formule 30 propositions destinées à rendre la justice commerciale plus « sûre » et plus « attractive », alors que le gouvernement a engagé une profonde réforme de ces juridictions. Un projet de loi doit être présenté à l'automne par le gouvernement. S'il est prématuré d'en tirer certaines conclusions, cela pourrait conduire à réévaluer à terme les scénarios présentés, en fonction des arbitrages qui seront effectués par l'exécutif. Ce rapport ouvre notamment des pistes à explorer pour « ouvrir et promouvoir » les professions d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires. Les auteurs du rapport proposent notamment de prévoir que, pour les affaires les plus importantes, la rémunération fixée par un

magistrat de la cour d'appel soit déterminée non seulement en fonction des « diligences accomplies » mais aussi au regard « du résultat obtenu » et notamment du nombre d'emplois préservés.

Sans plus de précisions et dans l'attente des arbitrages qui seront rendus par l'exécutif dans le futur projet de loi réformant les juridictions commerciales, attendu à l'automne 2013, il reste difficile à ce jour d'en évaluer les impacts potentiels sur l'activité des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires.

Dans tous les cas, quel que soit le scénario, la différence pourrait se faire par la compétence et la « qualité de service » proposée.

Impacts sur l'emploi

■ Les tendances d'évolution de l'emploi

Elles seront évidemment contrastées selon le scénario.

► Perspectives d'évolution 2012-2020

	Scénario optimiste	Scénario central	Scénario pessimiste
Dirigeants	⊕	⊖	⊖
Collaborateur	⊕ ⊕	⊕	⊖
Comptable	⊕	⊖	⊖
Assistant	⊖	⊖	⊖ ⊖
Fonction support (accueil, etc.)	⊖	⊖	⊖ ⊖ ⊖

⊕ / ⊖ légère hausse / baisse

⊕ ⊕ / ⊖ ⊖ Importante hausse / baisse

⊖ Stabilité

⊕ ⊕ ⊕ / ⊖ ⊖ ⊖ Forte hausse / baisse

L'effectif de cette branche professionnelle étant trop faible pour effectuer des projections chiffrées significatives pour les différents scénarios à l'horizon 2020, seule une tendance probable d'évolution, au regard des hypothèses effectuées est indiquée.

L'évolution du nombre d'administrateurs judiciaires, de mandataires judiciaires et d'études sera déterminante, et aura un fort impact sur l'avenir global de l'activité et de

l'emploi salarié. Seul le scénario optimiste permet d'envisager une légère augmentation progressive du nombre de dirigeants, si les conditions d'entrée et d'installation dans la profession sont suffisamment souples pour permettre le bon renouvellement des départs, et que les flux de personnes formées progressent légèrement.

Même dans ce scénario optimiste, l'évolution globale des emplois salariés devrait peu progresser, hormis pour les collaborateurs mais ils ne représentent qu'une faible part des effectifs totaux. Les fonctions d'assistant ou de technicien et les fonctions dites « support » (secrétariat polyvalent, etc.) ne se développeront guère, car des gains de productivité et des mutualisations partielles seront possibles. In fine, seuls les emplois relativement qualifiés (comptable et surtout collaborateur) devraient se développer sensiblement dans ce scénario de hausse marquée de l'activité.

Dans le scénario central, une activité relativement « atone » génère un renouvellement périodique des dossiers confiés aux études. Il n'y a pas lieu de penser que le nombre de dirigeants se développe, l'hypothèse d'une stabilité globale est donc privilégiée.

Dans ce contexte un peu moins favorable, une partie des études pourra se trouver confrontée à une baisse du chiffre d'affaires, en particulier parmi celles qui n'auront pas effectué suffisamment d'efforts de modernisation. Les emplois les moins qualifiés subiront des baisses d'effectifs d'ampleur modérée. Seul le métier de collaborateur continuera à se développer faiblement pour seconder les dirigeants et participer au maintien de l'activité.

Le scénario pessimiste, caractérisé notamment par un contexte économique de reprise moins favorable à la profession, et surtout par une déréglementation et une ouverture à la concurrence, génère un plus grand nombre d'études en difficulté. S'il y a quelques gagnants, notamment parmi les études et les groupements les mieux structurés, il y a beaucoup de perdants, en particulier parmi les petits indépendants. Au final, le nombre de dirigeants cessant leur activité dépasse celui des nouveaux qui s'installent ou s'associent.

Du côté des salariés, seuls les collaborateurs devraient être relativement épargnés. Toutes les autres catégories d'emplois salariés perdraient des effectifs dans ce scénario, en particulier parmi les fonctions les moins quali-

fiées (certains techniciens ou assistants techniques, secrétaires). Des départs ne seront pas remplacés, et dans ce scénario des licenciements économiques parmi les effectifs salariés ne peuvent être exclus, en particulier dans des études cessant leur activité, sans possibilité de reprise (ou partielle seulement).

■ Volumes d'emploi et besoins de recrutements à l'horizon 2020

Au regard des effectifs très faibles de la branche (un peu plus de 400 employeurs, 2 850 salariés selon les données du dernier rapport de branche), des projections chiffrées significatives à l'horizon 2020 ne peuvent être effectuées.

Au cours des dernières années (période 2008 à 2010), les effectifs salariés ont progressé très faiblement, d'environ 0,5 % par an, soit moins d'une quinzaine de créations nettes d'emplois salariés par an.

Les volumes de recrutements annuels ne sont connus que sur l'exercice 2010 (rapport de branche), année où le nombre d'embauches a été relativement élevé (490 salariés, soit un taux d'embauche de 17 %), dépassant nettement les départs (410, soit un taux de départs de 14 % seulement). Le solde « embauches – départs » en 2010 ressort donc à un niveau de 3 %, qui ne correspond pas au rythme moyen observé.

Au regard de l'ancienneté élevée des effectifs (10,5 ans en moyenne) et du très faible turnover, les besoins de recrutements sont assez faibles. Il est donc assez illusoire de chiffrer des besoins prévisionnels de recrutements sur d'aussi faibles volumes. De même, les pyramides des âges ne permettent pas des estimations fiables des besoins de renouvellement sur de trop faibles effectifs (sachant que les plus de 50 ans ne représentaient en 2010 qu'un quart des effectifs), a fortiori dans un contexte de regroupement d'études où tous les départs ne seront pas remplacés.

In fine, l'hypothèse la plus raisonnable, dans le scénario central, serait un léger ralentissement du rythme de croissance des effectifs salariés observé au cours de la période 2008-2010 (au plus fort de la crise économique, génératrice de défaillances d'entreprises nombreuses), compris entre 0,2 % et 0,4 % par an. Il faut donc plutôt anticiper une quasi-stabilité de l'emploi salarié dans ce scénario. En partant d'une estimation de 2 850 salariés en 2011, on arriverait en 2020 à une fourchette de 2 900 à 2 950 salariés environ (50 à 100 créations nettes d'emploi entre 2011 et 2020).

Évolution des métiers et des compétences à anticiper

Les collaborateurs vont développer / maintenir une forte expertise dans tous les domaines de procédures collectives (droit social, etc.) avec un renforcement possible de leur expertise sur le traitement social (notamment autour des dimensions territoriales et des relations avec les acteurs de l'emploi). Ils devraient aussi évoluer vers des missions d'assistance auprès des entreprises dans les domaines de la prévention, de la sauvegarde, de la liquidation ou du redressement. Autrement dit, à leur expertise technique viendra s'ajouter une capacité à expliquer le cadre d'actions des procédures collectives et à établir des relations de confiance avec les chefs d'entreprises. En contrepartie, ils devront peut-être déléguer davantage certaines tâches (préparations de rapports, canevas...) aux secrétaires / assistants.

Les secrétaires, chez les administrateurs judiciaires en particulier, pourraient évoluer vers des fonctions plus proches de celles d'assistants juridiques, et alors intervenir en appui du collaborateur sur certains dossiers attribués. Aujourd'hui, certains secrétaires ne se sentent pas toujours à l'aise pour répondre aux questions des salariés d'entreprises en redressement judiciaire (par exemple sur les procédures de licenciements économiques, le CSP (Contrat de sécurisation professionnelle)...).

Chez les mandataires judiciaires, la segmentation plus importante des fonctions et la forte spécialisation actuelle ne seront probablement pas remises en cause à court / moyen terme. À plus long terme, le développement d'une polyvalence plus grande de certains techniciens n'est cependant pas à exclure dans le scénario le plus favorable (et en fonction des modes de gestion des ressources humaines propres à chaque étude), avec un enrichissement possible de certaines fonctions permis par des gains de productivité (dématérialisation des déclarations de créances).

Des pistes pour l'action

■ Des besoins de formation à anticiper

L'offre de formations proposée par la branche (formations organisées par le CNAJMJ et par l'IFPPC) est riche et répond bien aux besoins actuels identifiés par les professionnels. Il en est de même des formations destinées aux salariés.

Outre ces formations organisées par la branche, les études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires font également appel à d'autres prestataires pour former leurs salariés dans les domaines informatiques, juridiques, ou autres.

Cependant, cela ne concerne que les formations non qualifiantes, il n'existe pas de dispositif de formation certifiante de branche, contrairement à d'autres branches professionnelles (avocats en particulier). Autrement dit, il n'y a pas aujourd'hui de formation de référence aux différents métiers dans les études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires.

Globalement, l'effort de formation est significatif, puisque près d'un salarié sur quatre a suivi au moins une formation prise en charge par l'OPCA PL chaque année entre 2008 et 2011. Cependant, cela ne correspond en moyenne qu'à environ six heures de formation par an et par salarié.

Des besoins de professionnalisation et de formation prioritaires sont d'ores et déjà identifiés : sont cités en particulier des besoins récurrents en informatique et bureautique, de développement des compétences dans le domaine du droit social également. Bien sûr, il faut également citer les besoins réguliers d'actualisation des connaissances et de veille juridique sur le domaine propre aux procédures collectives.

■ Des actions possibles

Les préconisations peuvent être résumées comme suit :

- ▶ informer et sensibiliser les dirigeants aux perspectives d'évolution de la branche ;
- ▶ anticiper les besoins de recrutements liés au renouvellement des générations à moyen terme (dirigeants/salariés) ;
- ▶ développer la culture managériale des dirigeants ;

- ▶ compléter les formations offertes aux collaborateurs en vue de la délégation des tâches ou du renforcement d'expertise ;
- ▶ accompagner le déploiement de certains grands projets ;
- ▶ engager une réflexion en partenariat avec le CNAJMJ sur la pertinence d'un statut d'administrateur judiciaire et de mandataire judiciaire salarié ;
- ▶ évaluer l'opportunité de créer des certifications de branche, en lien avec l'OPCA PL à l'instar du projet de CQP (Certificat de qualification professionnelle) de « gestionnaire social en procédures collectives » ;
- ▶ Ouvrir cette certification à la formation initiale, en contrat de professionnalisation.

Au niveau de la formation des salariés, la mise en place de certains « parcours » favorisant l'évolution et la mobilité professionnelle est proposée. L'opportunité de créer des certifications de branche devra être discutée entre les partenaires sociaux et les membres de la Commission paritaire de la convention collective.

Plusieurs logiques de CQP sont possibles (reconnaissance de compétences acquises dans certaines activités et situations professionnelles ; reconnaissance de compétences plus globales dans une perspective d'« emploi-type » ou en vue d'une mobilité professionnelle au sein de la branche ou « interbranche » entre des métiers proches). Il conviendra de les préciser.

Par ailleurs, ces parcours de formation pourront être ouverts à la formation initiale, grâce à l'usage de contrats de professionnalisation. Cela permettrait d'apporter une réponse aux études qui rencontrent des difficultés à recruter certaines compétences spécifiques à leur cœur de métier, faute d'offre adaptée en formation initiale à ce jour.

Organisations de travail

Les missions

▀ Administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires interviennent dans le cadre de procédures collectives : la sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire.

L'administrateur judiciaire est désigné facultativement ou obligatoirement selon la taille de l'entreprise (seuils : 20 salariés ou 3 millions d'euros de chiffre d'affaires) dans les procédures de sauvegarde, redressement judiciaire et liquidation judiciaire lorsque la poursuite d'activité a été autorisée. Ses missions principales portent sur la gestion de l'entreprise aux côtés du chef d'entreprise avec des pouvoirs plus ou moins étendus selon la qualification de sa mission (surveillance ou assistance en sauvegarde ; assistance ou représentation en redressement judiciaire ; représentation / administration en liquidation judiciaire avec poursuite d'activité).

Le mandataire judiciaire est désigné obligatoirement dans les procédures de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaires. Ses missions sont principalement le paiement des créances salariales, l'établissement et la vérification du passif et la circularisation aux créanciers des propositions de plan établies par le débiteur et l'administrateur judiciaire dans les procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire. En liquidation judiciaire, il est désigné en qualité de liquidateur judiciaire et est également en charge de toutes les opérations de réalisation des actifs, de suivi des procédures et de répartition aux créanciers, ainsi que des actions en recherche de responsabilité.

Administrateur judiciaire

■ Sauvegarde et redressement judiciaire

En sauvegarde et en redressement judiciaire, les fonctions de l'administrateur judiciaire sont importantes et nombreuses. Pendant la période d'observation au démarrage de la procédure, il est associé, de manière plus ou moins importante, à la gestion de l'entreprise : en sauve-

garde, selon le choix effectué par le tribunal, il est investi d'une mission de surveillance ou d'assistance ; en redressement judiciaire, le tribunal lui confie soit une mission d'assistance dans la gestion, soit une mission de représentation. À ce titre, il peut être conduit à faire fonctionner les comptes bancaires de l'entreprise sous sa seule signature (débiteur interdit bancaire ou dessaisi de la gestion) ou à en contrôler le fonctionnement sous la forme d'une simple surveillance voire, s'il doit assister le débiteur dans la gestion, par l'apposition de sa signature.

Certaines attributions de l'administrateur judiciaire sont propres au redressement judiciaire. En particulier :

- ▶ il est chargé de procéder aux licenciements autorisés par le juge-commissaire au cours de la période d'observation ou prévus par le plan de redressement ;
- ▶ lorsque la cession partielle ou totale de l'entreprise est envisagée, il reçoit les offres, donne au tribunal les éléments permettant d'apprécier celles-ci et, le cas échéant, passe les actes nécessaires à la cession.

■ Liquidation judiciaire

Un administrateur judiciaire ne peut être nommé qu'en cas de maintien provisoire de l'activité. Pendant cette période, il administre l'entreprise, exerce les prérogatives en matière de contrats en cours, peut procéder aux licenciements et, le cas échéant, prépare le plan de cession et passe les actes nécessaires à sa réalisation.

Mandataire judiciaire

Les fonctions de mandataire judiciaire n'existent qu'en cas de sauvegarde et de redressement judiciaire et sont alors obligatoires.

Le mandataire judiciaire joue un rôle essentiel dans le traitement des créances : informations divulguées aux créanciers, traitement des déclarations de créances, etc. Il convient de souligner l'importance particulière que revêtent les créances salariales, et le recours, en l'absence de fonds disponibles, au système d'avance des sommes dues au titre des créances salariales garanties, via les CGEA (Centres de gestion et d'étude AGS (Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés)).

Le mandataire judiciaire est par ailleurs le seul habilité à agir au nom et dans l'intérêt collectif des créanciers.

Commissaire à l'exécution du plan

Les fonctions de commissaire à l'exécution du plan, confiées à l'administrateur judiciaire ou au mandataire judiciaire précédemment désigné, n'existent qu'en cas d'adoption d'un plan de sauvegarde ou de redressement et sont alors obligatoires.

Le commissaire à l'exécution du plan reçoit les sommes versées par le débiteur en exécution du plan, distribue celles-ci aux créanciers et surveille la bonne exécution du plan.

Liquidateur judiciaire

Les fonctions de liquidateur n'existent qu'en cas de liquidation judiciaire et sont alors obligatoires. Si la liquidation judiciaire est prononcée au cours de la période d'obser-

vation d'une sauvegarde ou d'un redressement judiciaire, c'est le mandataire judiciaire précédemment désigné qui, en principe, est nommé liquidateur.

Le liquidateur judiciaire accomplit les mêmes missions que le mandataire judiciaire - dont il poursuit éventuellement la tâche - en matière de déclaration et de vérification des créances ou encore de représentation de l'intérêt collectif des créanciers. Il est également l'intermédiaire entre les CGEA et les salariés et peut demander le prononcé de sanctions personnelles à l'encontre du chef d'entreprise ou des associés.

Parmi ses autres missions :

- ▶ il exerce les droits patrimoniaux du débiteur dessaisi, sous réserve des droits propres conservés par ce dernier ;
- ▶ il procède aux licenciements ;
- ▶ en cas de maintien provisoire de l'activité, en l'absence de désignation d'un administrateur judiciaire et pendant cette période, il administre l'entreprise, peut procéder aux licenciements et, le cas échéant, prépare le plan de cession ;
- ▶ il réalise les cessions d'actifs avec l'autorisation du juge-commissaire, ou dans le cadre dérogatoire d'une procédure de liquidation judiciaire simplifiée ;
- ▶ il répartit les fonds entre les créanciers, selon leur rang ;
- ▶ il peut engager d'autres actions particulières⁴.

Les activités

■ Une relative homogénéité des types d'activités exercées, dans un contexte de lente sortie de crise depuis 2010.

Les procédures collectives (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire) représentent aujourd'hui 80 % des dossiers⁵ traités par les études. Les liquidations judiciaires représentent la majeure partie (65 %) devant les redressements judiciaires (31 %). Seulement 4 % des

procédures collectives concernent des dossiers de sauvegarde (procédure préventive). Lors de procédures dites « amiables » (mandat ad hoc, conciliation), l'administrateur judiciaire ou le mandataire judiciaire doit également être désigné par le tribunal de commerce (si le requérant

⁴ Il peut notamment engager une action en responsabilité pour insuffisance d'actif à l'encontre du dirigeant ou encore demander la clôture de la procédure en cas d'insuffisance d'actif ou d'extinction du passif.

⁵ Source : rapport de branche, octobre 2011 (données 2010).

exerce une activité commerciale ou artisanale) ou par le TGI (Tribunal de grande instance) dans les autres cas. Elles restent aujourd'hui relativement marginales dans l'activité de la majorité des études et sont davantage le fait d'un petit nombre d'administrateurs judiciaires. Elles sont beaucoup plus rares et occasionnelles encore pour les mandataires judiciaires.

Au sein des procédures collectives, si les sauvegardes et les redressements judiciaires représentent une part significative lors des jugements d'ouverture, bon nombre de dossiers sont transformés en cours de procédure.

Il faut rappeler que selon les données de l'AGS (rapport d'activité 2011), « la baisse de la sinistralité des entreprises, amorcée fin 2009 après quatre trimestres de crise, s'est poursuivie en 2011 malgré le climat économique incertain en Europe ». Ainsi, les défaillances d'entreprises, après trois années de progression de 2007 à 2009, ont régressé en 2010 et 2011, tout en restant à un niveau élevé (elles sont supérieures à 50 000 par an depuis 2008). ▼ (voir page suivante)

Un peu moins de la moitié des sinistres donne lieu au suivi des dossiers par l'AGS (23 000 en 2011). Les affaires traitées par l'AGS sont à 58,5 % des liquidations judiciaires, à 40,4 % des redressements judiciaires et marginalement des procédures de sauvegarde (1 %).

Parmi les dossiers suivis par l'AGS, 37 % des procédures de sauvegarde ouvertes en 2010 ont été converties en redressements ou liquidations judiciaires. Dans le cas des redressements judiciaires, 71 % de ceux ouverts en 2010 ont été transformés en liquidations judiciaires. En 2011, 44 % des redressements judiciaires et 25 % des sauvegardes ont fait l'objet d'une conversion. ▼ (voir page suivante)

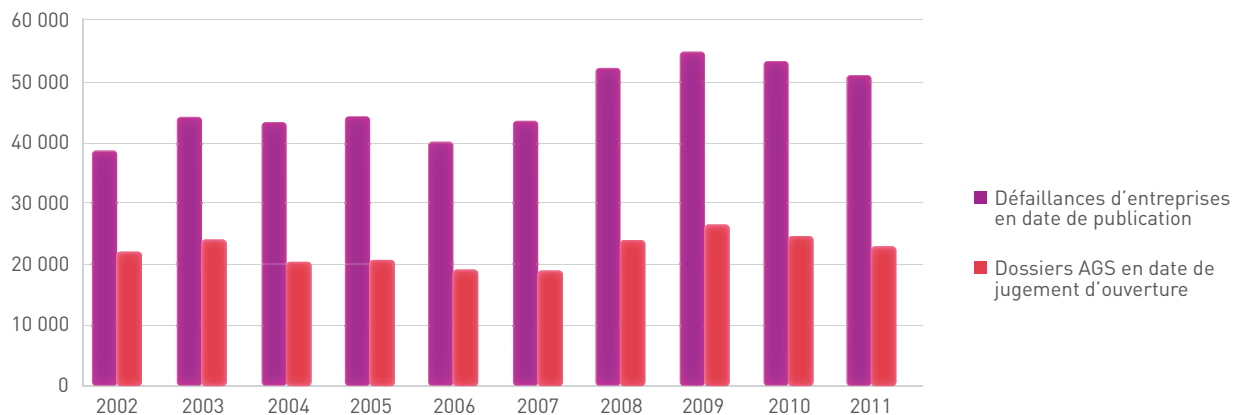
Ces dossiers, qui représentent moins de 1 % des dossiers suivis par l'AGS (mais des masses financières importantes), avaient significativement augmenté en 2008 (80 % en un an) et 2009 (10 %) mais ont amorcé une baisse en 2010 (-25 %) et 2011 (-8,3 %).

« Poids croissant des petits dossiers »

Les mandataires judiciaires auditionnés dans le cadre de l'étude confirment le poids croissant des petits dossiers – dont certains ne génèrent aucun profit. Cette évolution génère un assez grand nombre de dossiers relativement « chronophages ». En effet, même si les dossiers de liquidation peuvent paraître relativement simples et sont le plus souvent majoritairement délégués par le mandataire vers un collaborateur, voire du personnel moins qualifié (un technicien ou un assistant), les informations relatives aux petites entreprises et entreprises artisanales concernées, peuvent se révéler difficile à obtenir (principaux fournisseurs, éventuels créanciers et salariés...). Le mécanisme d'avance des créances salariales par le système de l'AGS est essentiel, car il permet de régler des créances contractées antérieurement à l'ouverture de la procédure collective. Ainsi, les entreprises peuvent poursuivre leur activité malgré le redressement judiciaire. C'est aussi, d'une certaine manière, un facteur de « paix sociale ». Dans le cas des liquidations judiciaires, au regard du grand nombre de dossiers non rentables, cela permet d'éviter de nombreux contentieux prud'homaux.

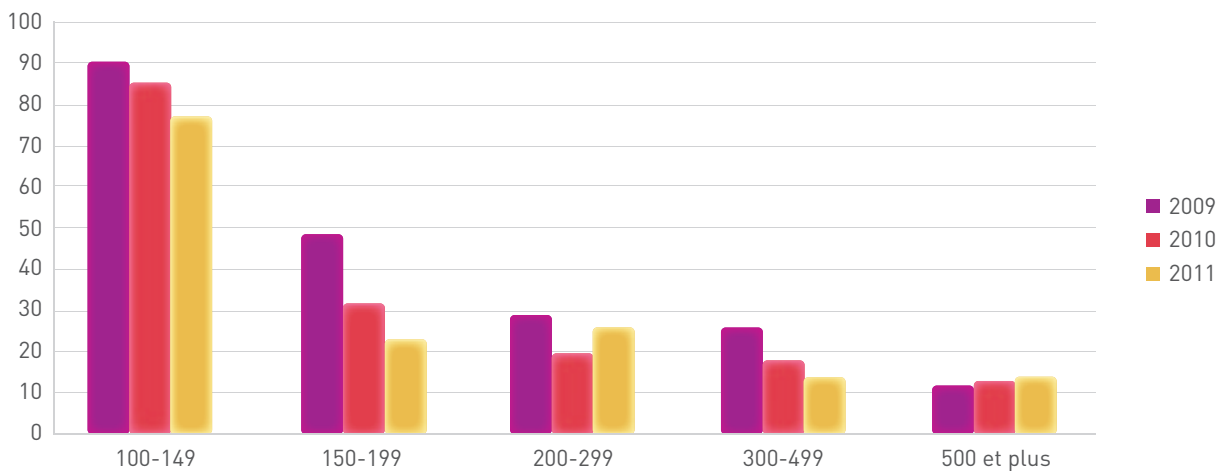
Si les procédures amiables sont très minoritaires dans l'activité, l'amiable « pur » (hors procédure judiciaire) est confidentiel. Seuls quelques administrateurs judiciaires ont eu la volonté de développer une telle activité de conseil.

1 Évolution comparée du nombre de défaillances d'entreprises et d'affaires AGS de 2002 à 2011



(Source : BODACC (Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales), traitement Insee (défaillances d'entreprises ; délégation Unédic AGS (dossiers AGS))

2 Évolution du nombre d'affaires d'entreprises dont l'effectif est supérieur à 100 salariés



(Source : BODACC (Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales), traitement Insee (défaillances d'entreprises ; délégation Unédic AGS (dossiers AGS))

Modes d'exercice et modèles organisationnels

Études de mandataires judiciaires

Les mandataires judiciaires exercent suivant deux modèles principaux : exercice en nom propre ou exercice associé.

■ Exercice en nom propre ou en groupement

« Exercice en nom propre privilégié par les petites études ou « intermédiaires » »

Les études de moins de 10 salariés, avec un exercice en nom propre sont majoritaires⁶.

Elles présentent plusieurs caractéristiques :

- ▶ une organisation typique de « profession libérale », se caractérisant par le rôle central du dirigeant. Les collaborateurs sont positionnés en « soutien », mais généralement sans réelle autonomie et avec des responsabilités, des capacités d'initiative et de prise de décision limitées. Dans ces études, les délégations sont généralement assez faibles, le mandataire est même dans certains cas le seul à assister aux audiences, notamment dans les études qui ont été reprises et où les salariés n'ont pas été habitués ni préparés à exercer davantage de responsabilités ;
- ▶ des tendances d'évolution fréquentes, et en particulier une augmentation du nombre de dossiers, notamment impécunieux, qui nécessite une optimisation des temps de traitement. Par ailleurs, les dossiers importants (tels que le redressement judiciaire ou la liquidation de grandes entreprises) leur sont moins souvent confiés car la capacité à traiter ces affaires et la rapidité sont décisives, par exemple pour le traitement des créances salariales.

Elles sont souvent confrontées à trois problématiques principales :

- ▶ la transmission de l'étude, une partie des dirigeants qui exerce encore en indépendant va cesser son activité dans les années à venir ;

- ▶ la capacité à générer des gains de productivité sur certaines tâches administratives ou récurrentes ;
- ▶ l'aptitude à franchir un cap en matière de dématérialisation des dossiers, sachant que cela nécessite aussi de s'équiper en systèmes informatiques et d'y former les personnels.

Elles subissent aussi, de plus en plus, la concurrence d'études plus importantes pour certains types de dossiers, ce qui nuit à la rentabilité moyenne.

« Exercice associé, dont le groupement, en développement dans les études de plus de 10 salariés »

L'exercice associé, dont celui sous forme de groupements, répond à des stratégies différentes. Il représenterait aujourd'hui un peu moins de la moitié des unités employeuses⁷ mais est en développement.

Certains mandataires judiciaires constituent des GIE. Cela permet à des études existantes de se regrouper pour faciliter ou développer leur activité économique, tout en conservant leur indépendance. Cette stratégie vise surtout la recherche de complémentarité et l'accroissement des compétences par la mise en commun des expertises.

À un niveau d'intégration plus avancé, se trouvent des structures regroupées dans le cadre de SCP (Société civile professionnelle) ou de SELARL (Société d'exercice libéral à responsabilité limitée), ou plus rarement de SELAFA (Société d'exercice libéral à forme anonyme). L'objectif est la mise en commun de moyens, et surtout de permettre une très grande rapidité de traitement des dossiers, tout en diminuant le coût.

Les SCP permettent à des personnes physiques d'exercer en commun une profession libérale réglementée et les SEL⁸ (Sociétés d'exercice libéral) aux membres des professions libérales d'exercer leur activité sous forme de sociétés de capitaux.

⁶ 53 % des unités employeuses (études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires), selon le rapport de branche 2010.

⁷ 47 % des unités employeuses selon le rapport de branche 2010.

⁸ Elles peuvent prendre les formes suivantes : SELARL, SELAFA, SELAS (Société d'exercice libéral par actions simplifiée) et SELCA (Société d'exercice libéral en commandite par actions).

Selon les groupements, cela passe par le partage du réseau informatique, et éventuellement par la création conjointe de SCM⁹ (Sociétés civiles de moyens) pour établir des plateformes mutualisées, par exemple pour le traitement social des procédures collectives. Certains salariés des études en charge de ces opérations sont partagés entre plusieurs structures.

L'intégration maximale consiste à créer une entreprise commune. Mais ce modèle semble à ce jour marginal. Certains mandataires judiciaires se sont regroupés, renonçant à la forme traditionnelle des « études » pour créer une société unique (statut SEL). Cela va donc au-delà du groupement puisque les études fusionnent dans une entité unique. Les structures de ce type recherchent la mise en commun de moyens humains et matériels préexistants (regroupement des études originaires) autour d'un projet d'entreprise partagé ; la création d'une structure d'entreprise avec la volonté de se distinguer des études « classiques » de mandataires judiciaires indépendants ; la structuration via l'organisation en services distincts et spécialisés ; et l'adoption de process partagés.

Dans tous les cas, l'intérêt des groupements constitués est évident, et cela, quelle que soit leur forme et à plus forte raison lors de fusions d'études en entreprises importantes. Ces groupements permettent en effet de :

- ▶ traiter plus aisément les « gros » dossiers, impliquant une forte réactivité et une capacité à traiter rapidement des volumes importants ;
- ▶ mutualiser des ressources sous forme de « plateforme » (gestion sociale, comptabilité, créances...) permettant le partage de salariés et/ou d'outils (systèmes d'information) ;
- ▶ rechercher des synergies, éventuellement en préservant l'autonomie de chaque membre du groupement, ou via une intégration plus forte ;
- ▶ partager des pratiques professionnelles et des expertises, et ainsi se renforcer.

Quelle que soit la forme des groupements constitués, l'enjeu central est de réussir la symbiose entre la volonté de cohésion de la structure, le maintien de la proximité et l'ancrage territorial.

■ Organisations et process de plus en plus structurés

La plupart des études rencontrées ont fortement modernisé leurs process depuis plusieurs années :

- ▶ engagement dans des démarches qualité, certaines études étant certifiées ISO ;
- ▶ modernisation des outils et des systèmes d'information ;
- ▶ dématérialisation des échanges de documents avec les juridictions, avec l'AGS, voire avec certains créanciers...

Plus rares sont celles qui ont atteint une taille suffisante pour s'organiser véritablement par services, avec une ligne hiérarchique et des organigrammes constitués. Toutefois, cette tendance s'observe chez les études les plus importantes. L'enjeu de cette structuration de l'organisation est double. D'une part, cela vise à réduire les coûts et à augmenter significativement la productivité. D'autre part, cela découle d'une nécessité de sécuriser les process, d'améliorer la traçabilité, de faciliter la mutualisation des dossiers et l'accès aux informations par les salariés au sein des études, etc.

■ La concentration des études impacte les organisations et les métiers

La concentration apparaît moins perceptible chez les mandataires judiciaires sur une période de 10 ans, leur nombre est passé de 336 à 312 (soit - 7 % seulement) alors que le nombre d'administrateurs judiciaires passent sur la même période de 132 en 2000 à 115 en 2010 (soit - 13 %).

Les mandataires judiciaires exercent moins fréquemment sous forme associée. Les statistiques d'avril 2009, répertorient 314 mandataires judiciaires dans 267 études et 113 administrateurs judiciaires dans 89 études. Ainsi en 2009, les études d'administrateurs judiciaires comptent 25 sociétés (SCP ou SEL), soit 28 % des études. L'exercice indépendant ne représente que 72 % des études, et 57 % seulement du nombre de professionnels. Comparativement, la proportion de mandataires judiciaires exerçant en individuel restait plus élevée, avec 75 % des études et 64 % des dirigeants. Au total, l'exercice individuel concernait encore 74 % d'entre eux en 2009.

⁹ Cette structure juridique est réservée aux professions libérales dont l'objet est la fourniture de moyens matériels (locaux, personnel, matériel) à ses membres, afin de faciliter l'exercice de leur profession. Cette société ne permet pas l'exercice d'une activité. La création d'une société civile de moyens est sans incidence sur la situation juridique de ses membres. Les associés mettent en commun certains moyens d'exploitation de leur activité afin d'en réduire le coût. Ils conservent une totale indépendance au titre de leur activité professionnelle.

Selon une source différente¹⁰, ne faisant pas de distinction entre les études de mandataires et celles d'administrateurs judiciaires, seulement 53 % des dirigeants exerçaient en 2010 sous statut individuel, et 47 % sous forme associée (dont 20 % de SCP, 12 % de SELARL et 14 % « autres » : SELAS, SELAFA...).

	Études administrateurs judiciaires	Études mandataires judiciaires
Nombre de dirigeants au 30 avril 2009	113	314
Exercice individuel	64	201
Nombre de SCP	9	36
Nombre de SEL	16	30
Ensemble des études	89	267

Les mandataires couvrent généralement un ou deux départements de prédilection, tandis que les administrateurs judiciaires, qui sont près de trois fois moins nombreux exercent plus fréquemment leur compétence sur l'ensemble du territoire. Pour les mandataires, les désignations par les tribunaux s'attachent également davantage à la notion de proximité, car les procédures collectives les amènent à des contacts plus fréquents avec les entreprises concernées et leurs salariés, y compris lorsqu'il s'agit de procéder à des licenciements économiques.

« Les rapprochements entre études génèrent souvent des réorganisations des postes de travail, des missions, des fonctions »

S'il arrive que les groupements constitués « additionnent » les forces en présence et maintiennent les effectifs antérieurs de chaque étude, il est fréquent que des « doublons » apparaissent, et que des économies de moyens soient réalisées. Certaines tâches (saisie des créances, vérification du passif, etc.) peuvent être traitées plus rapidement lorsque le groupement s'accompagne d'une réorganisation interne des process, voire de la mise en place d'outils plus performants qui peut induire une restructuration. Cela peut s'effectuer sur plusieurs années, le temps d'adapter l'organisation interne, certains départs (retraite...) n'étant alors pas remplacés poste à poste.

■ Avantages et limites des groupements

In fine, la constitution de groupements ou d'associations de mandataires judiciaires peut viser plusieurs objectifs (simultanés ou non) :

- ▶ augmenter la capacité à traiter de gros dossiers, en mobilisant des équipes plus étoffées ;
- ▶ améliorer la couverture géographique, via des structures multi-sites, de nature à offrir aux juridictions et aux administrés une proximité plus importante ;
- ▶ partager l'expertise et disposer de spécialistes aptes à traiter des dossiers complexes ;
- ▶ optimiser les coûts, en recherchant des économies d'échelle ;
- ▶ faciliter à terme la transmission des études à des professionnels plus récemment inscrits.

En termes d'activité, les mandataires judiciaires exerçant en groupement sont a priori moins mobilisés sur la gestion quotidienne et plus sur la gestion stratégique des dossiers et de l'entreprise. Autant dans les petites études, le mandataire judiciaire, qui n'a souvent qu'un à deux collaborateur(s), est extrêmement mobilisé sur les dossiers et participe parfois seul aux audiences, car il peut difficilement déléguer la gestion de dossiers (hormis dossiers très simples). Par contre, dans les groupements, l'optimisation de l'organisation interne permet le positionnement du mandataire judiciaire sur les tâches à haute valeur ajoutée : dossiers complexes, supervision de l'activité, représentation externe... Cela est permis par le recours à des collaborateurs souvent plus autonomes¹¹ et responsables de leurs dossiers. Parmi les études les plus importantes, certaines ont développé d'ailleurs des profils assimilables à des chefs de missions.

Au niveau des autres salariés, les emplois peuvent être très spécialisés, voire mono-tâche, parfois transversaux à plusieurs études partagées (social notamment). Cette quasi-industrialisation du travail, avec des postes très découpés où chaque salarié intervient sur une partie de la procédure, sans en voir la globalité - hormis le mandataire judiciaire et le(s) collaborateur(s) - est souvent présentée comme nécessaire au regard des fortes contraintes des procédures collectives et notamment les délais parfois très courts.

¹⁰ Rapport de branche d'octobre 2011 sur l'exercice 2010.

¹¹ Les critères de recrutement des groupements sont généralement plus exigeants de ce point de vue, et le profil de l'ancien collaborateur qui a progressé sur le « tas » mais sans réelle capacité de prise d'initiative par rapport au mandataire judiciaire tend à s'estomper.

La principale limite des groupements – si l'on excepte la difficulté culturelle de certains associés à se départir d'une logique de profession libérale par nature très indépendante – est le risque de « perte de proximité », essentielle chez les mandataires judiciaires. Néanmoins, certains groupements maintiennent effectivement cette proximité, notamment lorsque les études conservent leur autonomie de décisions et leurs implantations locales.

Études d'administrateurs judiciaires

Le champ des missions des administrateurs judiciaires explique une organisation assez différente de celles des mandataires judiciaires. Le nombre d'indépendants reste important, mais l'exercice en société ou en groupement se développe.

■ Mission hors mandat de justice et missions sous mandat de justice commerciale

Il faut distinguer d'une part les missions hors mandat de justice et d'autre part celles sous mandat de justice commerciale (Tribunal de commerce). Les premières concernent des missions commerciales (consultations, conseils...) ainsi que les liquidations amiables de société. Elles sont très peu développées.

L'essentiel de l'activité des administrateurs judiciaires concerne les actions sous mandat de justice commerciales, telles que les procédures collectives (sauvegarde, redressement judiciaire, commissariat à l'exécution du plan) mais aussi les missions de prévention (mandat « ad hoc », conciliation) et d'autres mandats de justice (administration provisoire, liquidation amiable décidée judiciairement...).

Dans le cadre d'une procédure collective telle qu'un redressement judiciaire, la désignation de l'administrateur judiciaire ne s'impose que si le nombre de salariés de l'entreprise concernée est égal à 20 et si le chiffre d'affaires hors taxes est d'au moins 3 millions d'euros.

Si les procédures collectives représentent l'essentiel de leur activité, les missions de prévention se développent. Ainsi, selon l'ASPAJ, « en amont des procédures judiciaires, l'administrateur judiciaire en qualité de conseil, est l'interlocuteur privilégié des particuliers et des chefs d'entreprises en crise ».

Dans les procédures amiables de prévention, il aide les chefs d'entreprises à renégocier et restructurer leurs

dettes à l'égard des créanciers, à trouver de l'argent « frais » et à rechercher de nouveaux partenaires.

Dans les procédures judiciaires, il est mandaté par le tribunal pour assister les chefs d'entreprises dans l'élaboration d'un plan de sauvegarde ou de redressement, ou céder tout ou partie de l'entreprise dans le cadre d'un plan de cession. »

La loi du 26 juillet 2005 - dite de « sauvegarde » - a d'ailleurs encouragé et développé les procédures de prévention qui permettent d'intervenir de plus en plus en amont des difficultés de l'entreprise. Certaines études ont aussi développé une activité significative en matière de mandats ad hoc ou de conciliation, mais cela reste extrêmement inégal selon la volonté ou l'opportunité de développement de ces missions.

■ Développement de l'exercice associé, de groupements ou de réseaux

Comme les mandataires judiciaires, les administrateurs judiciaires sont encore nombreux à exercer en tant qu'indépendants, mais l'exercice en société ou sous forme de groupements se développe davantage. Cela leur permet d'associer leurs compétences et de mieux couvrir le territoire, en disposant de différents bureaux en régions, voire pour certains dans les départements d'outre-mer.

La constitution de groupements (ou de structures à plusieurs associés) facilite le développement des expertises complémentaires. Le métier d'administrateur nécessite en effet de cumuler des compétences parfois difficiles à réunir pour un indépendant : expertise économique, comptable et financière, regard sur les ressources humaines des entreprises concernées par des restructurations, etc.

Certains administrateurs judiciaires estiment pourtant que, par rapport aux mandataires, il est plus difficile de créer des groupements volontaires. Les mutualisations de moyens (hormis de locaux) ne sont en effet pas simples, en particulier en ce qui concerne le personnel, car les tâches sont moins répétitives que chez les mandataires judiciaires, en particulier lors de « traitement social ».

Pour autant, des structures constituées initialement sous forme de GIE ont évolué¹² afin de renforcer leur structuration et d'adopter des modes de fonctionnement communs. L'une des structures rencontrées l'illustre ainsi :

¹² Par exemple constitution d'une SCM, transformation en SELARL.

« Auparavant, nous étions « propriétaires » de nos études, maintenant nous sommes les actionnaires d'une société qui se compose de nos études », ce qui n'est pas la même chose. Cela s'accompagne généralement d'un travail de fond qui peut aller pour les plus avancés jusqu'à l'harmonisation des process, des systèmes d'information, de la gestion des ressources humaines et de la formation, et à l'adoption d'une comptabilité commune...¹³. De véritables « groupes » se constituent, même si l'évolution des pratiques professionnelles des salariés des différentes études originelles peut prendre des années.

Il existe également des études relativement importantes ou des « groupes » qui emploient plus de 70 salariés. Elles sont en général très structurées et une partie d'entre elles sont certifiées (ISO 9001). Les administrateurs judiciaires peuvent s'appuyer sur des chargés de missions, selon les pôles (prévention, sauvegarde, redressement judiciaire, etc.). Certaines structures comptent de nombreuses implantations sur le territoire (parfois plus d'une dizaine de bureaux en France).

Enfin, certains administrateurs judiciaires préfèrent opter pour des formes d'associations plus ciblées, moins contraignantes, préservant l'indépendance des études membres du réseau¹⁴. Le fonctionnement en réseau permet le partenariat entre des administrateurs indépendants bien implantés localement qui sont, en quelque sorte, les « correspondants locaux » du réseau.

In fine, l'exercice associé, pour les administrateurs judiciaires, présente certains avantages :

- ▶ construire une « marque » reconnue au niveau régional et national ;
- ▶ devenir une structure de référence, bien identifiée par les tribunaux et capable de se mobiliser sur le traitement de gros dossiers ;
- ▶ offrir des garanties :
 - mise en œuvre d'une démarche « qualité » interne visant l'harmonisation des process et l'optimisation des pratiques professionnelles ;
 - capacité à mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur tous les dossiers en fonction des besoins ;

- mutualisation des coûts de fonctionnement et d'investissement ;
- travail en réseau et rupture de l'isolement des administrateurs judiciaires...

■ Interaction forte avec les chefs d'entreprises et compréhension de leur « business »

L'activité des administrateurs judiciaires est très différente de celle des mandataires judiciaires, en particulier lorsque le juge leur confie une mission d'assistance dans une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire, ou lors de représentation en redressement judiciaire. Leur activité dépend alors fortement des pouvoirs qui leur sont rattachés. Ils assistent les chefs d'entreprises dans la gestion quotidienne, avec plus d'implication et de pouvoirs en redressement judiciaire qu'en sauvegarde, afin d'élaborer avec eux un plan de redressement qu'ils présentent et soutiennent ensemble auprès du tribunal. Cette différence est également liée à des interventions se situant souvent en amont, en particulier dans le cas de sauvegarde.

Il est d'ailleurs possible qu'il y ait une co-désignation de plusieurs administrateurs judiciaires dans des dossiers complexes, par exemple dans des redressements judiciaires particulièrement sensibles. Selon certains administrateurs judiciaires, avoir une co-désignation permet de prendre plus aisément et conjointement certaines décisions importantes.

Cela se retrouve également dans le cadre des procédures de prévention dites « amiables » (mandat ad hoc, conciliation) : dans le cadre de missions confidentielles (et non publiques) où l'administrateur judiciaire est désigné « mandataire ad hoc » ou « conciliateur ». Sa mission consiste à mettre en œuvre le processus de négociation entre les parties. Ce rôle, que certains qualifient à la fois de « médiateur » et de « négociateur », vise précisément à amener les parties à conclure un accord amiable, ce qui impose de rechercher et d'obtenir un consensus. Cela est encore plus fondamental ici que dans les procédures de sauvegarde et surtout de redressement judiciaire où, en l'absence d'un tel consensus, le tribunal donnera son verdict.

¹³ Certains groupes investissent également dans des locaux et des espaces de travail à la fois plus pratiques (possibilités de télétravail, visio-conférence...) et plus valorisants (réception de créanciers, etc.).

¹⁴ Par exemple, le réseau Arboris est un réseau d'administrateurs judiciaires indépendants qui partagent une même approche des missions qui leur sont confiées. Son rôle principal est de favoriser l'échange de bonnes pratiques et le partage d'expérience entre les études membres, dans une démarche d'amélioration continue.

Enfin, seules quelques études semblent avoir développé des missions « amiables » (hors mandats de justice). Certains administrateurs judiciaires se refusent au contraire à effectuer ce type de mission, souhaitant avant tout préserver leur indépendance.

■ Collaborateurs de haut niveau fortement responsabilisés sur les procédures collectives

Les collaborateurs des études rencontrés ont souvent un niveau de formation élevé, par exemple des diplômés de grandes écoles de commerce ou de gestion, voire des doubles cursus¹⁵. Cela n'est cependant pas systématique, et des études de plus petite taille peuvent avoir recours à des collaborateurs dotés d'une licence ou d'un master AES (Administration économique et sociale) ou de droit, d'un 3^e cycle RH, d'une MSG (Maîtrise de sciences de gestion) finance... Des profils de spécialistes (ex-DRH par exemple) peuvent être recrutés pour intervenir sur un pôle social.

Dans tous les cas, les collaborateurs sont, peut-être plus encore que dans les études de mandataires judiciaires, de véritables « bras droits » de l'administrateur, qui leur confie des responsabilités souvent importantes, notamment lorsqu'il y a une mission d'assistance dans le cadre d'un redressement judiciaire. Ils sont souvent au contact des chefs d'entreprises, préparent les plans de redressement (étude des possibilités d'apurement du passif) ou les plans de cession (recherche des repreneurs, étude des offres...) et traitent l'ensemble des données comptables et financières utiles pour établir les rapports présentés aux tribunaux. Ils sont très souvent impliqués au niveau social : consultation des représentants du personnel, mise en œuvre des licenciements s'il y a lieu, etc.

En redressement judiciaire, ils contresignent les chèques, virements (salaires...), paiements de commandes. L'administrateur judiciaire conserve toujours la prérogative de toutes les opérations effectuées dans le cadre des comptes ouverts à la CDC (Caisse des dépôts et consignations).

Dans certaines études, le collaborateur doit être autonome et capable de gérer un portefeuille de dossiers. Certains administrateurs judiciaires considèrent que leur propre rôle doit idéalement se limiter aux contacts avec les entreprises

lors des réunions de décisions, aux contacts avec les juridictions (les collaborateurs n'assistant pas aux audiences, qui restent les prérogatives de l'administrateur), et aux revues des dossiers, sur la base des rapports rédigés par les collaborateurs.

Selon l'organisation, chaque associé peut travailler en binôme avec un collaborateur sur un dossier. Occasionnellement, le collaborateur peut représenter l'administrateur judiciaire aux audiences. Dans une étude rencontrée, les collaborateurs ont d'ailleurs vocation à devenir associés, s'ils réussissent l'examen professionnel d'aptitude aux fonctions d'administrateur judiciaire.

Dans certaines structures les collaborateurs pilotent entièrement les dossiers confiés, sous la supervision de l'administrateur judiciaire. Ce dernier se définit alors comme « l'ordonnateur, le vérificateur et le valideur », il conserve les audiences, et participe aux réunions d'orientation ou de décision stratégiques.

■ Autres salariés sur des missions d'exécution

Inversement, les autres postes salariés semblent souvent s'apparenter à des fonctions d'exécution, excepté celui de comptable. Ce dernier nécessite une réelle qualification pour suivre la comptabilité spéciale à la CDC et effectuer le suivi des plans de continuation lorsque l'administrateur judiciaire est désigné commissaire à l'exécution du plan¹⁶. Les postes d'assistants apparaissent moins spécialisés que chez les mandataires judiciaires. Généralement, les fonctions de secrétariat administratif sont relativement polyvalentes et faiblement autonomes. Au-delà du secrétariat administratif courant (ouverture des dossiers, réponse au téléphone, traitement du courrier...), les secrétaires peuvent avoir des tâches un peu plus complexes, notamment sur certains dossiers récurrents : contacter le débiteur, traiter des requêtes simples, utiliser les modèles de lettres standardisés, répondre à certaines questions basiques de salariés ou du chef d'entreprise, et aider les collaborateurs à préparer par exemple un mémorandum pour présenter la société en redressement... Les logiciels utilisés¹⁷ permettent de disposer des procédures standardisées qui peuvent être aisément utilisées sur les dossiers courants.

¹⁵ Exemple : avocat ou juriste + formation supérieure économique et financière, en grande école de commerce / gestion.

¹⁶ Le suivi de ces plans implique notamment la répartition du remboursement des dettes auprès des différents créanciers, parfois sur de nombreuses années.

¹⁷ Ex. Cyrus.

Dans de rares études, ils peuvent travailler en binôme avec le collaborateur, alimenter une partie des canevas de rapports et contribuer à préparer le travail.

■ L'amiable : une prérogative forte de l'administrateur judiciaire

Les procédures de type mandat ad hoc ou conciliation sont « naturellement » un domaine d'activité plus développé par les administrateurs judiciaires. Au sein des études, c'est une activité que les dirigeants gardent le plus souvent en prérogative propre, et qui peut difficilement être déléguée à un collaborateur car, par définition, ces missions de prévention sont beaucoup moins « codifiées » que les procédures collectives de type sauvegarde ou redressement judiciaire. En outre, elles impliquent une relation de confiance forte avec le chef d'entreprise qui a anticipé des difficultés éventuelles de son entreprise et a été à l'origine de la demande au Président du tribunal de commerce. Ces procédures demandent également une forte disponibilité de la part de l'administrateur qui doit notamment participer à des réunions avec les créanciers ou mener des négociations stratégiques. Autant l'administrateur judiciaire peut, dans une procédure collective « sans difficulté particulière », participer au premier rendez-vous avec le chef d'entreprise puis aux audiences, en laissant le collaborateur faire tout le travail intermédiaire (vérification des comptes, suivi de la trésorerie, points d'étape avec le chef d'entreprise, rédaction des rapports...), autant cela est beaucoup plus difficile dans le cadre d'une mission amiable.

■ Structuration de plus en plus forte des études importantes

Des évolutions, assez semblables par certains côtés à celles des études de mandataires judiciaires visant à améliorer l'efficacité et l'efficience, se dessinent :

- ▶ certaines s'organisent par pôles : procédures collectives ; missions amiable / prévention (mandat ad hoc, conciliation) - avec des collaborateurs qui peuvent être spécialisés ;
- ▶ cela s'accompagne d'une rationalisation des process gestion d'agendas partagés (systèmes d'alertes en fonction des échéances des dossiers, du calendrier des audiences, etc.) ; recours à la GED (Gestion électronique de documents) : dossiers scannés, archivés, partagés ;
- ▶ des études certifiées ISO 9001 appliquent des démarches qualité : désignation d'un responsable qualité (parfois parmi les collaborateurs), mise en place d'un système de management de la qualité, description des processus, traçabilité, contrôle interne avec revue périodique de dossiers, suivi de fiches de non-conformité, etc.

Toutefois la mutualisation de postes est plus rare et difficile que chez les mandataires judiciaires où la nature des tâches nécessitent le suivi de procédures plus récurrentes autour de la gestion sociale et du traitement des créances.

Cartographie des métiers

Approche dynamique du changement

Le travail d'analyse des métiers et de la cartographie est réalisé selon une approche par regroupement des emplois « en fonction de compétences ». Il ne peut être directement rapproché des classifications de la convention collective, structurées par filières, postes et niveaux¹⁸.

Présentation méthodologique

Les définitions (activités requises) ou les descriptions (activités réelles) de postes permettent aux entreprises de faire un premier point sur les missions et les compétences nécessaires à la réalisation des activités. Mais cette notion de poste, trop éclatée et trop statique, ne permet pas de faire apparaître les proximités d'activités. De plus, elle ne rend pas compte des progressions possibles de compétences dans le temps. C'est un outil de court terme dont le contenu devient vite obsolète et qui fige la compréhension. Elle n'est pas adaptée non plus pour développer une approche globale sur un secteur et une réflexion prospective sous l'angle collectif des besoins et des ressources en effectifs et en compétences. Le concept d'emploi-type élaboré par le CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) permet, en revanche, de construire une grille de lecture des postes de travail des entreprises d'un secteur, réunis par des critères d'activités et de compétences cohérents avec des perspectives dynamiques d'évolution.

Les emplois-types, structurés dans des familles professionnelles, correspondent à une description des activités destinée à déduire le référentiel de compétences exigées par les besoins d'une structure, indépendamment de l'évaluation des personnes qui occupent les emplois considérés.

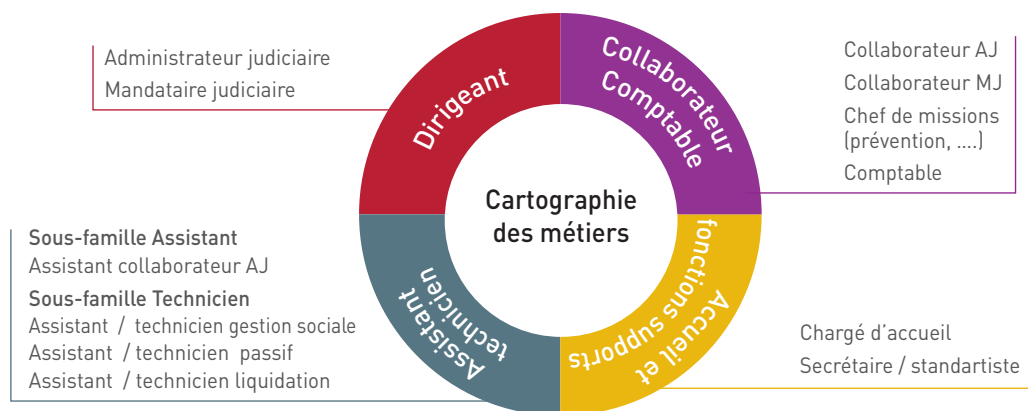
L'emploi-type ou métier se définit comme un ensemble de postes de travail concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale, ou encore un ensemble de postes dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour être occupés par une même personne.

La notion de variabilité est également utilisée. Il s'agit des variations d'activités ou de compétences qui sont associées à des différences organisationnelles, structurelles ou à un contexte d'exercice particulier.

Cartographie des métiers : structure générale des métiers avec l'arborescence en familles et sous-familles professionnelles.

¹⁸ La CCN (Convention collective nationale) distingue quatre filières (administratif, technique, collaborateurs, stagiaires) à l'intérieur desquelles les postes sont déclinés en niveaux, en fonction de la spécificité des travaux, de l'autonomie, de la polyvalence et de l'expérience de chaque salarié. La cartographie des métiers présentée dans le portrait prospectif de branche se situe à un niveau de regroupement plus large, chaque « emploi-type » pouvant recouvrir plusieurs postes de la CCN.

► Schéma d'ensemble de la cartographie des métiers



Grandes familles de métiers¹⁹

Des différences sont notables entre les études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires, quant aux contenus des emplois entre les différents métiers exercés. Les activités spécifiques des mandataires judiciaires nécessitent davantage de postes techniques spécialisés responsables d'une partie du traitement de la procédure (gestion sociale, traitement des créances, recouvrement des actifs, ...). Par comparaison, les métiers des études d'administrateurs judiciaires apparaissent plus concentrés autour de quelques postes clés : collaborateur, assistant, comptable.

Dirigeants

Comme pour beaucoup de professions libérales, le dirigeant assure de multiples fonctions au sein de l'organisation, dans les études il assure, notamment, trois missions principales :

- direction d'entreprise avec la mise en place de l'organisation de travail, des décisions de gestion (financières, ressources humaines, investissement technique, ...), de la gestion « commerciale » ;
- suivi « central » des dossiers, renforcé par le caractère intuitu personæ qui le lie aux différentes juridictions et l'amène à être le principal interlocuteur

auprès des tribunaux. Il est également l'initiateur et le responsable des démarches de suivi qualité ou du suivi des procédures professionnelles ;

- « relais d'information », voire formateur, d'autant plus qu'il n'existe pas de formations spécifiques pour les métiers techniques. C'est souvent le dirigeant qui recueille les informations sur les évolutions réglementaires et législatives, les trie et les diffuse en fonction des besoins des salariés.

Ces trois grandes missions sont présentes dans l'ensemble des études. La taille et le mode d'organisation peuvent en modifier la charge de travail.

¹⁹ En annexe figure une présentation plus détaillée des différentes fonctions, sous forme de fiches métiers.

Collaborateur

Véritables « bras droits » des dirigeants, leurs fonctions diffèrent très fortement selon les études. Dans les études d'administrateurs judiciaires, les collaborateurs disposent de profils hautement qualifiés / expérimentés et sont responsables des dossiers. Dans les études de mandataires judiciaires, les facteurs de taille et d'organisation peuvent faire évoluer les contenus d'emplois. En conséquence, les collaborateurs peuvent se spécialiser sur des domaines ou gagner en autonomie.

Globalement, ils assurent :

- ▶ le bon déroulement (sur le fond et la forme) des missions confiées par le dirigeant ;
- ▶ l'information auprès des entreprises, créanciers, salariés placés sous son administration ;
- ▶ la rédaction de rapports et de requêtes ;
- ▶ la représentation auprès des tribunaux pour certaines audiences.

Dans certaines études, notamment celles disposant d'antennes, ils peuvent également avoir en encadrement fonctionnel les assistants ou les techniciens.

Comptables

Les comptables remplissent à la fois une mission de tenue de comptabilité de l'étude, avec des spécificités liées à la comptabilité spéciale et générale des études, et peuvent participer à certaines activités en lien avec les dossiers comme :

- ▶ le suivi des plans de continuation ;
- ▶ l'établissement des plans de répartition ;
- ▶ le suivi des plans.

Assistants / techniciens

Cette famille d'emplois comprend deux sous-familles, l'une à dominante administrative / assistantat classique et l'autre à dominante plus technique.

La sous-famille assistant / administratif est plus présente dans les études d'administrateurs judiciaires où le métier d'assistant de collaborateur s'articule autour d'activités d'assistantat de direction telles que :

- ▶ la gestion des RDV et des agendas ;
- ▶ la préparation de documents (mise en forme, ouverture et classement de dossiers) ;
- ▶ la préparation des assemblées générales.

Un travail en binôme entre l'assistant et le collaborateur s'établit en fonction des différents dossiers suivis, l'assistant étant plus polyvalent dans ses tâches.

La sous-famille technique est, quant à elle, plus présente chez les mandataires judiciaires où les assistants / techniciens vont participer à une partie du traitement des dossiers : traitement social, gestion des passifs, traitement des créances, recouvrement, procédures de distribution... Ces emplois demandent une maîtrise du cadre juridique et des procédures à appliquer dans le cadre de l'activité et s'appuient sur des compétences plus techniques nécessitant une actualisation régulière. Les contenus de ces emplois demandent à la fois une plus grande spécialisation et une plus grande autonomie pour leur réalisation. Le collaborateur, en règle générale, s'assure du suivi et de la coordination des différentes phases du traitement des procédures.

Fonctions supports

Les fonctions supports concernent principalement les activités d'accueil téléphonique et d'accueil physique, complétées souvent avec des fonctions de secrétariat, d'archivage et de gestion du courrier. À ces postes, les salariés doivent être capables de bien orienter les demandes sans pour autant déranger, sauf nécessité, le travail des collaborateurs et des assistants.

Pour ce faire, les personnes à l'accueil doivent à la fois disposer d'une bonne connaissance générale des procédures collectives pour apporter à leurs interlocuteurs des premiers éléments de réponses et se repérer facilement dans les différents dossiers suivis par l'étude.

Management et gestion des ressources humaines

Pratiques managériales

▀ Le mode de management des études est typique des professions libérales mais il tend à évoluer dans certaines structures au profit d'études mieux structurées.

Mode de management

En règle générale, dans les structures où l'effectif salarié moyen est proche de huit salariés, les pratiques managériales sont formalisées et structurées de manière très inégale.

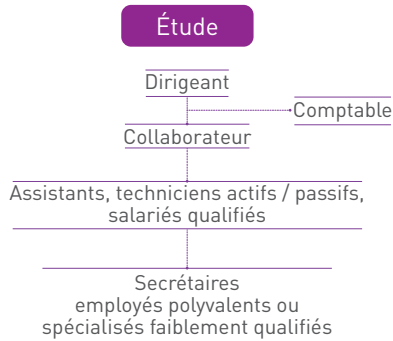
Dans les études indépendantes, le dirigeant reste davantage investi sur ses prérogatives et délègue relativement peu. Il consacre ainsi beaucoup de temps à la relation avec les chefs d'entreprises en difficulté, intervient en direct auprès des créanciers importants, participe aux audiences, relit l'ensemble des rapports... Il est très accaparé par le cœur de métier. Il dispose de très peu de temps pour le management ou la « gestion des ressources humaines » de l'étude et dans la plupart des cas, il n'a pas de compétences particulières pour cela. En ce sens, son profil reste proche de celui d'un dirigeant de petite entreprise libérale, comme cela s'observe dans la plupart des branches professionnelles du champ de l'OMPL. Néanmoins, ce modèle, bien qu'encore très partagé, tend progressivement à reculer au profit d'études mieux structurées, souvent de taille plus importante, qui s'organisent entre plusieurs associés.

Sans idéaliser le fonctionnement de ces études – qui restent dans l'absolu de petites entreprises, puisque moins d'une vingtaine dépassent aujourd'hui 50 salariés –, certaines cherchent à mieux formaliser leurs process. C'est le cas en particulier de celles qui sont certifiées

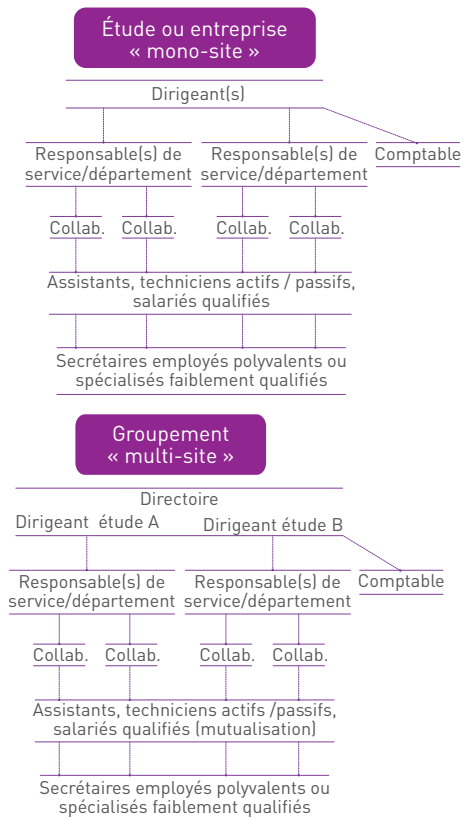
ISO, et/ou ont entamé une démarche qualité. Dans ces structures, les organigrammes sont généralement clairement établis, les fonctions et les missions attribuées bien définies. Les études qui ont clairement formalisé les prérogatives propres aux dirigeants et l'étendue des tâches déléguées aux collaborateurs sont plus rares. Ces derniers disposent néanmoins d'une relative autonomie : ils assurent seuls certaines réunions avec les chefs d'entreprises ; peuvent avoir carte blanche sur des dossiers « simples » avec signature formelle des documents officiels par l'administrateur judiciaire ou le mandataire judiciaire. Ce dernier garde le plus souvent la relation avec les juridictions, même si certains acceptent de se faire représenter par le collaborateur aux audiences, en cas d'impossibilité. Ils peuvent aussi contresigner certains paiements en fonction de la procédure et de la nature de la mission confiée – assistance, représentation...

Le dirigeant conserve toujours la prérogative de la stratégie de développement de l'activité, des décisions de rapprochement éventuelles avec d'autres études et, en règle générale, du recrutement des différents salariés. Une formalisation des entretiens professionnels avec les salariés, afin d'identifier les besoins de développement de compétences et d'envisager, le cas échéant, l'inscription à une formation, est observée dans quelques études. Cependant, cela reste souvent informel dans les études de plus petite taille, a fortiori chez les administrateurs et

► Premier modèle : exercice indépendant



► Second modèle : exercice associé



Spécialisation des postes de travail

« Degré d'autonomie ou de polyvalence des salariés variables »

Deux modèles principaux d'organisation d'étude coexistent. À l'intérieur de ces grandes familles, des sous-modèles (ou variantes) sont bien évidemment possibles.

■ Premier modèle : l'exercice indépendant

Habituellement dans ce type d'étude, le dirigeant est très impliqué sur son cœur de métier (traitement des procédures collectives et, selon l'activité, missions amiables). En charge du suivi de l'ensemble des dossiers de l'étude, il est secondé par un à trois collaborateurs (le plus souvent, en fonction de la taille de l'étude). Il supervise également directement le comptable (comptabilité de l'étude et comptabilité spéciale).

Le(s) collaborateur(s) encadre(nt) des assistants ou techniciens qualifiés, plus ou moins spécialisés. Les fonctions les moins qualifiées peuvent être ultra-spécialisées, en particulier dans les études de mandataires judiciaires, ou un peu plus larges dans certaines études d'administrateurs judiciaires qui emploient des secrétaires polyvalentes.

■ Second modèle : l'exercice associé

Dans ce modèle, les études ou entreprises « mono-sites » et les groupements « multi-sites »²⁰ se distinguent. Les dirigeants (associés) peuvent, en fonction de la taille de l'étude :

- superviser différents collaborateurs. Sur certains dossiers, ils travaillent en binôme avec un collaborateur ;
- chapeauter des « responsables de service ou de département » ou des collaborateurs « seniors », en charge plus particulièrement de l'un des pôles d'activité l'entreprise. Ces derniers encadrent eux-mêmes des collaborateurs (ou collaborateurs juniors selon les organisations).

Ici, les collaborateurs peuvent se voir attribuer la gestion de certains dossiers, voire d'un portefeuille de dossiers, sous la responsabilité d'un associé.

Les postes d'assistants ou de techniciens, et les fonctions d'employés ou de secrétaires, sont soit très spécialisés (en

²⁰ Cette présentation est schématique, il peut exister bien entendu de nombreuses variantes, en fonction du type de groupement, du statut juridique et des organisations de travail mises en place.

particulier, là encore, chez les mandataires judiciaires), soit – plus rarement – davantage polyvalents, selon le modèle organisationnel. La tendance dominante semble être aujourd'hui à l'hyper-spécialisation. Dans le cas des études organisées sous forme de groupements « multi-sites », les modes d'organisation peuvent être variables.

Une organisation sous forme de « directoire » ayant en charge les orientations stratégiques globales au niveau de l'entité constituée est assez fréquente. Néanmoins, le niveau d'intégration étant inégal, une relative autonomie des dirigeants au niveau de chaque étude membre du groupement peut être conservée. Ici, la spécificité tient donc à l'implication des dirigeants à un double niveau : au sein du directoire, mais aussi comme « correspondants locaux » du groupement. Il est également possible de désigner des collaborateurs en charge de sites, ou de bureaux secondaires.

Mise à part cette spécificité de l'organisation « multi-site », l'organisation peut se rapprocher du modèle d'étude ou d'entreprise en exercice associé classique. Au-dessus des collaborateurs, des responsables de départements, de pôles ou de services, et différents niveaux de collaborateurs (junior, senior) peuvent, là encore, être positionnés en responsabilité d'un portefeuille de dossiers.

Les autres postes salariés peuvent aussi s'organiser soit selon une logique « d'industrialisation » (dominante aujourd'hui, avec une majorité de postes d'exécution), soit selon une stratégie « d'enrichissement des tâches » et d'augmentation des compétences. Cette dernière logique

semble plus rare mais peut se rencontrer lorsque l'objectif de la mise en commun est davantage axé sur le développement de l'expertise et la recherche de complémentarités que sur la mutualisation des coûts.

Selon les cas, des plateformes mutualisées entre différentes études se constituent, notamment pour le « traitement social » des procédures collectives. Les salariés spécialisés sur ces fonctions peuvent être partagés entre plusieurs études.

Enfin, certains points de différenciation des structures associées et des groupements par rapport aux études indépendantes sont à souligner :

- ▶ dirigeants moins mobilisés sur la gestion quotidienne et plus sur la gestion stratégique des dossiers et de l'entreprise ;
- ▶ collaborateurs plus autonomes et responsables de leurs dossiers (voire des profils de « chefs de missions ») ;
- ▶ émergence dans certaines structures de fonctions d'expertise (financiers, juristes, spécialistes en gestion des relations humaines ou des relations sociales...);
- ▶ développement d'emplois spécialisés (sur la prévention, sur le social...) qui peuvent être transversaux à plusieurs études.

Voir en annexe une présentation plus détaillée des différentes fonctions, sous forme de fiches métiers.

Pratiques de recrutement et mobilité professionnelle

■ Le recrutement reste généralement l'apanage des dirigeants (ou le cas échéant de l'un d'entre eux). Il est parfois confié à un responsable administratif, mais le plus souvent, dans ces cas-là, la responsabilité est partagée.

Le recrutement de collaborateurs privilégie en général les profils de jeunes diplômés ayant une formation supérieure en gestion et comptabilité (dans les études d'administrateurs judiciaires) et/ou en droit, voire une double compétence. Des recrutements de sortants de grandes écoles de commerce (ESSEC - École supérieure des sciences économiques et commerciales -, HEC - École des hautes études commerciales -... chez certains administrateurs judiciaires)

mais aussi de profils plus classiques (licence, master en gestion, en droit social, etc.) sont également possibles.

Pour une partie des collaborateurs, le fait d'avoir suivi un cursus pour devenir administrateur judiciaire ou mandataire judiciaire est en général très apprécié, notamment lorsque l'objectif est de préparer l'arrivée d'un nouvel associé.

Du fait du faible nombre de diplômés, il n'est pas rare de puiser dans le vivier des collaborateurs venant d'autres études et cherchant à évoluer si la structure est attractive. Pour la recherche de collaborateurs de haut niveau, le recours à un prestataire (cabinet RH, chasseur de tête...) est souvent utilisé, tout comme la mobilisation des réseaux professionnels. Pour le recrutement de collaborateurs, les études de petite taille dans de petites agglomérations peuvent connaître des difficultés d'attractivité. Cette problématique se retrouve, en partie, lors de la transmission de certaines études.

Pour les fonctions d'assistants et de techniciens et a fortiori pour les postes moins qualifiés (secrétariat, etc.), l'inexistence de formation initiale spécifique en droit des procédures collectives génère des stratégies variables de recrutement. Dans les territoires ruraux moins attractifs, les études essaient de recruter des personnes ayant soit un niveau de formation minimal (bac, bac +2) avec un premier cursus en droit, soit une expérience de plusieurs années « in situ », dans une autre étude, éventuellement via les stages de formation continue organisés par la profession.

En agglomération, les recrutements par mobilité professionnelle sont plus faciles. La politique d'accueil de stagiaires peut aussi être une piste, mais reste dans l'ensemble assez peu développée (hormis pour les collaborateurs et les futurs associés).

D'une manière générale, les employeurs rencontrés évoquent peu de difficultés à trouver des candidatures intéressantes pour les emplois d'assistants ou de techniciens. Néanmoins, l'absence de formation initiale spécifique aux procédures collectives les conduit à retenir des critères de recrutement plus axés sur des qualités comme le dynamisme, la curiosité, la capacité à comprendre rapidement. Ces critères, moins objectifs en termes de procédures de recrutement, peuvent conduire les dirigeants à devoir faire plusieurs essais avant de réaliser le bon recrutement.

Très faible turnover et mobilité professionnelle limitée

Globalement, les études se caractérisent par des personnels salariés avec une très forte ancienneté. La mobilité professionnelle semble globalement assez faible, et les possibilités d'évolution sont nécessairement limitées par le très faible nombre de structures employeuses (moins de 400 au niveau national, administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires confondus).

Il faut aussi souligner qu'une partie des salariés, occupant des emplois moins qualifiés bénéficie peu de formations (et/ou en sont faiblement demandeurs).

Formation et besoins de professionnalisation identifiés

▣ Les formations proposées sont davantage des formations d'adaptation au poste ou de développement de compétences que des formations visant à préparer une évolution professionnelle.

Pratiques de formation actuelles

■ Offre de formation

Les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires suivent régulièrement les formations organisées par le CNAJMJ ou l'IFPPC (avec le concours de l'Université de Toulouse 1 Capitole). Ainsi, l'IFPPC organise en collaboration avec chaque président de compagnie régionale la formation des dirigeants et des salariés des études.

L'IFPPC organise également chaque année :

- ▶ une formation nationale destinée aux salariés d'études souhaitant se préparer au concours d'entrée au stage administrateurs judiciaires / mandataires judiciaires ;
- ▶ un congrès sur un thème d'actualité.

Ces formations jugées très complètes semblent, dans l'ensemble, répondre aux besoins des dirigeants. Il en est de même des formations destinées aux salariés. À côté de ces formations organisées par la branche, les études font appel à

d'autres prestataires pour former leurs salariés dans les domaines informatique, juridique...

■ Activité de formation

Globalement, l'effort de formation est significatif, puisque entre 2008 et 2011, près d'un salarié sur quatre a bénéficié chaque année d'une formation prise en charge par l'OPCA PL. Cependant, cela ne correspond en moyenne qu'à environ six heures de formation par an, par salarié. Il faut distinguer toutefois les pratiques de formation des collaborateurs et des autres salariés.

Pour les premiers, l'appareil de formation de la « branche » (y compris les formations du CNAJMJ et de l'IFPPC, mises en œuvre via ses compagnies régionales) est pourvoyeur de nombreuses sessions²¹, sur des thématiques très diverses²². Ils peuvent également bénéficier des formations continues plus ciblées, sur des logiciels informatiques par exemple, avec des prestataires en charge d'organiser les formations en intra- ou inter-entreprise.

Les autres salariés bénéficient plutôt de formations continues courtes et ciblées, dont l'objectif est plus circonscrit à un point particulier de procédure, d'outil, ou de méthode.

■ Les principales thématiques de formation

Pour rappel, en 2011, les thèmes de formation des salariés ont été très diversifiés.

Ainsi, près de la moitié des heures de formation financées a concerné les stages d'actualisation ou de développement de compétences. En nombre de personnes, deux stagiaires sur trois ont suivi ce type de stage. Le plus grand nombre de stagiaires a participé à :

- ▶ un colloque (dont celui du CNAJMJ à La Colle sur Loup) ;
- ▶ une formation « cœur de métier » [revue de l'actualité jurisprudentielle, créances postérieures, créanciers propriétaires, comptabilité et analyse financière, salariés, etc.] ;
- ▶ une formation de préparation à l'examen d'entrée²³ au stage professionnel.

Au total, plus de 90 % des formations ont une durée inférieure à 60 heures, dont une proportion très élevée de formations

de moins de 10 heures (55 %). Les deux tiers des stagiaires concernés ont suivi une formation organisée par l'IFPPC.

Appareil de formation adapté aux attentes

Selon les employeurs et les salariés rencontrés, peu de besoins restent à couvrir. Ils jugent l'appareil de formation du CNAJMJ et de l'IFPPC bien adapté à leurs attentes. Plusieurs dirigeants estiment que le domaine des procédures collectives ne nécessite pas un niveau de formation très développé, hormis pour les collaborateurs : il est très « codifié », mais les outils disponibles aujourd'hui, en particulier le système informatique, offrent un cadre qui facilite sa maîtrise par l'ensemble des salariés.

Les principaux besoins cités de manière récurrente concernent d'abord des mises à niveau en informatique et bureautique, notamment pour les salariés de forte ancienneté. Le domaine du droit social est souvent cité comme fortement évolutif, et nécessitant des formations très régulières.

Les compétences économiques, comptables et financières sont moins fréquemment citées. D'une part, ce sont plutôt les collaborateurs et comptables – généralement de niveau de formation initiale plus élevée, et/ou fortement expérimentés – qui détiennent ces compétences. D'autre part, les études ont souvent la possibilité de s'appuyer sur un prestataire de l'entreprise concernée (expert-comptable notamment, voire dans certains cas avocat d'affaires), en cas de nécessité.

Pour ce qui concerne les procédures collectives proprement dites (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire), ce sont plutôt des formations ponctuelles de remise à niveau, ou dans certains cas de revue de l'actualité jurisprudentielle, qui sont souhaitées.

Absence de certification de branche

Enfin, il faut noter l'absence de dispositif de formation certifiante de branche. Contrairement à d'autres branches professionnelles (avocats en particulier), il n'existe pas de

²¹ En 2011, l'activité de formation de l'IFPPC a représenté 86 journées de formation dispensées à 1159 salariés de la branche professionnelle du personnel des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires.

²² Exemples : les créances postérieures ; les créanciers propriétaires ; les entretiens de la sauvegarde ; le plan de cession ; les salariés ; la médiation et la gestion des conflits ; les procédures collectives et le droit de l'environnement, etc., ainsi que la préparation à l'examen au stage AJ-MJ.

²³ Pour devenir mandataire judiciaire, il faut être titulaire au minimum d'un diplôme de niveau bac +4, et réussir un examen d'entrée au stage professionnel.

CQP permettant de former des techniciens ou assistants, ou de développer des compétences dans le cadre d'un parcours certifiant. Afin d'y remédier, un projet de création d'un CQP de « gestionnaire social en procédures collectives » est en cours. Si peu d'employeurs en expriment aujourd'hui spontanément le besoin car ils ne connaissent pas ce type de certification ou n'en perçoivent pas l'utilité, l'absence d'une telle certification reconnue dans la branche induit à ce jour une assez forte hétérogénéité des profils, et certainement des compétences des salariés en poste. Une partie des employeurs estime le système actuel de formation continue non certifiante adapté aux besoins et la création de nouvelles certifications inappropriée. Ceci en raison de la faible mobilité des salariés et du fait qu'il est assez facile d'apprécier le savoir-faire développé chez un confrère. Toutefois, plusieurs arguments peuvent être objectés :

- ▶ l'absence de telles formations certifiantes est sans doute un facteur limitatif des possibilités d'évolution professionnelle, faute de parcours permettant de mieux les préparer lorsqu'un poste à pourvoir et un « potentiel » sont identifiés ;
- ▶ une partie des salariés occupant des fonctions peu qualifiées aujourd'hui (saisie de créances notamment) pourrait se former pour accéder à des fonctions plus variées, a fortiori dans la perspective d'une dématérialisation accrue des déclarations de créances qui affectera de toute évidence ces métiers ;
- ▶ dans la perspective d'une possible accentuation de la concurrence à moyen terme (voir la partie « scénarios »), de tels outils pourraient contribuer à accompagner la professionnalisation des salariés et leur montée en qualification.

Dans cette optique, plusieurs options possibles permettant à la branche de construire un système de formation certifiante sont proposées pour la famille d'emploi assistant / technicien.

Pour une politique de formation certifiante

Tout d'abord, précisons que l'élaboration des CQP doit s'accompagner d'un investissement fort en termes d'ingénierie pédagogique et se conduit dans le cadre d'un dialogue pari-

taire. Les possibilités de mise en place de CQP présentées ici permettent d'apporter un premier éclairage « méthodologique » qu'il conviendra d'approfondir lors de leur élaboration. Il convient de poser d'emblée la question du périmètre de ces CQP. En effet, il est possible de construire des dispositifs plus ou moins axés sur des activités professionnelles (ex. la vérification de créances, le traitement social, etc.), dans une perspective de reconnaissance de compétences liées à ces activités, ou des dispositifs plus larges, visant à faciliter le passage d'un emploi type à un autre (dans une logique de branche – à l'instar du projet de création d'un CQP de « gestionnaire social en procédures collectives » – voire interbranche). Les périmètres envisageables pour les CQP peuvent en effet répondre à différentes logiques en termes de reconnaissance, de mobilité, de sécurisation des parcours professionnels. Ces logiques peuvent aboutir à des dispositifs de certifications complémentaires et à la mise en œuvre de parcours de formation différenciés et modulaires.

■ Logique de reconnaissance par activité

La mise en place de CQP par type d'activité permettrait de faciliter la reconnaissance des acquis professionnels pour les salariés ne disposant pas de formation initiale en lien avec l'activité professionnelle exercée. Car la formation initiale n'existe pas spécifiquement pour cette activité, ou en raison du niveau de recrutement. Certains salariés peu diplômés ont en effet développé, au fil des ans, une expertise forte dans leur domaine d'activité.

En termes de parcours pédagogiques, ce type de CQP serait assez léger en nombre d'heures de formation et pourrait être facilement accessible par la VAE (Validation des acquis de l'expérience). Un tronc commun à différents CQP « par activité » pourrait être proposé autour d'un module de formation abordant la question des procédures collectives d'une manière plus globale²⁴ (les différentes composantes des procédures collectives, le lien avec le système de droit français, etc.).

■ Logique de mobilité « branche », par emploi-type

Dans cette perspective, le CQP « emploi-type » a pour objectif d'élargir le portefeuille de compétences des salariés en regroupant au sein du même CQP plusieurs activités professionnelles. Cela permettrait aux salariés détenant

²⁴ Les salariés rencontrés ont souvent fait part de leur souhait de mieux connaître, même succinctement, l'ensemble des procédures collectives. Ils n'en maîtrisent souvent qu'une partie et ne disposent pas d'une vision globale.

cette certification d'améliorer leur employabilité au sein de la branche. Face à la diversité des activités réalisées au sein des études, ce CQP pourrait être, en termes d'ingénierie, construit de façon modulaire, en proposant un tronc commun sur le cadre juridique des procédures collectives et des modules techniques autour des différentes activités réalisées (module sur le traitement social, sur le passif, la liquidation, l'assistanat, etc.). L'obtention de plusieurs modules (sous formes d'options) permettrait de valider le CQP.

■ Logique de mobilité « interbranche »

Réalisé en lien avec d'autres branches juridiques et avec l'appui des associations de formation (ENADEP (École nationale de droit et de procédure), ENP (École nationale de procédures), ...) ce CQP viserait à faciliter une plus grande mobilité au sein des professions juridiques. Les métiers d'assistanat – voire certains métiers en lien avec la gestion de dossiers – pourraient être visés avec des modules communs autour de la maîtrise du cadre juridique, des outils techniques types (outils bureautiques, gestion électronique de documents, gestion de bases de données...) et des modules techniques transversaux sur les activités d'assistanat et de gestion de dossiers. Ce CQP permettrait

de certifier au niveau de plusieurs branches juridiques²⁵ un niveau de compétences partagé autour de métiers proches (ceux de l'assistanat en particulier).

■ Nécessité de proposer des parcours modulaires

En termes de parcours de formation, la mise en place des CQP peut s'appuyer sur une ingénierie proposant l'obtention de cette certification via un éventail de dispositifs d'acquisition : VAE, formation sur site, formation en alternance...

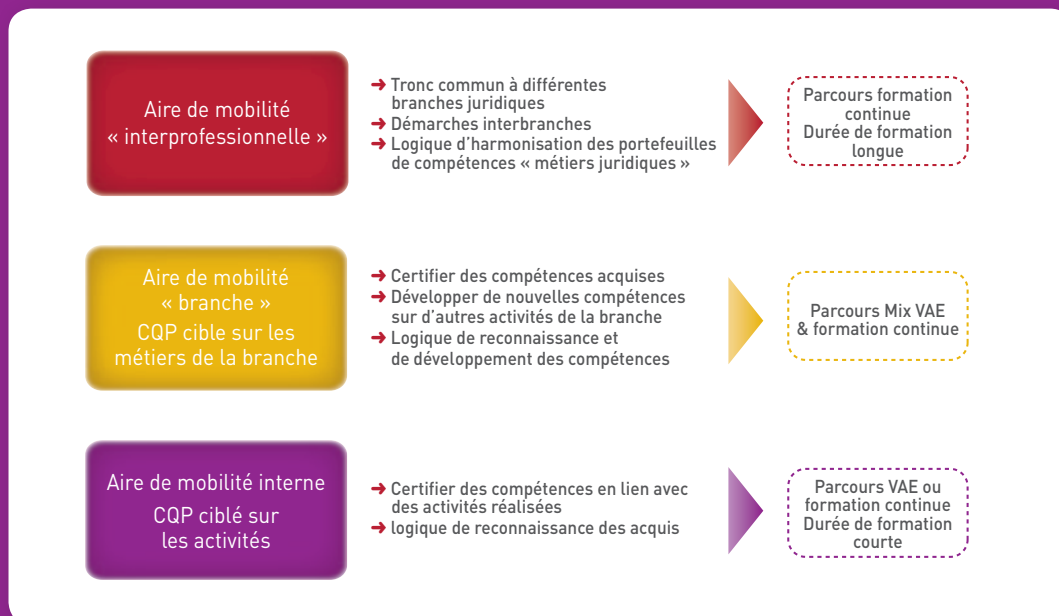
La mise en place de parcours de formation modulaires permettrait également de répondre aux spécificités de la branche (par rapport à la diversité des activités réalisées et des situations d'emploi). À titre d'exemple, une réflexion pourrait être engagée visant à compléter l'offre de CQP proposée par l'ENADEP : CQP Secrétaire juridique et CQP Assistant juridique de cabinet d'avocat. La modularité des CQP pourrait se retrouver dans un parcours de formation intégrant un tronc commun couplé à différentes options (exemple option judiciaire et option juridique), chaque option étant composée de modules de formation sur des activités professionnelles choisies par les stagiaires. La branche étudie actuellement la mise en place d'un CQP de gestionnaire social en procédures collectives.

²⁵ Administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires, huissiers de justices, notaires, voire avocats.

▼ Tableau récapitulatif

Périmètre	Objectif	Avantages	Inconvénients
CQP « Activité » ex : CQP traitement social, CQP traitement passif, CQP assistant administrateur judiciaire	<ul style="list-style-type: none"> • Certifier des compétences acquises par activité, dans l'exercice d'un emploi particulier 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulation CQP / VAE assez aisée • Apporter une certification à des salariés spécialisés sur des activités, qui ont développé une forte compétence dans un domaine • Harmoniser le niveau de formation au niveau poste • Durée de CQP court 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'attentes exprimées par les salarié • Enjeu de reconnaissance salariale relativement faible au regard des pratiques de rémunérations / CCN • Peu d'ouverture vers des parcours de mobilité
CQP « Emploi-type » ex : technicien procédure collective	<ul style="list-style-type: none"> • Certifier des compétences acquises sur une activité et compléter par une formation d'acquisition de compétences complémentaires pour plus de polyvalence ou pour évoluer vers d'autres emplois au sein de la branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Mixer parcours VAE plus formation continue • Possibilité de faire des parcours par module pédagogique / activité • Intéresser les salariés au développement de leur portefeuille de compétences • Harmoniser le niveau de formation sur des emplois 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement formation et temps important pour les salariés et les études
CQP « Interbranche » ex : assistant de direction des métiers juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir la certification vers une mobilité interbranche • Harmoniser les niveaux de compétences en favorisant leur reconnaissance au sein de plusieurs branches 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre appui et développer une coopération avec d'autres branches • Participer à une meilleure sécurisation des parcours • Renforcer l'attractivité de la profession 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité à construire les parcours de certification • Investissement formation et temps plus important (environ 150 heures)

▼ Les différents « niveaux » et logiques possibles pour une formation certifiante



Perspectives importantes d'évolution

Évolutions internes

■ Entrent dans les facteurs d'évolutions internes : la démographie ; la forme d'exercice privilégiée par les nouveaux entrants dans la profession ; les stratégies des dirigeants et la « modernisation » des études au sens large.

La profession est d'abord concernée par le renouvellement des dirigeants

Compte tenu de la pyramide des âges (selon l'enquête de branche 2010, 30 % des employeurs avaient plus de 57 ans, et auront 60 ans et plus en 2013), des départs en retraite significatifs sont à prévoir à l'horizon 2020, entre 10 et 15 par an. Une partie des dirigeants qui exerçaient en indépendants cèderont leurs études à un repreneur, mais cela n'est pas toujours simple, et cela dépendra notamment de la localisation, de la notoriété de l'étude, et de la volonté d'autres dirigeants de la reprendre. Le remplacement des associés, dans le cas d'exercice en société, pose généralement moins de difficultés, et ce, d'autant plus que les nouveaux entrants dans la profession préfèrent souvent cette forme d'exercice.

Une préférence des nouveaux professionnels pour l'exercice associé

S'installer comme indépendant suppose une prise de risque plus importante, mais aussi des aptitudes que n'ont pas tous les néo-diplômés. D'autre part, un administrateur judiciaire ou un mandataire judiciaire débutant, n'ayant pas encore pu par définition développer sa notoriété, sera moins facilement désigné par les juridictions sur des affaires sensibles. Enfin, dans un univers de plus en plus concurrentiel, devenir associé permet de bénéficier de compétences, de collaborateurs, d'outils (informatique...) et de références solides, qui

offrent un cadre plus propice et sécurisant pour de jeunes professionnels.

Tendance au regroupement sans généralisation

La tendance au regroupement pourrait davantage s'accroître sans pour autant se généraliser. L'évolution dépendra non seulement des pratiques des juridictions (tendront-elles à toujours privilégier les études organisées en sociétés ?) mais aussi de l'évolution de la réglementation, car une ouverture plus forte à la concurrence pourrait favoriser les regroupements subis ou les reprises d'études par certains groupes.

Modernisation des études, recours aux nouvelles technologies

Les études ont depuis de nombreuses années structuré et informatisé leurs process. Cette évolution s'est accompagnée de progrès constants en matière de dématérialisation et d'EDI (Échange de données informatisé), aussi bien avec les débiteurs qu'avec les créanciers et les juridictions. Cette tendance devrait se poursuivre avec l'évolution constante des technologies. Certains projets structurants, menés sur l'ensemble de la branche, participent aussi à la modernisation de la profession. Ainsi, la loi du 28 mars 2011 de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et de certaines autres professions réglementées a confié

au CNAJMJ le soin de mettre en œuvre une plateforme d'échanges dématérialisés, au plus tard le 1^{er} janvier 2014. Ce portail électronique offrira des services de communication électronique sécurisée en lien avec les activités des deux professions. Il doit permettre l'envoi et la réception d'actes de procédure (liste déterminée par un décret). Il s'agit en premier lieu des déclarations de créances dont le volume annuel est estimé à 1 200 000 par an.

Le principal avantage attendu est de donner aux créanciers la possibilité de réaliser une partie des démarches par voie numérique et ainsi d'alléger le formalisme de la lettre recommandée avec AR. Ce projet de portail sécurisé doit permettre à tous les créanciers de procédures collectives de préserver leurs droits, tout en permettant d'améliorer le rapport entre le coût de traitement et le service rendu.

Exigence croissante de productivité, de rapidité et de réactivité dans le traitement des dossiers

Dans certains dossiers, l'un des critères de désignation est la capacité à traiter rapidement les dossiers, et notamment les créances salariales, extrêmement privilégiées. Les études qui auront optimisé leurs process pour garantir le respect de délais très contraignants auront un avantage décisif. Comme indiqué, cela favorise aussi l'exercice en groupement, seules les études relativement grandes étant en mesure de mobiliser des équipes nombreuses sur les dossiers.

Évolutions liées à l'environnement externe

■ L'évolution de la situation économique conditionne celle des défaillances d'entreprises et de l'emploi. Elle est donc un facteur clé influençant l'activité des études.

Évolution de la conjoncture économique

Selon la Coface (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur), « le nombre d'emplois détruits par les défaillances continue d'augmenter (+3,3 %). La faillite de grandes entreprises a entraîné la perte de nombreux emplois. Ainsi, la liquidation de Neo Security (sécurité et gardiennage) et celle de Mory Team (transport routier) ont supprimé quasiment 9 000 emplois, soit 5 % des emplois perdus sur l'ensemble des défaillances des douze derniers mois »²⁶. Sur un an (septembre 2011 à août 2012), 33 % des défaillances sont enregistrées dans le secteur de la construction, suivi des services aux particuliers (17 %) et des autres services²⁷ (15 %). Mais elles ont eu plutôt tendance à baisser dans ces secteurs (-3 % dans la construction,

-3,7 % dans les autres services) alors qu'elles progressaient dans d'autres (automobile et transports avec 6,7 %, textile-habillement avec 5,8 %, ou encore chimie avec 8,6 %), les taux de défaillances²⁸ les plus élevés étant enregistrés dans l'automobile et les transports (2 %) et la distribution (1,6 %). ▼ ▼

L'évolution future des défaillances d'entreprises impacte très directement le niveau d'activité dans la branche, mais se conjugue avec d'autres facteurs.

■ Mise en concurrence plus forte sur de plus gros dossiers

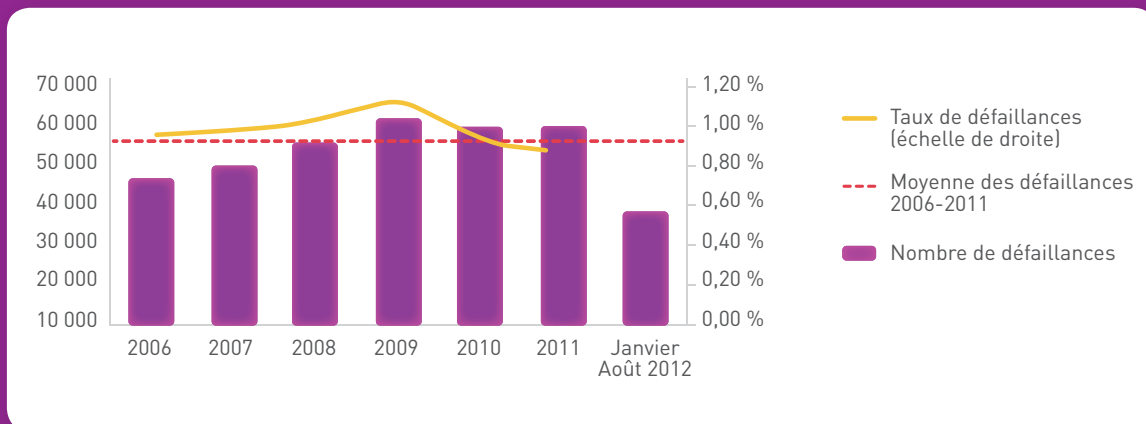
L'activité des études dépend non seulement de la situation économique qui influe directement sur le volume des procédures collectives, mais aussi des désignations et de la concurrence entre elles. S'il n'y a pas d'homogénéité des pratiques entre les tribunaux, l'évolution récente semble tout de même marquée par :

²⁶ COFACE - Panorama défaillances d'entreprises. Automne 2012.

²⁷ Services dédiés aux entreprises et collectivités locales.

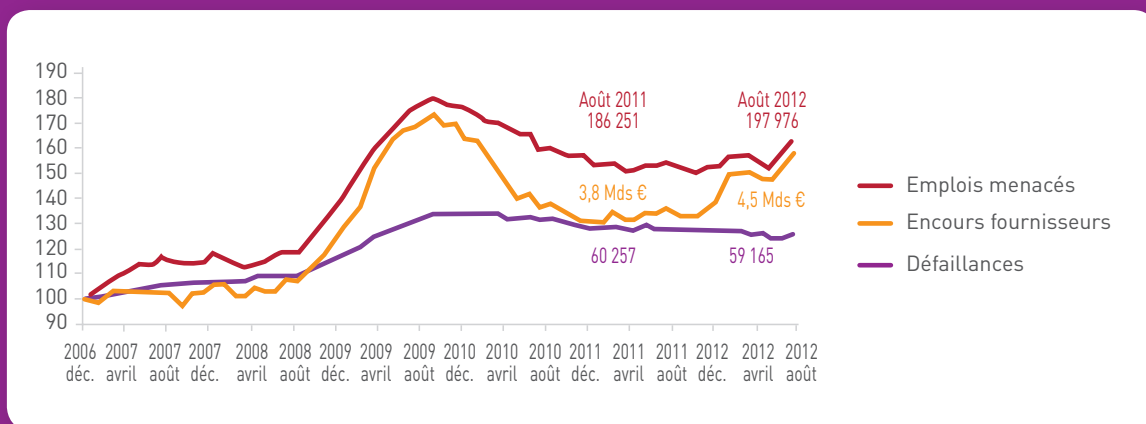
²⁸ Nombre de défaillances du secteur / nombre d'entreprises dans ce secteur.

1 Évolution du nombre de défaillances et taux associés



[Source : Coface Services]

2 Évolution des défaillances et de leurs coûts



[Source : Coface Services]

- ▶ la volonté, pour les dossiers « classiques » (redressements ou liquidations judiciaires de PME (Petites et moyennes entreprises) / TPE (Très petites entreprises)), de faire « tourner » les désignations entre les mandataires judiciaires, plus nombreux dans chaque région et département que les administrateurs judiciaires ;
- ▶ la nomination d'études plus importantes ou de groupements, sur les dossiers de grandes entreprises « emblématiques » et/ou à forts enjeux sociaux. En particulier, lorsque la capacité à mobiliser des

équipes importantes ou à traiter rapidement les dossiers est déterminante ;

- ▶ de possibles co-désignations, pour permettre de faire intervenir à la fois un administrateur judiciaire ou un mandataire judiciaire (selon le cas) bien implanté localement, et une étude ou un groupement plus important, en fonction des contraintes identifiées.

Certaines études majeures ayant « pignon sur rue » sont aujourd'hui de plus en plus systématiquement désignées sur certains dossiers lourds et complexes pour lesquels elles concurrencent les études locales.

Évolutions réglementaires en France et en Europe

■ Au cours des 10 dernières années, cinq lois ont contribué à l'évolution de la profession, mais les principales nouveautés sont liées à la loi de sauvegarde de 2005.

Plusieurs textes réglementent les procédures collectives en France

Les principaux textes réglementaires relatifs aux procédures collectives en France (en s'en tenant aux lois) sont les suivants :

- ▶ loi du 1^{er} mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises (pour les procédures ouvertes avant le 1^{er} janvier 2006) ;
- ▶ loi n°85-98 du 25 janvier 1985 relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises (pour les procédures ouvertes avant le 1^{er} janvier 2006) ;
- ▶ loi n°85-99 du 25 janvier 1985 relative au statut des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires ;
- ▶ loi du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises (pour les procédures ouvertes depuis le 1^{er} janvier 2006) ;
- ▶ loi du 22 octobre 2010 de régulation bancaire et financière.

Ces 10 dernières années, les principales nouveautés ont été introduites par la loi de sauvegarde de 2005.

La procédure de sauvegarde, obligatoirement mise en œuvre en amont de la cessation des paiements, est fondée

sur l'anticipation dans le traitement des difficultés des entreprises. Ainsi, la cessation des paiements ne constitue plus comme avant la « ligne de démarcation » séparant les procédures amiables des procédures collectives.

La procédure de sauvegarde peut être ouverte à la seule initiative du chef d'entreprise, dès lors que des difficultés susceptibles de conduire l'entreprise à l'état de cessation des paiements ne peuvent être surmontées. Par ailleurs, l'ouverture d'une procédure amiable (mandat ad hoc ou conciliation) devient possible même dans le cas d'une cessation des paiements, à condition qu'elle ne soit pas antérieure de plus de 45 jours.

Cette loi créait aussi d'autres dispositifs, tels que le CTP (Contrat de transition professionnelle) remplacé depuis par le CSP (Contrat de sécurisation professionnelle).

« En 2008 et 2009, d'autres dispositions législatives importantes ont été adoptées²⁹ »

La loi n°2008-89 du 30 janvier 2008 a opéré la transposition de la Directive européenne 2002/74/CE du 23 septembre 2002 relative à la protection des travailleurs salariés en cas d'insolvabilité de l'employeur. Désormais, il est prévu dans le code du travail que les salariés d'une entreprise située

²⁹ Elles sont récapitulées dans les rapports d'activité 2008 et 2009 de l'AGS, sur lesquels nous nous appuyons ici.

dans un autre État de la Communauté européenne, dès lors qu'ils exercent ou exerçaient habituellement leur activité sur le territoire français, voient leurs salaires garantis par l'AGS, lorsque leur employeur se trouve en état d'insolvabilité.

La loi n° 2008-776 du 4 août 2008 (publiée au JO [Journal officiel] du 5 août) sur la modernisation de l'économie a prévu la possibilité pour le gouvernement de prendre, par voie d'ordonnance dans un délai de six mois à compter de la publication de cette loi, les dispositions relevant du domaine de la loi relatives aux difficultés des entreprises. C'est ainsi qu'est intervenue l'ordonnance n°2008-1345 du 18 décembre 2008 portant réforme du droit des entreprises en difficulté.

Parmi les changements introduits par la loi du 26 juillet 2005, réformant le traitement des difficultés des entreprises, l'élément majeur reposait sur l'introduction de la procédure de sauvegarde. L'objectif était d'inciter le débiteur in bonis³⁰ à recourir à cette procédure avant que ses difficultés ne soient trop graves et notamment avant sa cessation de paiements. L'ordonnance du 18 décembre 2008, sans modifier fondamentalement cette nouvelle procédure, a accentué les différences entre sauvegarde et redressement judiciaire, rendant la première plus attractive et plus accessible. A travers cette réforme de la procédure de sauvegarde, le rôle du chef d'entreprise est accru par rapport à la loi du 26 juillet 2005. Ceci s'explique par une volonté de laisser le chef d'entreprise seul maître à bord puisqu'il ne se trouve pas en cessation de paiements. D'autres dispositions législatives sont intervenues en 2008, dont l'impact, même s'il s'avère important, est plus limité³¹.

« Des propositions parlementaires pour réformer la justice commerciale et l'organisation des procédures commerciales »

Un récent rapport parlementaire, publié le 24 avril 2013, formule 30 propositions destinées à réformer la justice commerciale « afin de la rendre plus attractive, plus compétitive et mieux adaptée aux enjeux économiques contemporains, dans un contexte de crise particulièrement

difficile pour nos entreprises ». Elles portent plus particulièrement sur la réforme du statut, de la formation et du rôle des acteurs de la justice commerciale, et l'organisation des procédures de cette justice.

Les propositions n° 29 et 30 concernent directement les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires :

- Proposition n° 29 : obliger les administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires à fournir chaque année au président du tribunal de commerce et à la direction des services judiciaires du ministère de la Justice un rapport sur la performance économique de leurs diligences (gestion et délai moyen de conservation des fonds, etc.).
- Proposition n° 30 : réformer les modalités de rémunération des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires afin de mieux les corrélés au résultat obtenu.

La proposition n° 29 est formulée « dans un souci d'optimisation des chances de succès de la procédure collective ». Les rapporteurs de la mission « s'interrogent sur la lisibilité et la pertinence de la structure du tarif qui préside à la rémunération des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires », dont ils soulignent la complexité. Ils s'interrogent également sur les contrôles « nombreux en théorie et insuffisants en pratique ».

Les rapporteurs approuvent notamment la proposition de prévoir que, pour les affaires les plus importantes, la rémunération fixée par un magistrat de la cour d'appel soit déterminée non seulement en fonction des « diligences accomplies » mais aussi au regard « du résultat obtenu » et notamment du nombre d'emplois préservés.

Sans plus de précisions et dans l'attente des arbitrages qui seront rendus par l'exécutif dans le futur projet de loi réformant les juridictions commerciales, attendu à l'automne 2013, il reste difficile à ce jour d'évaluer les impacts potentiels sur l'activité des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires.

³⁰ Le débiteur in bonis est un débiteur qui est encore maître de ses biens (droit de disposition et droit d'usage), en l'occurrence il peut s'agir d'une entreprise encore en activité, n'étant pas en état de cessation de paiements. Le débiteur in bonis s'oppose au débiteur qui n'a plus de droit sur son patrimoine, notamment lors d'une liquidation judiciaire.

³¹ Loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 (JO 22/01), par laquelle la partie législative du code du travail a été recodifiée, à droit constant, afin de rendre le nouveau code plus accessible et d'améliorer la lisibilité des articles.
Loi n° 2008-111 du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat et les nouvelles dispositions pour les salariés.
Loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 de modernisation du marché du travail.

La Réforme engagée du règlement (CE) n°1346/2000 du Conseil du 29 mai 2000

Le Parlement européen a engagé la révision de ce règlement relatif aux procédures d'insolvabilité et préconise la recherche d'une meilleure coordination et d'une harmonisation sur les questions de fond : conditions d'ouverture, déclaration de créances, modélisation des plans, traitement des groupes de sociétés, registre européen des faillites, coopération...

Consultée par la Commission européenne, la France a mis en place un groupe de travail, en liaison avec le ministère de la Justice.

La réflexion porte prioritairement sur les critères de compétence pour qualifier une procédure principale ou secondaire, sur les modalités de coopération entre professionnels des différents pays et sur un niveau d'harmonisation acceptable par tous. Il s'agit de dépasser certains obstacles à la gestion des faillites transnationales (hétérogénéité des droits nationaux, absence, dans certains pays, d'une profession organisée de « syndics »...).

Au-delà des directives, le droit européen des procédures collectives organise aujourd'hui la convergence entre les droits nationaux principalement à travers des « guides de bonnes pratiques ». Il appartient donc essentiellement aux États membres de prendre des initiatives en matière de convergence.

Le décret n° 2009-160 du 12 février 2009³² a instauré une liquidation judiciaire facultative simplifiée. Il a apporté

quelques précisions concernant la procédure de sauvegarde et les demandes d'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

L'une des innovations les plus importantes a consisté à prévoir une liquidation judiciaire simplifiée facultative pour les entreprises de moins de cinq salariés, dont le chiffre d'affaires hors taxes est inférieur à 750 000 euros.

En conclusion, de ces évolutions récentes, plusieurs enjeux se dégagent :

- ▶ développement de la prévention des difficultés et des procédures amiables, qui positionne les administrateurs judiciaires et à un degré moindre les mandataires judiciaires en amont des situations de défaillances proprement dites ;
- ▶ prise en compte de l'évolution constante du droit du travail et de la législation sociale, qui nécessite une veille juridique constante de la part des dirigeants et des collaborateurs ;
- ▶ capacité, au niveau européen, à favoriser la convergence des dispositifs de traitement des entreprises en difficultés... ;
- ▶ ... et à préserver le modèle français tendant à favoriser les mesures préventives ou de redressement et prévoyant des dispositions de sauvegarde de l'emploi dans des entreprises défaillantes.

La spécificité – voire la singularité - du « modèle » français est à souligner. Certains travaux d'universitaires ont permis de comparer l'organisation des praticiens des procédures collectives en Europe.

³² Pris pour l'application de l'ordonnance n° 2008-1345 du 18 décembre 2008 portant réforme du droit des entreprises en difficulté.

La définition du syndic dans l'Union européenne

Si l'on se réfère à la notion de syndic contenue dans le règlement 1346/2000 relatif aux procédures d'insolvabilité (article 2, b), il définit le « syndic » comme « toute personne ou tout organe dont la fonction est d'administrer ou de liquider les biens dont le débiteur est dessaisi ou de surveiller la gestion de ses affaires. La liste de ces personnes et organes figure à l'annexe C ». De plus, le règlement précise que « le syndic [est] désigné par une juridiction compétente en vertu de l'article 3, § 1 ». Le mandat de justice est donc un élément constitutif de la définition de syndic. À noter enfin qu'en ce qui concerne la mission de syndic, celle-ci est variable en fonction du degré de difficulté que rencontre l'entreprise.

Une approche de droit comparé appliquée aux 27 États membres de l'Union européenne

S'il est classique d'opposer le droit continental au droit anglo-saxon, cette opposition radicale est aujourd'hui à nuancer. À cet égard, l'exemple de la France et de l'Angleterre est intéressant dans la mesure où l'encadrement légal du statut de syndic en France rejoint dans ses effets l'encadrement souhaité par les organisations professionnelles agréées en Angleterre (Recognised Professional Bodies). Toutefois, le traitement même des procédures d'insolvabilité reste un motif de divergence et de débat, à l'image du *prepack*, un traitement anglais plus radical et tourné essentiellement sur une réalisation rapide des actifs dans certaines affaires.

Emmanuelle Inacio et Myriam Mailly. Doctorantes
Source : PA200923704 - Petites affiches, 27 novembre 2009
n° 237. Entreprises en difficulté

Accès et organisation de la profession de syndic différents selon les états

Concernant les conditions d'accès, douze États membres (dont neuf « nouveaux entrants ») exigent de leur syndic un examen spécifique pour entrer dans la profession ; six d'entre eux n'exigent que des qualifications spécifiques alors que les neuf autres États membres n'ont pas de réglementation particulière.

■ Conditions d'accès à la profession de syndic

L'accès à la profession de syndic peut être techniquement soumis à l'obtention d'un examen spécifique (a) ou être réservé aux professions du droit et du chiffre (b). L'accès à la profession de syndic peut encore être non réglementé dans les textes de certains États membres mais réservé, en pratique, à des professionnels spécialisés (c).

► a) Accès subordonné à un examen spécifique

Aujourd'hui, douze États membres (Bulgarie, Estonie, France, Lettonie, Lituanie, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie et Slovénie) valident l'accès à la profession de praticien de l'insolvabilité par la réussite à un examen. Au sein de ces États, à l'exception de la France, l'examen spécifique est réservé à tous professionnels du droit et du chiffre. En France, les syndics constituent un corps de professionnels réglementés bénéficiant d'un quasi-monopole. La France a créé deux professions exclusives : les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires. Cependant, il est à noter qu'un administrateur judiciaire peut également exercer la profession d'avocat. Au sein des onze autres États membres, il apparaît toutefois qu'en pratique, la grande majorité de ces professionnels du droit et du chiffre ayant réussi l'examen d'accès à la profession de syndic se consacre exclusivement au traitement des entreprises en difficulté.

En France et en Roumanie, l'accès à la profession de syndic requiert un niveau d'études sanctionné par un diplôme d'études supérieures. Pour la France, il s'agit d'un diplôme de l'enseignement supérieur en droit, sciences économiques, commerce, gestion ou comptabilité. Pour la Roumanie, il faut un diplôme de l'enseignement supé-

rieur en droit, sciences économiques ou un diplôme d'ingénieur. En outre, la France requiert l'obtention de l'examen d'accès au stage professionnel, l'accomplissement d'un stage de trois à six ans et la réussite à l'examen d'accès à la profession de syndic. Pour exercer en Roumanie, il convient d'avoir acquis une expérience de trois ans dans le domaine juridique ou économique, d'avoir accompli un stage de deux ans, et d'avoir obtenu l'examen d'entrée dans la profession de syndic.

- ▶ b) Accès réservé aux professions du droit et du chiffre

Au sein de six États membres (Belgique, Espagne, Grèce, Hongrie, Italie et Malte), la profession de syndic est réservée à des avocats, experts-comptables et économistes spécialisés et expérimentés.

En Grèce, les avocats détiennent le monopole de l'exercice de la profession de syndic.

En Belgique, pour être curateur (praticien de la faillite), il faut être un avocat inscrit au tableau de l'ordre d'un barreau belge, justifiant d'une formation particulière et présentant des garanties de compétence en matière de procédures de liquidation.

En Hongrie, les sociétés de praticiens de l'insolvabilité doivent employer au moins deux avocats, deux économistes et un expert-comptable et à compter du 1^{er} juillet 2010, au moins deux praticiens diplômés de troisième cycle de la faculté d'économie et de l'association hongroise des praticiens de l'insolvabilité.

En Espagne, un avocat, un expert-comptable ou un économiste disposant chacun d'au moins cinq ans d'expérience ainsi qu'un créancier sont nommés pour chaque procédure. Un seul syndic sera cependant nommé quand la procédure sera simplifiée.

En Italie, le syndic d'une procédure de liquidation doit être un expert-comptable ou un avocat.

- ▶ c) Accès non réglementé dans les textes de certains États membres mais réservé, en pratique, à des professionnels spécialisés

Dans neuf États membres (Allemagne, Autriche, Chypre, Danemark, Finlande, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas et Suède), l'accès à la profession de syndic n'est soumis à aucun examen spécifique ni à aucune qualification particulière. Au sein de ces États, la profession de syndic est

cependant, en pratique, réservée à des avocats, experts-comptables et économistes spécialisés et expérimentés.

■ Désignation du syndic : un choix de plus en plus encadré

L'identification du syndic à travers une liste est de plus en plus fréquente. Cette liste peut être établie par le ministère compétent en matière d'insolvabilité (a), par les ordres ou structures professionnelles nationales (b) ou encore par le tribunal (c).

- ▶ a) Liste établie par le ministère compétent en matière d'insolvabilité

Au sein de neuf États membres (Autriche, Bulgarie, Estonie, France, Pologne, Portugal, République tchèque, Slovaquie et Slovénie), une liste de praticiens de l'insolvabilité est établie par le ministère de la Justice.

En Angleterre et au Pays de Galles, la liste des syndics est établie par le Service de la faillite (Insolvency Service), institution mise en place par le ministère des Affaires économiques, des Entreprises et de la Réforme réglementaire (Department for Business Enterprise and Regulatory Reform - BERR) et en Hongrie et Lituanie, par le ministère de l'Économie.

- ▶ b) Liste établie par les ordres ou structures professionnelles nationales

Dans les États où les syndics sont représentés par des ordres ou structures professionnelles nationales, ceux-ci vont le plus souvent publier une liste et la communiquer auprès des tribunaux de l'insolvabilité.

En Grande-Bretagne, chaque organisation professionnelle agréée publie également sa liste.

En France, deux listes sont établies par la Commission nationale d'inscription et de discipline pour les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires mais le CNAJMJ est appelé à donner son avis sur toute nouvelle inscription.

En Espagne, les organisations professionnelles d'avocats et d'experts-comptables fournissent chaque année des listes de professionnels, assorties de nombreuses informations sur l'expérience et la formation de chacun.

- ▶ c) Liste établie par le tribunal

En ce qui concerne la liste établie par le tribunal, elle peut être expressément prévue par les textes.

Ainsi, en Belgique, la procédure d'inscription sur la liste des syndics est strictement encadrée par la loi : les avocats justifiant d'une formation et de compétences en matière de procédures de liquidation qui souhaitent être inscrits sur la liste des praticiens de la faillite établie par l'assemblée générale du tribunal de commerce doivent adresser une demande écrite au président du tribunal de commerce selon une procédure strictement encadrée. La liste régulièrement mise à jour est communiquée à tous les tribunaux de commerce par le greffe du tribunal de commerce.

En Grèce, les avocats s'inscrivent volontairement auprès du tribunal compétent pour les faillites sur une liste renouvelée chaque année. Lorsque la liste de syndics n'est pas prévue par la loi, en pratique, les tribunaux compétents en matière d'insolvabilité établissent des listes de syndics selon leurs propres critères.

Ainsi, en Italie, une liste de syndics n'est pas prévue par la loi. Cependant, en pratique, le tribunal de l'insolvabilité constitue sa propre liste afin de déterminer les professionnels offrant le plus de garanties pour le traitement des difficultés des entreprises. Le tribunal choisira ainsi le syndic en fonction de ses qualités et selon les nécessités de la procédure.

De même, aux Pays-Bas, chacun des dix-neuf tribunaux compétents en matière d'insolvabilité définit sa liste de syndics selon ses propres critères. En Allemagne, les cent quatre-vingts tribunaux compétents en matière d'insolvabilité font de même.

La mission de service public du syndic

L'exercice de la fonction de syndic suppose une certaine confiance dans la juridiction ainsi qu'une indépendance par rapport à des intérêts extérieurs. Par exemple, en France, depuis 1985, deux professions exclusives ont été instituées (les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires) pour mettre fin aux intérêts contradictoires que représente le syndic. La loi a établi une incompatibilité absolue entre les deux professions qui n'existe pas au sein des autres États membres. Certes, une indépendance vis-à-vis du débiteur et du créancier est requise dans la plupart des États membres. Cependant, un même professionnel peut-il assister le débiteur, se substituer à lui en cas de liquidation de biens et représenter les créanciers sans un risque sérieux de conflit d'intérêts ? Par ailleurs, la mission

de service public a pour but de traiter les dossiers ne générant aucun profit.

Exercice de la profession de syndic de plus en plus encadré

Il apparaît qu'un professionnel hautement qualifié, expérimenté pour l'exercice de l'insolvabilité, indépendant et fiable est de plus en plus requis dans l'ensemble des États membres.

Toutes ces qualités, essentielles lors de l'entrée dans la profession, le sont encore plus au moment de son exercice, d'où la nécessité d'un contrôle de la profession de syndic (a). À cela s'ajoutent deux autres conditions : une assurance responsabilité professionnelle (b) et une juste rémunération (c).

- ▶ a) Renforcement progressif du contrôle de l'activité de syndic dans les États de l'Union européenne

La profession de syndic est soumise au contrôle de divers organes, que ce soit le juge, les créanciers, l'État, les ordres ou les structures professionnelles. Le juge assure le contrôle de la procédure d'insolvabilité dans tous les États membres et, à travers cette mission, de la profession de syndic. Les créanciers disposent également le plus souvent d'un droit de regard sur la procédure d'insolvabilité. En Allemagne, l'assemblée des créanciers peut exiger de l'administrateur la production de renseignements sur sa gestion et l'état d'avancement de la procédure. L'assemblée des créanciers ou le comité des créanciers constitué par ladite assemblée suit les travaux de gestion de l'administrateur de l'insolvabilité, et examine les opérations financières.

Au sein de sept États membres (Bulgarie, Estonie, Finlande, France, Lituanie, Portugal, Grande-Bretagne), une surveillance du syndic est de surcroît opérée par le ministère compétent en matière d'insolvabilité. Ainsi en France, les professionnels peuvent faire l'objet de contrôles occasionnels, ou d'inspections réalisées par la Chancellerie. Un ordre national ou, à tout le moins, une structure de présentation spécifique, représentant et contrôlant les professionnels du traitement de l'insolvabilité peut garantir la compétence et l'intégrité morale de ses membres. Les codes de déontologie regroupant les normes régulant l'exercice de la profession constituent très souvent des instruments efficaces de réalisation des objectifs éthiques. L'action disciplinaire constitue un levier et un élément de régulation essentiel dans la protection même de l'intérêt public.

En France, en Lettonie, au Portugal et en Roumanie, les professionnels de l'insolvabilité sont soumis à la représentation et à la surveillance d'une structure professionnelle nationale. Il s'agit du Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires pour la France.

Au Royaume-Uni, les syndicats agréés sont membres d'une des associations nationales agréées assurant la représentation de leur profession et la discipline. De même, en Italie, l'ordre des avocats et les associations professionnelles d'experts-comptables assurent la compétence et la discipline de leurs membres.

- b) Responsabilité du syndic : contracter une assurance n'est pas obligatoire dans certains États membres

Dans tous les États membres, les syndicats sont responsables des fautes qu'ils commettent dans l'exercice de leurs fonctions. Cependant, certains États ne requièrent pas d'assurance responsabilité. Seuls treize États exigent que la responsabilité professionnelle du syndic soit assurée (Belgique, Bulgarie, Estonie, France, Hongrie, Irlande, Lettonie, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie et Slovénie).

En France, les syndicats doivent obligatoirement adhérer à la Caisse nationale de garantie qui assure leur responsabilité civile professionnelle. L'exemple français de la Caisse nationale de garantie reste unique en Europe.

En Allemagne, Autriche, Danemark, Espagne, Finlande et Italie, aucune assurance de responsabilité n'est requise. En effet, dans ces États, le traitement des difficultés des entreprises étant exercé à titre accessoire d'une profession du droit et du chiffre, une assurance professionnelle couvre l'exercice de ces activités.

Dans les États membres où il n'y a pas de profession spécifique de syndic, il arrive que les compagnies d'assurance refusent l'indemnisation des dommages causés par le professionnel dans l'exercice de ses fonctions de syndic, comme par exemple en Italie.

In fine

« Professionnalisation des syndicats et fortes convergences de la réglementation »

En conclusion, même s'il existe encore d'importantes divergences entre les États membres en matière d'accès à la profession de syndic et de désignation de celui-ci, la tendance la plus significative est au rapprochement entre les pays. Les conditions imposées par les réglementations et la pratique en matière d'accès tendent en effet à se rejoindre en la matière.

Une véritable « professionnalisation » des syndicats est en marche au sein de l'Union européenne. Une convergence quant à un corpus de règles sur la profession de syndic peut être constatée. La profession de syndic est de plus en plus organisée avec une réglementation sous la forme de textes et une pratique qui se substitue aux textes ou qui les complète.

Une forte convergence existe également concernant l'accès à la profession et la sélection des syndicats sur leur compétence technique et leur moralité.

Il reste cependant des divergences importantes notamment sur les conditions d'exercice de la profession selon les pays.

Horizon 2020

Hypothèses « structurantes » des scénarios

▀ Les hypothèses « structurantes », constituent les différents facteurs déterminants de chaque scénario. Ces différents facteurs (internes ou externes à la profession) peuvent être favorables ou défavorables.

Statut et réglementation

Selon la réglementation française actuelle³³, aujourd'hui, nul ne peut être en principe désigné en justice, c'est-à-dire par un tribunal, pour exercer les fonctions de syndic, à défaut d'inscription régulière sur la liste nationale des administrateurs judiciaires ou la liste nationale des mandataires judiciaires. Les exceptions sont rares et limitées, au profit de professionnels justifiant d'une expérience et/ou d'une qualification (compétence) particulière en considération de la nature de l'affaire, objet de la procédure ouverte par le tribunal.

Le « monopole de fait » des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires dans le cadre des procédures collectives a déjà fait l'objet par le passé de tentatives pour réformer - voire supprimer³⁴ - cette spécificité française. Différentes affaires au niveau mondial (l'affaire Enron en particulier) ont alors fait émerger les risques patents de conflits d'intérêts lorsque ces missions sont confiées à des structures partiales.

Aujourd'hui, les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires en France se caractérisent par leur indépendance, liée à leur statut qui leur interdit d'exercer une autre activité, à l'exception de celle d'avocat pour les administrateurs judiciaires. Cependant, très peu d'entre eux sont

inscrits à un barreau (une trentaine environ) et une infime minorité d'entre eux exercent réellement comme avocat.

L'hypothèse d'une remise en cause du statut à moyen terme doit être envisagée, car celui-ci a permis jusqu'à présent le maintien à l'écart de la directive Services (voir ci-dessous), mais pourrait, s'il était remis en question, ouvrir la profession à la concurrence.

Ouverture à la concurrence en Europe ?

Si l'exigence d'indépendance et de neutralité semble partagée par de nombreux pays européens, un mouvement de convergence entre les professions de « syndic » en Europe pourrait, selon l'évolution retenue, s'inspirer de la spécificité du modèle français ou au contraire la remettre en question. Les principaux arguments en faveur de cette convergence peuvent être résumés ainsi³⁵ :

- pour traiter les procédures collectives, il faut des professionnels identifiés, qualifiés, spécialisés et surtout indépendants en raison de la complexité et de la diversité des tâches à accomplir ;
- la très grande diversité des législations nationales rend difficile l'émergence d'un droit communautaire spécifique de ces procédures ;

³³ Les conditions d'accès aux professions d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires sont actuellement définies par les dispositions des articles L. 812-2 et suivants du Code de commerce pour les liquidateurs judiciaires et L. 811-2 et suivants du Code de commerce pour les administrateurs judiciaires, modifiées par l'ordonnance n° 2008-1345 du 18 décembre 2008, article 161.

³⁴ Commission Montebourg à la fin des années 90.

³⁵ Voir à ce propos la contribution de Christophe JAMIN, Professeur des Universités à Sciences Po (Paris). PA200923715. Petites affiches, 27 novembre 2009 n° 237.

- ▶ du fait des règles communautaires de libre circulation, il faut que les syndicats aient des statuts qui se ressemblent pour éviter que de « mauvais professionnels » — peu formés, mal sélectionnés, etc. — proposent leurs services partout dans l'Union ;
- ▶ le règlement (CE) n° 1346/2000 du Conseil du 29 mai 2000 relatif aux procédures d'insolvabilité impose (article 31) un devoir réciproque de coopération et d'information entre le syndic de la procédure principale et les syndicats des procédures secondaires. Pour s'informer et coopérer efficacement, en vue d'améliorer le traitement des procédures d'insolvabilité transfrontalières, une convergence de statuts et des exigences professionnelles comparables sont préférables.

Ainsi, si les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires sont encore aujourd'hui à l'écart de la directive Services, certains lobbys, essentiellement anglo-saxons, font pression. Si une harmonisation du droit des procédures collectives en Europe semble le scénario le plus vraisemblable, cela ne se fera certainement qu'à très long terme. De ce fait, certains administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires prédisent que la concurrence ne pourrait de toute manière s'accroître que sur de très gros dossiers de niveau européen.

De plus, si en Allemagne ce sont des avocats ou des experts-comptables qui sont désignés, ils se sont fortement spécialisés et bien souvent n'exercent plus en tant qu'avocat ou expert-comptable pour mettre fin au risque de conflit d'intérêts. In fine, une ouverture plus forte à la concurrence ne bouleverserait peut-être pas les pratiques des tribunaux de commerce : tout dépendrait de l'expertise réelle des nouveaux entrants, mais la reconnaissance des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires français comme les vrais spécialistes des procédures collectives pourrait, selon certains d'entre eux, fortement limiter la concurrence effective. De plus, celle-ci ne s'exercerait à l'évidence que sur des très gros dossiers internationaux, pas sur des petites liquidations judiciaires en province... sachant que pour la grande majorité des professionnels, il n'y a que quelques dossiers ponctuels à l'international (par exemple pour traiter de structures qui peuvent avoir une filiale à l'étranger). Cela reste donc marginal, et aura a priori peu d'impact sur l'activité et les organisations³⁶.

Mode de désignation dans les procédures

Dans une hypothèse favorable à la profession, les désignations resteraient équilibrées, « tourneraient » entre les études, et permettraient à la majorité d'entre elles de maintenir un niveau d'activité adéquat.

Un scénario plus pessimiste consisterait à voir s'accroître la tendance déjà perceptible qui vise à désigner plus fréquemment des professionnels exerçant dans des groupements reconnus en raison de leur capacité à traiter les dossiers importants. Le risque d'une « profession à deux vitesses » ne serait pas à exclure dans cette hypothèse.

Modernisation de la profession

Dans une hypothèse favorable, l'ensemble de la profession (ou du moins la majorité des études) effectuerait les efforts d'organisation, de modernisation de ses pratiques professionnelles, de mise en œuvre des nouvelles technologies, etc. et maintiendrait ainsi la reconnaissance de son professionnalisme.

Un scénario plus pessimiste consisterait à voir une partie de la profession prendre du retard, ne pas engager suffisamment vite les réformes structurelles nécessaires. Les études indépendantes, dont le dirigeant proche de la retraite serait réticent à réaliser cette modernisation et à se remettre en question à quelques années de la fin de son activité professionnelle, semblent plus particulièrement menacées.

Coopérations et stratégies

Les scénarios se distinguent en fonction des stratégies que les dirigeants développent entre eux.

Dans l'hypothèse la plus favorable, des rapprochements volontaires permettent aux dirigeants de valoriser leurs complémentarités, et d'offrir une capacité d'intervention large sur le territoire. Les administrateurs judiciaires en particulier semblent les plus actifs dans ce type de stratégie. Depuis 2005, l'exercice sous forme associée se

³⁶ Certains professionnels précisent qu'ils peuvent aussi solliciter INSOL (International Association of Restructuring, Insolvency & Bankruptcy Professionals) sur des dossiers internationaux, pour obtenir des éclairages sur des points particuliers des procédures collectives en Europe.

développe dans ces études pour diverses³⁷ raisons. Il ne faut pas occulter non plus la volonté de mutualiser certains risques, et également les coûts.

Les évolutions pourraient être cependant plus désavantageuses en cas d'ouverture à la concurrence de grands cabinets d'avocats ou d'audit (modèle anglo-saxon), en particulier pour les administrateurs judiciaires qui seraient les plus impactés. Dans cette hypothèse, des rapprochements « subis » ne pourraient être exclus, notamment le rachat d'études n'ayant pas un volume d'activité suffisant. Cependant, les rapprochements inter-professionnels, avec des cabinets d'avocats ou d'experts-comptables – comme le suggérait le rapport Darrois – présentent peu d'intérêt pour la majorité des administrateurs rencontrés. Les métiers et les « postures professionnelles » sont très différents.

Pour les administrateurs judiciaires comme pour les mandataires judiciaires, les quatre « piliers » qui assurent la spécificité de leur statut – indépendance, haut degré de garantie financière, exercice dédié au traitement des procédures collectives et haut niveau de formation spécifique – constituent des contraintes qui limitent l'inter-professionnalité, même s'ils ne l'interdisent pas. Certains d'entre eux se disent cependant prêts à travailler ponctuellement en partenariat avec de grands cabinets d'avocats ou d'audit, mais des associations pérennes sont peu probables, en l'état actuel de la législation.

En ce qui concerne les mandataires judiciaires, l'exigence de rapprochement est peut-être moins importante (le périmètre géographique d'intervention reste plus étroit, et la proximité physique une contrainte de taille), mais les deux scénarios précédents sont également possibles.

Conjoncture économique

Ce facteur externe restera déterminant et conditionnera l'activité de la profession dans son ensemble. D'une manière générale, si l'évolution de la situation économique française se dégrade, générant davantage de faillites et de mises en liquidation d'entreprises, l'activité pourrait se maintenir à un niveau élevé.

Dans l'hypothèse d'une reprise progressive de l'activité économique en France et dans le monde, un recul des faillites de grandes entreprises (industrielles notamment) est à prévoir, même s'il est vrai que les liquidations de PME et de TPE pourront toujours être conséquentes. Toutefois, les entreprises seront toujours fragilisées, voire en difficulté. Les plus mal positionnées sur les marchés internationaux pourraient notamment ne pas profiter d'une embellie contrairement à leurs concurrentes. Dans ce scénario, il y aurait davantage de procédures « préventives » (mandats ad hoc, conciliations) et de sauvegardes. Les études reconues comme ayant une certaine expertise dans ce type d'intervention auraient alors un certain avantage et tireraient mieux leur épingle du jeu.

Démographie

Si les éléments relatifs aux pyramides des âges des dirigeants sont connus, les flux de personnes formées seraient une variable d'ajustement qui différencieraient les scénarios. L'hypothèse la plus probable semble être un renouvellement progressif et régulier de la profession. Au regard des données chiffrées actuelles, pour 30 % d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires âgés de 58 ans ou plus en 2010, à l'horizon 2015 les taux de départ en retraite seraient de l'ordre de 2,5 % par an, ils s'accéléraient ensuite entre 2015 et 2020 (atteignant un pic autour de 3,5 % par an). Cela donne une fourchette comprise entre 10 et 15 cessations annuelles d'activité de professionnels.

Face à ces départs, un maintien des flux actuels de diplômés³⁸ (un peu moins d'une quinzaine par an en moyenne ces dernières années) semble de nature à combler les besoins. Cependant, les données portant sur de faibles volumes, une petite variation – quelques diplômés qui quittent la profession une année donnée, et/ou davantage de dirigeants que prévu qui arrêtent leur activité une année pour diverses raisons – pourraient temporairement mettre à mal cet équilibre. Les scénarios peuvent donc être contrastés de ce point de vue, le renouvellement de la profession s'effectuant bien dans l'hypothèse favorable,

³⁷ Cela permet de : renforcer les expertises en s'associant ou en créant un réseau ; préparer la reprise d'une étude en anticipant le départ d'un professionnel ; faciliter l'entrée dans la profession (pour les administrateurs récemment diplômés) ; renforcer la « compétitivité » des structures pour être plus fort dans un contexte plus concurrentiel.

³⁸ Entre 2007 et 2010, 20 étudiants ont été reçus à l'examen d'aptitude d'AJ et 35 à celui de MJ, soit 55 au total (moyenne = 14 environ, sachant qu'il n'y a pas eu d'examen en 2010).

plus difficilement dans le scénario pessimiste. Dans ce dernier scénario, pourrait s'y ajouter le fait que certaines études ne seraient pas reprises, lorsqu'elles sont géographiquement situées sur des territoires plus ruraux et/ou moins attractifs, ou présentent peu de complémentarités et d'intérêt.

Technologie

La dématérialisation a déjà considérablement progressé. Les transmissions électroniques de documents entre

études, chefs d'entreprises, créanciers, et tribunaux se développent. Un nouveau cap devrait être franchi en 2014, avec le déploiement du projet de portail porté par le CNAJMJ.

Pendant, le développement des systèmes informatiques peut différer entre des études importantes et des études dirigées par un mandataire ou un administrateur « allergique au numérique ». Les scénarios se distinguent là aussi par la proportion plus ou moins grande d'études qui franchiront le cap, moderniseront leurs outils, ou resteront au contraire quelque peu à la traîne de ce point de vue.

► Principaux facteurs d'évolution pour la profession

Facteurs	Hypothèse favorable	Hypothèse défavorable
Statut et réglementation	Maintien monopole	Suppression monopole
Ouverture à la concurrence en Europe	Maintien à l'écart de la directive services	Déréglementation
Mode de désignation dans les procédures	Diversité et relative équité (répartition grosses / petites études)	Désignation systématique de quelques études
Modernisation de la profession	Process de travail optimisés Systèmes d'information performants Qualité	Réticence de certains dirigeants à engager des réformes en interne
Coopération et stratégie	Renforcement de rapprochements volontaires	Rapprochements subis
Conjoncture économique	Situation de crise, nombreuses procédures collectives (S, RJ, L)	Sortie de crise, baisse des procédures collectives
Démographie	Équilibre entre entrées / départs (renouvellement de la profession)	Déséquilibre, reprise d'études incertaines
Technologie	Dématérialisation (Portail CNAJMJ, EDI...) permettant des gains de productivité	Retard dans la mise à niveau des services informatiques, réticences à utiliser de nouveaux outils d'EDI

Scénarios d'évolution

■ Trois scénarios d'évolution de la branche des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires se dégagent : l'un favorable, l'autre défavorable, le troisième central ou intermédiaire.

Scénario « pessimiste

« Déréglementation, et fin de la spécificité du modèle français »

Ce premier scénario présente plusieurs caractéristiques principales.

■ Amélioration de la situation économique avec sortie de crise favorisant une baisse des défaillances d'entreprises

Au niveau macroéconomique, l'hypothèse d'une reprise progressive de l'activité, lente en 2013, mais plus rapide les années suivantes, génère un recul des procédures collec-

tives. L'activité de la majorité des études s'en ressent. Seules celles qui ont pu développer une expertise particulière dans les procédures dites amiables limitent un peu les conséquences (ou les dégâts) dans cette hypothèse.

■ Remise en cause du statut et ouverture à la concurrence en France et en Europe

La fin du « monopole de fait » pour le traitement des procédures collectives en France est actée par les pouvoirs publics. Au niveau européen, les études entrent dans le cadre de la directive Services. D'autres professionnels du droit (avocats...) voire du chiffre (grands cabinets d'experts-comptables ou d'audit) peuvent désormais intervenir dans le traitement des procédures collectives. Il y a donc dans ce scénario une harmonisation du système de traitement de ces procédures en Europe.

■ Études encouragées ou contraintes à un rapprochement

Dans ce contexte plus difficile, les études doivent envisager de se regrouper pour se renforcer. Les regroupements peuvent être choisis (stratégie de recherche de complémentarités) ou subis (reprise, fusion ou absorption par des études plus importantes et/ou dynamiques). Un développement de l'exercice en groupement est observé. Corollaire de cette évolution : l'exercice indépendant est en recul, voire même en déclin. La transmission des études est difficile après le départ du (des) dirigeant(s), du fait de modèles organisationnels et/ou de compétences jugés obsolètes.

■ Effort de modernisation insuffisant de la part d'une majorité d'études

En dépit du contexte plus concurrentiel, trop peu d'études font l'effort de rénover leurs pratiques professionnelles et leurs outils. Elles se voient alors progressivement déconsidérées, et pâtissent de la comparaison avec leurs nouveaux concurrents (certains groupements d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires, voire de nouveaux acteurs attirés par ce nouveau marché, désormais ouvert). De ce fait, elles perdent de nouvelles parts de marché, et se voient cantonnées à des dossiers peu rentables.

■ Reprises incertaines d'études par les confrères, après l'arrêt d'activité professionnelle d'une partie de la profession

En lien avec ce qui précède, les conditions sont de moins en moins réunies pour favoriser les reprises et la continua-

tion de l'activité de bon nombre d'études. Dans ce scénario, des cessations pures et simples d'activité d'études sont à prévoir.

■ Risque de disparition de la spécificité française et d'une intégration des études au sein d'une grande profession du droit

L'une des variantes de ce scénario est la suppression de la spécificité française de deux professions distinctes pour le traitement des procédures collectives, voire même leur disparition pure et simple³⁹. En dépit des arguments des dirigeants rencontrés, il ne peut être préjugé d'une décision purement politique. Celle-ci pourrait générer une reprise des prérogatives actuelles des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires par d'autres professions du droit, comme cela existe dans d'autres pays européens.

Scénario optimiste

« Modernisation de la profession et maintien du modèle français »

Ce scénario alternatif se différencie du précédent en plusieurs points.

■ Nette dégradation de la situation économique et forte recrudescence des défaillances d'entreprises

Prenant le contrepied du scénario précédent, celui-ci voit les défaillances repartir nettement à la hausse, et affecter tous types d'entreprises, y compris les plus grandes. Les études voient leur activité de procédures collectives progresser sensiblement, et doivent s'organiser pour y faire face.

■ Maintien des conditions actuelles d'exercice...

Dans ce scénario, le système français et ses quatre piliers (indépendance, haut degré de garantie financière, exercice dédié au traitement des procédures collectives et haut niveau de formation spécifique) sont confirmés.

Ceci assure le maintien d'une situation de monopole de fait des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires, qui ne sont pas « challengés » par de nouveaux acteurs, au contraire du scénario précédent.

■ ... et de l'ensemble des prérogatives des dirigeants de haut niveau spécialistes des procédures collectives

Le périmètre d'intervention de la profession reste identique. Ils ne sont pas concurrencés par des professionnels

³⁹ Un parallèle pourrait être fait dans ce scénario avec la disparition des avoués (fusion avec les avocats au 1^{er} janvier 2012).

du droit et du chiffre pour le traitement des procédures de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire. Dans ce scénario, l'excellence des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires est reconnue par les pouvoirs publics, qui choisissent de maintenir la spécificité française, en dépit des « pressions » européennes.

■ Efforts de modernisation importants

En contrepartie de cette reconnaissance, la profession consent à effectuer des efforts, via en particulier :

- ▶ le recours à de nouveaux outils : portail de déclaration de créances en ligne, etc. ;
- ▶ la recherche continue de gains de productivité sur des tâches simples, pour développer la capacité à traiter plus rapidement les petits dossiers (non rentables...) ;
- ▶ le développement de compétences visant à traiter l'ensemble des dimensions des dossiers complexes (aspects économiques, sociaux, politiques, communication...).

■ Reprises d'études et renouvellement des dirigeants assurés

D'une part, les installations dans la profession sont suffisantes pour compenser les départs.

D'autre part, la majorité des études trouvent un repreneur, à la suite du départ du (des) dirigeant(s). Les emplois salariés sont majoritairement conservés, même si ce n'est pas nécessairement poste pour poste.

■ Alliances volontaires

Ce scénario se distingue enfin du précédent par une concurrence moins exacerbée sur un marché mieux régulé, il n'y a pas de rapprochement subi, mais des stratégies d'alliances volontaires, fondées sur des complémentarités.

La coexistence de modèles organisationnels différents (groupements, indépendants) reste d'actualité. Le volume global d'affaires (de toutes dimensions) et le maintien d'un relatif équilibre dans les désignations par les tribunaux contribuent à faciliter ces alliances volontaires.

■ Vers une spécialisation plus forte par domaine, taille, type d'affaires ?

Si d'une manière générale dans ce scénario, les études assurent majoritairement « des procédures collectives génériques », comme dans le scénario précédent, une variante, avec le développement progressif de domaines d'expertise

de la part d'études aboutissant à des formes de spécialisations, peut être envisagée.

Ainsi, certaines études pourraient se renforcer sur les activités amiables (mandats ad hoc, conciliation), d'autres sur les procédures collectives préventives (sauvegarde), certaines petites études ou bien des « plateformes » pourraient, quant à elles, traiter les liquidations (en fonction de la taille des dossiers).

Scénario médian ou central

« Modernisation et préparation de la déréglementation »

Entre les deux scénarios extrêmes précédents, un scénario médian se caractériserait par un maintien temporaire du monopole et par des efforts accomplis par une partie de la profession pour se moderniser et se préparer à une déréglementation à long terme.

Dans une conjoncture économique « ni favorable ni défavorable » à la profession (croissance économique moyenne, persistance d'une activité assez soutenue de liquidations judiciaires de petites entreprises, et quelques restructurations de grandes entreprises mais sans crise économique majeure), les dirigeants devront anticiper les évolutions suivantes.

■ Maintien du monopole à court terme mais déréglementation progressive induite par l'Europe

Les prérogatives exclusives de la profession pour le traitement des procédures collectives sont maintenues en France pendant encore quelques années, mais une ouverture progressive à la concurrence se dessine, mise en place à l'échelle européenne. Face à cette perspective, les études sont amenées à se préparer à un marché moins régulé.

■ Restructurations au sein de la profession à court / moyen terme

Ce scénario central n'exclut pas une nécessaire recomposition, mais, comparativement au scénario pessimiste, celle-ci s'effectue de façon plus progressive à mesure que des groupements de plus en plus structurés, et « offensifs », venant concurrencer de plus petites études sur de gros dossiers à forts enjeux émergent.

Les petites études ne disparaîtront pas, mais devront se repositionner selon deux alternatives :

- ▶ celles qui n'auront pas fait les efforts de modernisation requis seront désignées sur de petits dossiers

faiblement rentables, en liquidations surtout, ou à « dimension locale » et à faible enjeu, notamment du point de vue des répercussions sur le tissu économique et l'emploi ;

- ▶ celles qui auront fait l'effort de se spécialiser auront développé un vrai savoir-faire et une expertise dans certains types de procédures collectives (sauvegarde, redressements judiciaires), éventuellement à dimension nationale ou internationale, ou dans les procédures amiables (pour certains administrateurs judiciaires en particulier) ;
- ▶ mouvement accentué par le jeu des renouvellements de dirigeants.

À mi-chemin entre le scénario optimiste (renouvellement « fluide » au sein de la profession) et pessimiste (davantage de disparitions que de créations ou reprises d'études existantes), une partie des départs est comblé, et les études les mieux positionnées sont reprises, alors que les affaires les moins rentables sont abandonnées. Une « sélection naturelle » s'opère, mais elle se fait sans réduction drastique au sein de la profession, et bénéficie plutôt au final à l'amélioration de la performance globale des études restantes.

En conclusion, ce scénario intermédiaire prévoit une période transitoire de consolidation de l'exercice individuel ou associé, qui peut aller jusqu'à une alliance inter-études. Le scénario central est aussi marqué par une certaine incertitude quant au modèle organisationnel de demain.

Facteurs d'incertitude

▀ Quel que soit le scénario, les arbitrages du pouvoir politique constituent des facteurs difficiles à anticiper.

Au regard des dernières décisions actées, une première interrogation concerne les conséquences pour la profession suite à la mise en place des commissaires du redressement productif.

Nommés dans chaque région, ils interviennent auprès des entreprises en difficulté (notamment < 400 salariés). Ils animent une cellule régionale de veille et d'alerte précoce pour aider à une solution viable.

Une volonté affichée de certains commissaires de se positionner comme « point d'entrée unique des entreprises » est observée. Ils pourraient établir des relations avec l'Ordre des experts-comptables pour identifier les entreprises en difficulté. Ils auront aussi une fonction de mise en relation avec divers partenaires⁴⁰.

Ils pourraient aussi s'appuyer sur des liens avec les mandataires judiciaires ad hoc, conciliateurs, administrateurs judiciaires... pour rechercher l'élaboration d'un plan d'affaires crédible et la définition d'un plan de financement.

Une seconde question déterminante est l'éventualité d'une évolution de la composition (et un contrôle accru ?) des tribunaux de commerce.

Ils ont fait l'objet de critiques – notamment sur le manque de professionnalisme de leurs membres bénévoles – et à cette occasion, la question d'une possible désignation de magistrats professionnels s'est de nouveau posée.

La volonté de développer les procédures de prévention avant la mise en liquidation a également été soulignée. À plus long terme, les arbitrages pourraient porter sur le maintien - ou non - du statut et des exigences actuels propres au modèle français (distinction entre les professionnels chargés de représenter les intérêts des débiteurs et ceux qui représentent les créanciers, système d'assurance collective et haut degré de garantie financière proposé) qui caractérisent, aujourd'hui, les professions d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires.

Début 2013, le gouvernement n'a pas encore arrêté d'orientations précises permettant d'anticiper les effets pour la profession, il convient donc de rester prudent sur ces aspects. Bien entendu, l'éventuelle évolution à plus long terme (horizon 2020) du cadre européen, et les velléités d'harmonisation des métiers de « syndics » en Europe, constituent des points d'interrogation majeurs pour l'avenir de la profession.

⁴⁰ Banque publique d'investissement, Oséo, Casse des dépôts, Fonds stratégique d'investissement, UbiFrance (projets à l'export).

Tendances d'évolution de l'emploi

■ Selon les statistiques de l'OPCA PL, les effectifs salariés ont peu varié entre 2008 et 2010 (près de 2 800, avec une progression annuelle très faible, de 0,5 % par an). L'effectif de la branche est trop faible pour effectuer des projections chiffrées significatives pour les différents scénarios à l'horizon 2020.

Scénario central

« Stabilité globale des emplois »

Dans ce scénario peuvent être anticipées :

- ▶ une stabilité du nombre de dirigeants : le renouvellement des générations s'opère, il y a autant de nouveaux entrants dans la profession que de dirigeants cessant leur activité professionnelle ;
- ▶ une légère progression du nombre de collaborateurs : ce métier reste la cheville ouvrière et se développe, notamment dans les études qui se restructurent, grandissent, et attribuent des missions nouvelles à certains de leurs employés (exemple : responsable qualité). Le seul facteur limitatif à cette évolution pourrait être l'éventualité de la création d'un statut d'administrateur judiciaire ou de mandataire judiciaire salarié (à l'instar des avocats, notaires ou huissiers de justice salariés) qui pourrait limiter alors partiellement le recours aux collaborateurs ;
- ▶ une légère diminution du nombre d'assistants (techniciens, maîtrise) et des fonctions supports (employés) : la perspective à moyen terme d'une déréglementation progressive et d'une concurrence plus forte nécessite de se préparer à cette nouvelle contrainte, en recherchant des gains de productivité sur l'ensemble des postes où cela est possible. Toutefois, cela se fait progressivement, avec moins de « brutalité » que dans le scénario pessimiste. Les études qui en font le choix ont encore la possibilité d'enrichir certains postes et de favoriser l'accompagnement et l'évolution professionnelle de certains employés. Néanmoins, toutes les études ne pourront pas procéder ainsi, et certains emplois très peu qualifiés ne pourront être épargnés ;
- ▶ une stabilité du nombre de comptables : cette fonction reste centrale dans les études et le maintien d'un niveau d'activité globalement stable (ou en légère diminution) n'implique pas de forts gains de productivité.

Scénario pessimiste

« Baisse généralisée du nombre d'emplois »

Ce scénario génèrerait :

- ▶ une légère baisse du nombre de dirigeants : l'activité moyenne (procédures collectives à traiter) diminue dans ce scénario, et les dirigeants se trouvent, à court terme, confrontés à une concurrence plus forte entre les études, mais aussi à terme, dans l'hypothèse d'une remise en cause du statut, avec d'autres professions du droit ou du chiffre. Ici, le renouvellement des générations ne s'opère plus, certains dirigeants cessent leur activité et ne sont pas remplacés ou voient leurs études cesser leur activité sans reprenneur. Il y a donc quelques « gagnants », mais surtout beaucoup de perdants. Dans la variante la plus pessimiste, une suppression pure et simple de la spécificité française peut être envisagée et une fusion des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires avec d'autres professionnels du droit peut être pressentie ;
- ▶ une évolution évidente de l'ensemble des postes salariés (moins de dirigeants implique, dans un certain rapport, moins de salariés) ;
- ▶ une stabilité du nombre de collaborateurs : même avec une baisse de l'activité, rares sont les études qui pourraient réduire le nombre de collaborateurs, indispensables au bon fonctionnement des organisations. Tout au plus, il peut être envisagé que quelques postes de collaborateurs partant à la retraite ne soient pas remplacés, si l'activité baissait assez fortement pour que les dossiers auparavant traités par ces derniers puissent être absorbés par un ou plusieurs autres collaborateurs ;
- ▶ une nette diminution du nombre d'assistants (techniciens, maîtrise) et une forte baisse des fonctions supports (employés) : dans ce scénario, la déréglementation intervient à court terme (en quelques

années] et génère d'emblée une concurrence exacerbée sur les dossiers les plus lourds (elle reste en revanche faible sur les petits dossiers). La recherche de gains de productivité se généralise à l'ensemble des postes salariés, et devient même une condition nécessaire pour permettre aux études d'équilibrer leurs charges, avec des ressources plus faibles. Les postes les moins qualifiés (secrétariat polyvalent, saisie de créances...) sont les plus exposés, des licenciements économiques viennent alors s'ajouter aux départs en retraite non remplacés ;

- ▶ une légère diminution du nombre de comptables : ici, la baisse sensible du niveau d'activité globale peut induire, dans les grandes structures qui emploient plusieurs comptables, quelques gains de productivité. La probabilité de licenciements économiques semble faible, néanmoins quelques départs pourraient ne pas être remplacés si les effectifs restant peuvent absorber cette charge de travail.

ou de mandataire judiciaire salarié, à l'instar des avocats, notaires ou huissiers de justice salariés ;

- ▶ une stabilité du nombre d'assistants (techniciens, maîtrise) et des fonctions supports (employés) : ce scénario est le seul qui permet d'éviter des pertes nettes d'emplois pour les fonctions les moins qualifiées. Les emplois supprimés dans certaines études seront compensés par des créations dans d'autres études tirant davantage leur épingle du jeu. Dans l'hypothèse la plus favorable, certains salariés pourraient voir leurs fonctions enrichies, voire évoluer vers d'autres fonctions plus qualifiées pour ceux qui en auront la volonté et le potentiel ;
- ▶ une légère progression du nombre de comptables : une forte augmentation de l'activité ne pourrait être intégralement absorbée par des gains de productivité, et nécessiterait alors de recruter, même si cela devrait rester limité.

Scénario optimiste

« Progression des emplois les plus qualifiés et stabilité des autres »

L'ensemble des effets vertueux de ce scénario conduit à :

- ▶ une progression régulière du nombre de dirigeants, en raison d'un maintien du statut et de la profession à l'abri de la concurrence externe, avec un monopole de fait pour le traitement des procédures collectives. Le surcroît d'activité anticipé dans ce scénario permet même à certains dirigeants de développer des missions généralement moins fréquentes (amiable). Avec l'hypothèse d'une légère progression du nombre de personnes formées, la profession garde son attractivité et favorise l'installation de nouveaux diplômés. De plus, une bonne partie des études existantes qui cessent leur activité professionnelle trouvent des repreneurs ;
- ▶ des retombées positives pour les salariés, qui sont globalement favorables à l'emploi ;
- ▶ une nette progression du nombre de collaborateurs : avec l'augmentation de l'activité, leur charge de travail augmente, d'autant plus que les dirigeants peuvent devoir déléguer davantage certaines tâches aux collaborateurs. Comme dans le scénario central, le seul facteur limitatif pourrait être l'éventualité de la création d'un statut d'administrateur judiciaire

Les évolutions d'emploi seraient conditionnées d'une part par des éléments de contexte macro-économiques et politiques, mais aussi par les stratégies mises en œuvre par les dirigeants.

Hormis les facteurs entièrement externes et de niveau « macro » (évolution de la conjoncture économique, décisions « politiques », réglementation...), plusieurs facteurs internes – sur lesquels la profession peut donc décider collectivement d'agir – sont de nature à faire varier le niveau de l'emploi. Parmi ceux-ci, nous insisterons en particulier sur la recherche de gains de productivité et d'une amélioration de la qualité de service (via la modernisation des études, les progrès technologiques, les rapprochements inter-études), qui peuvent paradoxalement avoir des effets très différents sur l'emploi, selon la stratégie adoptée par les dirigeants.

Un premier facteur concerne la poursuite de la modernisation des études, que l'on peut illustrer à travers l'exemple d'un projet structurant et transversal favorisant la dématérialisation : le projet de portail du CNAJMJ. Ce projet offrira un nouvel outil a priori très performant pour l'ensemble de la profession. Selon le CNAJMJ, il est trop tôt pour en évaluer les impacts sur l'emploi et les métiers. Cependant, les entretiens réalisés dans les études rencontrées montrent que ce projet devrait globalement contribuer à :

- ▶ réduire les tâches de saisie de créances ;
- ▶ permettre de réaffecter une partie des salariés chargés de la saisie sur des activités de contrôle, vérification de créances, ou autres ;

- améliorer au final la rapidité de traitement, ainsi que la qualité de service.

Il est difficile de définir avec certitude quels seront les impacts de ce projet sur l'activité et l'emploi. Deux hypothèses alternatives montrent que les évolutions ne sont pas unilatérales et dépendent en premier lieu des orientations souhaitées par les dirigeants :

- une première stratégie pourrait être de profiter des gains de productivité générés par la réduction des besoins en main-d'œuvre, et de faire des économies de personnel. Cela se traduirait par des suppressions pures et simples de postes peu qualifiés dont l'employeur n'aurait plus besoin ;
- une seconde stratégie serait au contraire de profiter de ces gains pour les réinvestir au service d'un enrichissement des postes. Ainsi, une partie des effectifs qui effectuaient des tâches de saisie de créances pourrait évoluer vers des tâches plus qualifiées. On peut alors s'attendre à un maintien des effectifs - voire indirectement à des créations d'emplois à terme - si l'augmentation des compétences et l'amélioration de la qualité de service génèrent des synergies favorables pour l'ensemble de l'étude, et par extension de la branche.

Le second facteur interne déterminant pour l'emploi concerne les regroupements d'études.

Il y a tout lieu de penser que cette évolution devrait globalement perdurer. Les impacts sur les effectifs salariés sont là encore incertains et dépendront des stratégies mises en œuvre par les dirigeants, et bien sûr du contexte dans lequel s'effectuent ces rapprochements.

Ainsi, selon certains administrateurs judiciaires, cela ne générerait pas de réductions d'emplois significatives. Des créations de postes seraient mêmes possibles si les structures se modernisent et doivent faire face à une augmentation de l'activité.

Dans un scénario optimiste, une situation économique favorable à l'activité, associée au maintien d'une concurrence limitée aux études (sans extension à d'autres professions du droit ou du chiffre), permettrait de privilégier les rapprochements volontaires, avec peu d'impacts à court terme sur le volume d'emploi. L'évolution à moyen terme dépendrait du marché et des retombées sur l'activité d'organisations plus performantes.

Inversement, le scénario pessimiste pourrait voir fleurir les fusions / absorptions, autrement dit des rapprochements subis, avec des conséquences néfastes pour l'emploi : mutualisation de postes, « dédoublement », non remplacement de départs, voire licenciements économiques de salariés occupant les emplois les moins qualifiés et les moins productifs.

	Scénario optimiste	Scénario central	Scénario pessimiste
Dirigeant	⊕	⊖	⊖
Collaborateur	⊕ ⊕	⊕	⊖
Comptable	⊕	⊖	⊖
Assistant	⊖	⊖	⊖ ⊖
Fonctions support (accueil, etc.)	⊖	⊖	⊖ ⊖ ⊖

⊕ / ⊖ légère hausse/baisse

⊕ ⊕ / ⊖ ⊖ Importante hausse/baisse

⊖ Stabilité

⊕ ⊕ ⊕ / ⊖ ⊖ ⊖ Forte hausse/baisse

▼ Études de mandataires judiciaires

Familles de métiers	Scénario central	Variantes en fonction du scénario : ⊕ optimiste / ⊖ pessimiste
Mandataire judiciaire	Développement des compétences en management / expertise juridique (droit commercial, droit social ?) Évolution possible vers des mandataires judiciaires salariés ?	⊖ « Mandataire judiciaire devient le correspondant d'un avocat ou cabinet d'expert-comptable », spécialiste des procédures collective ⊕ Évolution de dirigeant de profession libérale à chef d'entreprise libérale
Collaborateur	Plus d'accompagnement sur les mutations économiques et d'accompagnement social	⊖ Appauvrissement du contenu d'emploi => plus de gains de productivité (industrialisation des tâches et spécialisation par pôles d'activité) ⊕ Enrichissement métier. Spécialisation par pôles possible, mais en développement d'expertise
Comptable	Pas d'évolution	⊖ Externalisation des activités comptables générales ⊕ Enrichissement avec une plus grande participation des comptables dans l'analyse financière des entreprises
Technicien passif	Logiciels Productivité sur dossiers	⊖ Ultra-spécialisation & parcellisation des tâches ⊕ Diversification, plus de capacité à accompagner les collaborateurs sur les dossiers
Technicien social	Accompagnement des licenciés économiques au-delà de la « gestion sociale »	
Secrétaire, assistant	Dématérialisation des dossiers (créances) – Vérification Appui collaborateur	⊖ Quasi-disparition ⊕ Enrichissement, évolution vers assistant (technicien de « 1 ^{er} niveau »)

▼ Études d'administrateurs judiciaires

Familles de métiers	Scénario central	Variantes en fonction du scénario : ⊕ optimiste / ⊖ pessimiste
Administrateur judiciaire	Management / éco-finance / commercial / procédures amiables Vers de possibles administrateurs judiciaires salariés ?	⊖ « Administrateur judiciaire devient le correspondant d'un avocat ou cabinet d'expert-comptable », spécialiste des procédures collectives ⊕ Passage de dirigeant de profession libérale à chef d'entreprise libérale
Collaborateur	Accompagnement mutations économiques Pilotage de dossiers	⊖ Appauvrissement métier. Gains de productivité, spécialisation par pôles d'activité ⊕ Enrichissement métier. Spécialisation par pôles possible, mais en développement d'expertise
Comptable	Pas d'évolution ?	⊖ Externalisation des activités comptables générales ⊕ Enrichissement avec une plus grande participation des comptables dans l'analyse financière des entreprises
Secrétaire, assistant	Logiciels Formalisation de rapports	⊖ Quasi-disparition ⊕ Enrichissement, évolution vers assistant (technicien de « 1 ^{er} niveau »)

Impacts sur l'évolution des métiers et les besoins en compétences

Dirigeants

Un glissement est probable vers des dirigeants qui se positionnent de plus en plus comme des managers de leurs études avec une implication plus forte dans la mise en place de process de traitement plus performants (notamment par le développement des systèmes d'informations intégrés). Les dirigeants seront toujours les premiers référents techniques de l'étude avec une mission de diffusion des savoirs et de l'information mais ils pourraient connaître une évolution de leur implication dans le traitement des dossiers avec plus de supervision.

La délégation auprès de collaborateurs pourrait également se développer (cela en fonction de la taille et des modèles organisationnels des études). Ainsi, tout en préservant la nécessaire proximité entre le dirigeant et les tribunaux, les collaborateurs pourraient être de plus en plus présents pour certaines audiences.

Collaborateurs

Ils vont développer / maintenir une forte expertise dans tous les domaines des procédures collectives (droit social, etc.) avec un renforcement possible de leur expertise sur le traitement social, notamment autour des dimensions territoriales et des relations avec les acteurs de l'emploi.

Ils devraient évoluer vers des missions d'assistance dans le domaine de la prévention, de la sauvegarde, de la liquidation ou du redressement. Autrement dit, à leur expertise technique viendra s'ajouter une capacité à expliquer le cadre d'actions des procédures collectives et à établir des relations de confiance avec les chefs d'entreprises.

En contrepartie, ils devront peut-être déléguer certaines tâches (préparations de rapports, canevas...) aux secrétaires / assistants.

Secrétaires

Chez les administrateurs judiciaires en particulier, ils pourraient évoluer vers des fonctions d'assistants juridiques et intervenir en appui du collaborateur sur certains dossiers attribués. Aujourd'hui, certains secrétaires ne se sentent pas toujours à l'aise pour répondre aux questions des salariés d'entreprises en redressement judiciaire (par exemple sur les procédures de licenciements économiques, le CSP...).

Pistes pour l'action

Informer et sensibiliser les dirigeants

Afin de préparer les dirigeants et leurs salariés aux mutations à venir, une action d'information est à conduire, pour relayer et faire partager les principaux enseignements de l'étude prospective, au plus près des acteurs sur le terrain et dans les régions. Le risque d'un scénario de déréglementation et d'accentuation de la concurrence doit être pris en compte. Préparer l'avenir nécessite de ne pas négliger

ce scénario plus défavorable, afin de se préparer à toute éventualité, sans pour autant exclure la perspective d'une hypothèse d'évolution plus avantageuse, laissant davantage de marges de manœuvre aux dirigeants pour ajuster leur stratégie de manière plus offensive.

Dans tous les cas, cette étude doit permettre de faire comprendre aux actifs de la branche, et en particulier aux salariés, qu'un enrichissement des compétences est nécessaire.

Anticiper les besoins de recrutements

La perspective d'un arrêt d'activité chez certains dirigeants, faisant valoir leurs droits à la retraite, doit être anticipée, afin de favoriser une « transition » aussi harmonieuse que possible. Les conditions de cette transition dépendront, là encore, du contexte général, et du type de scénario dans lequel la branche se situera. Celles-ci seront en effet plus ou moins propices. En effet, même si les possibilités de reprise d'activité ou de fusion inter-études peuvent permettre une continuité, certaines études risquent de rester à l'écart et de cesser totalement leur activité, avec des conséquences évidentes pour leurs salariés. Réussir cette transition et préparer le renouvellement des générations suppose de mettre en place de bonnes conditions d'entrée dans la profession pour les néo-professionnels. Il faut en particulier prendre en compte une certaine désaffection - ou du moins une moindre appétence - pour l'exercice libéral, et une préférence pour le mode salarié. Cette évolution pourrait s'accroître si la perspective d'un scénario prospectif moins favorable (déréglementation et accentuation de la concurrence) devait se réaliser.

Enfin, du côté des salariés, les données démographiques disponibles (en particulier au niveau de la pyramide des âges) sont moins alarmantes : les départs devraient être plus progressifs que ceux des dirigeants et mieux lissés. Le développement du recours aux contrats de professionnalisation dans la branche (prévu pour favoriser l'accès en formation initiale au futur CQP de « gestionnaire social en procédures collectives ») pourrait, s'il est étendu à d'autres certifications de branche, contribuer à pourvoir une partie des besoins de recrutement.

Développer la culture managériale des dirigeants

Les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires, en tant que professionnels libéraux, partagent des caractéristiques communes avec d'autres dirigeants d'entreprises libérales. D'une manière schématique, les professions libérales sont naturellement plus versées vers leur cœur de métier (en l'occurrence, le domaine juridique de « praticien de procédures collectives ») que vers le management d'une entreprise.

Néanmoins, cela évolue. Mais si certains sont déjà engagés dans ce type de réflexion, d'autres restent « cantonnés » au cœur de métier traditionnel. Il serait donc utile pour la profession dans son ensemble de mettre en place des actions de sensibilisation, d'information, puis pour ceux qui veulent aller plus loin, de formation, afin de développer des compétences managériales qu'il convient de renforcer.

Compléter les formations offertes aux collaborateurs

En lien avec le point précédent, certains dirigeants éprouvent des difficultés à déléguer, mais cela est très variable⁴¹. Il serait utile de faire un diagnostic de l'offre de formation existante (celle de l'IFPPC est déjà très riche) pour conduire une réflexion précise sur le développement ciblé d'une formation complémentaire ou d'un parcours (regroupant des modules déjà existants mais éventuellement dispersés) visant à faire évoluer des collaborateurs (vers un niveau de collaborateur « plus » ou « senior » par exemple) et favoriser leur montée en responsabilité. Ce même travail pourrait être conduit pour organiser un cycle de formation « d'expertise », permettant là encore d'accroître les compétences des collaborateurs « à potentiel ».

Accompagner le déploiement de certains grands projets

Le déploiement de projets transversaux et structurants, sur l'ensemble de la profession, impactera les métiers, et peut-être même l'emploi. En particulier, la perspective de création d'un portail (projet porté par le CNAJMJ) laisse augurer à la fois de nouvelles opportunités et de gains de productivité mais également de risques pour une partie des salariés peu préparés à cette évolution qui pourraient se retrouver relativement « déqualifiés ».

Il conviendrait sans doute d'évaluer les impacts potentiels pour les emplois concernés (quantitatifs, qualitatifs) afin de construire collectivement une stratégie pour s'y préparer, sur le plan RH.

Le cas échéant, des réflexions pourraient être menées par les représentants des employeurs et des salariés pour développer des parcours favorisant les mobi-

⁴¹ Par exemple, la dirigeante (MJ) d'une petite étude individuelle se dit trop peu secondée, toutes les responsabilités lui incombent et elle ne peut que très peu déléguer. Elle a besoin d'un niveau intermédiaire, d'un collaborateur mieux formé. Elle est par exemple seule à se rendre aux audiences et est seule compétente sur certaines questions juridiques. Dans une autre étude, il est possible en revanche de déléguer intégralement aux assistants ou secrétaires le traitement de petits dossiers, pour des régimes simplifiés (type liquidation judiciaire simplifiée).

lités professionnelles, changements d'emplois... pour certains salariés potentiellement impactés par la mise en place de ce portail, notamment sur les métiers les moins qualifiés en charge de la saisie de créances.

Engager une réflexion avec le CNAJMJ

« Sur l'opportunité de créer un statut d'administrateur judiciaire et de mandataire judiciaire salarié »

Les avocats, notaires, huissiers et désormais greffiers (ces deux derniers étant des Officiers Publics et Ministériels, statut encore plus contraignant que celui des mandataires judiciaires) ont ouvert la possibilité d'exercer comme salariés. Si rien n'est acté en ce sens à ce jour dans la branche, il faut l'envisager pour s'interroger sur les apports potentiels pour la profession dans son ensemble. L'intérêt que perçoivent certains dirigeants est de voir en quelque sorte un « super collaborateur », s'intercalant entre le dirigeant et le collaborateur, même si les avis exprimés sur ce point sont très contrastés à ce jour et des réticences très clairement exprimées.

Cela faciliterait le maintien dans la profession de certains diplômés qui n'ont pas les aptitudes ou le goût ou la vocation pour exercer comme profession libérale et risquent d'être employés à un niveau de collaborateur ne correspondant pas à leur qualification réelle, ou pire de quitter la branche pour rejoindre de grands cabinets d'audit ou d'avocats, voire des entreprises, comme juristes salariés pour cette raison.

Créer de nouvelles certifications de branche

Comme cela a été rappelé, spontanément la majorité des dirigeants rencontrés n'identifie pas aujourd'hui de réels parcours d'évolution possibles dans leurs structures pour leurs salariés : certains d'entre eux trop peu diplômés ne peuvent franchir un cap, d'autant que dans la majorité des études (TPE) il n'y a pas d'évolution possible ou de créations de postes nouveaux envisagées.

Finalement, la plupart d'entre eux estime que c'est à l'occasion de remplacements ou de départs en retraite de ces salariés qu'il y a une opportunité de recrutement de personnes mieux formées, de plus haut niveau, au cas par cas.

Ainsi, dans l'ensemble, ils considèrent que les formations nécessaires se font en interne, ou par les formations organisées par les compagnies régionales IFPPC, et l'Université de Toulouse qui répondent bien aux besoins. Certains objectent aussi que les volumes de recrutements sont trop faibles pour que cela justifie de créer des certifications.

Toutefois, créer de telles certifications (à l'instar du projet de CQP de « gestionnaire social en procédures collectives ») pourrait avoir une pertinence au regard d'évolutions qui se dessinent à court ou moyen terme.

Ainsi, dans la perspective de la dématérialisation plus forte avec le futur portail du CNAJMJ : dans un scénario où les mandataires judiciaires auraient la volonté de favoriser l'enrichissement des postes des salariés auparavant positionnés sur la saisie des créances, ceux-ci pourraient être formés sur d'autres postes (en créant des CQP adaptés à définir⁴²). De même, il pourrait être utile d'accompagner des secrétaires ou assistants polyvalents vers un poste de gestionnaire social (futur CQP, qui sera également accessible en contrat de professionnalisation), où les études pourraient avoir des besoins de personnels supplémentaires.

Ces parcours sont intéressants à envisager pour développer un premier accès à un niveau « d'employé qualifié ou de technicien en traitement des procédures collectives », pour des salariés ayant un poste de secrétariat polyvalent, ou pour augmenter la polyvalence des techniciens un peu plus qualifiés mais actuellement « cantonnés » à un domaine exclusif (traitement du passif, social, etc.). Plusieurs logiques de CQP sont possibles (reconnaissance de compétences acquises dans certaines activités et situations professionnelles ; reconnaissance de compétences plus globales dans une perspective d'« emploi-type » ou en vue d'une mobilité professionnelle au sein de la branche ou « interbranches » entre des métiers proches). Il conviendra de les préciser. Il peut être enfin pertinent de s'appuyer sur des titres déjà existants et « interpro » à l'instar du titre de secrétaire technique de l'UNAPL.

⁴² Exemples à titre indicatif : « Technicien procédures collectives » ; « Technicien passif » ; « Gestionnaire social en procédures collectives » ; « Secrétaire ou assistant juridique » d'étude AJ ou MJ... Une étude spécifique est à conduire pour définir précisément la liste des certifications qui pourraient être utiles.

Annexe 1

Les missions

■ La présentation ci-dessous reprend un extrait du « Guide à destination des administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires et de l'inspection des installations classées (version 2, juin 2012). Ministère de la Justice – Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie – CNAJMJ - AGS.

Cadre général des procédures collectives

Les administrateurs judiciaires et les mandataires judiciaires interviennent dans le cadre de procédures collectives. Celles-ci désignent les procédures qui organisent le traitement du passif de manière globale, par l'institution de règles générales applicables à tous les créanciers dont les droits sont nés avant le jugement d'ouverture. Lorsqu'une telle procédure est ouverte, les créanciers antérieurs perdent le droit d'agir individuellement pour recouvrer leurs créances. Ils participent collectivement à la procédure et sont réglés dans les conditions définies par la loi. Ces procédures sont prévues par le livre VI du Code de commerce qui a été modifié substantiellement par la loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises et l'ordonnance n° 2008-1345 du 18 décembre 2008. Ces procédures sont au nombre de trois : la sauvegarde, le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire.

■ Les tribunaux compétents dans ces procédures sont :

- ▶ le tribunal de commerce si le débiteur exerce une activité commerciale ou artisanale ;
- ▶ le tribunal de grande instance dans les autres cas (professions libérales, sociétés civiles, associations, agriculteurs...);
- ▶ sous réserve des dispositions applicables à l'outre-mer ou aux départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle.

■ Les modes d'ouverture et les conversions de procédure :

- ▶ la sauvegarde ne peut être ouverte qu'à la demande du débiteur ;

- ▶ le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire peuvent être ouverts :
 - sur requête du débiteur,
 - sur assignation d'un créancier ou sur requête du ministère public,
 - sur saisine d'office du tribunal.

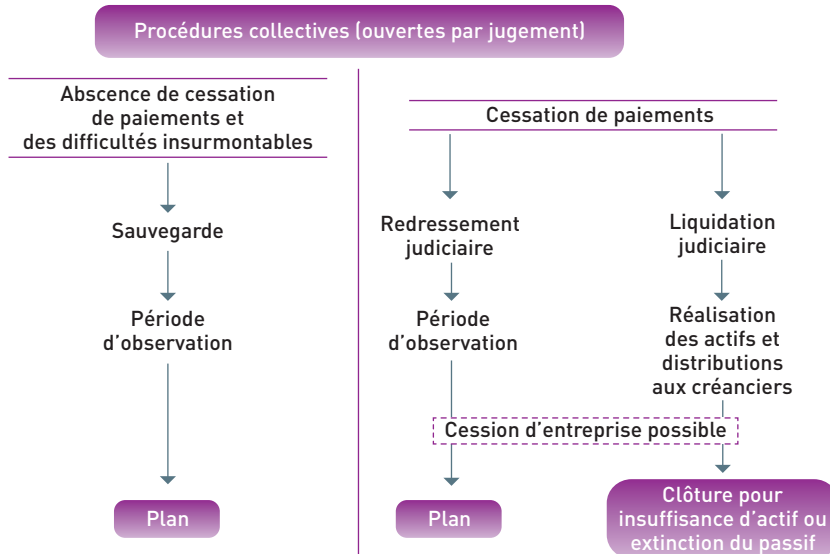
Il peut arriver, lorsque la situation économique du débiteur l'impose, que la sauvegarde soit convertie en redressement judiciaire, voire en liquidation judiciaire ou que le redressement judiciaire soit converti en liquidation judiciaire. Dans cette hypothèse, il n'y a pas ouverture d'une nouvelle procédure mais celle initialement ouverte est poursuivie sous une autre forme.

■ Le rôle des autorités judiciaires dans les procédures collectives

Le tribunal nomme le juge-commissaire et les mandataires de justice (administrateur judiciaire, mandataire judiciaire, commissaire à l'exécution du plan, liquidateur) et se prononce sur chaque étape importante de la procédure, notamment sur l'ouverture de celle-ci, sur sa conversion et sur le projet de plan de sauvegarde, de redressement ou de cession. Il est également compétent pour prononcer des sanctions professionnelles ou pécuniaires à l'égard du chef d'entreprise.

Le juge-commissaire, désigné dans le jugement d'ouverture, est un acteur important de la procédure collective. Il est chargé de veiller au déroulement rapide de celle-ci et à la protection des intérêts en présence. Il a ainsi une mission générale de contrôle.

► Déroulement des procédures collectives



Différentes procédures collectives

■ Sauvegarde

Elle est ouverte au débiteur qui, sans être en cessation de paiements, justifie de difficultés qu'il n'est pas en mesure de surmonter.

Elle est destinée à faciliter la réorganisation de l'entreprise afin de permettre la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif et donne lieu à un plan arrêté par le tribunal.

Le jugement ouvre une période d'observation limitée par la loi à six mois, qui peut être renouvelée une fois et, à titre exceptionnel, prolongée de six mois au maximum à la demande du ministère public. Cette période est mise à profit pour analyser la situation économique, financière et sociale de l'entreprise ainsi que ses difficultés et permettre au débiteur de proposer un plan de sauvegarde.

Pendant la période d'observation, l'administration de l'entreprise est assurée par son dirigeant. Toutefois, si l'entreprise a un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 3 millions d'euros et compte au moins 20 salariés, le

tribunal doit désigner un ou plusieurs administrateurs judiciaires chargés, ensemble ou séparément, de surveiller le débiteur dans sa gestion ou de l'assister pour tous les actes de gestion ou certains d'entre eux. En deçà de ces seuils, la désignation de l'administrateur est facultative.

Un ou plusieurs mandataires judiciaires sont nécessairement désignés.

■ Redressement judiciaire

La procédure de redressement judiciaire est ouverte au débiteur en cessation des paiements. L'article L.631-1 du Code de commerce définit cette notion comme étant l'impossibilité pour le débiteur de faire face au passif exigible avec son actif disponible. Le débiteur 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 de paiements.

La procédure est destinée à permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif et donne lieu à un plan arrêté par le tribunal.

Elle se déroule selon le même schéma que la sauvegarde : ouverture d'une période d'observation insérée dans les mêmes limites de durée en vue de dresser un bilan de la situation de l'entreprise et d'élaborer un projet de plan de redressement, puis soumission de ce projet au tribunal, le cas échéant, après adoption par les comités de créanciers.

Un mandataire judiciaire, un administrateur judiciaire et, le cas échéant, un commissaire à l'exécution du plan sont ou peuvent être désignés dans les mêmes conditions qu'en sauvegarde. L'article L.631-21 du Code de commerce précise les prérogatives du débiteur en l'absence d'administrateur judiciaire.

Le redressement judiciaire diffère de la sauvegarde sur les points suivants :

- ▶ les licenciements intervenant pendant la période d'observation et d'application du plan obéissent à un régime dérogatoire ;
- ▶ une plus grande attention est portée aux prérogatives du débiteur et de son dirigeant pendant la période d'observation et, le cas échéant, au moment de l'issue de la procédure ;
- ▶ la mission confiée à l'administrateur judiciaire ne peut être considérée comme une simple surveillance de la gestion ; elle consiste en une assistance, voire même en une représentation du débiteur.

Le projet de plan est élaboré par l'administrateur judiciaire avec le concours du débiteur et non l'inverse.

Le tribunal peut, au cours de la période d'observation, ordonner la cession totale ou partielle de l'entreprise, si le débiteur est dans l'impossibilité d'en assurer lui-même le redressement.

■ Liquidation judiciaire

Elle est ouverte au débiteur en cessation de paiements et dont le redressement est manifestement impossible.

Elle est destinée à mettre fin à l'activité de l'entreprise ou à réaliser le patrimoine du débiteur par une cession globale ou séparée de ses droits et de ses biens.

Pour les entreprises dont l'actif ne comprend pas de bien immobilier, et dont le nombre de salariés et le chiffre d'affaires sont inférieurs à des seuils fixés par décret, la loi a prévu une procédure de liquidation judiciaire simplifiée, dont la durée doit, en principe, être d'un an maximum.

Missions dans les différentes procédures collectives

■ Missions de l'administrateur judiciaire

Sauvegarde et redressement judiciaire

En sauvegarde et en redressement judiciaire, les fonctions de l'administrateur judiciaire sont importantes et nombreuses.

Pendant la période d'observation, il est associé, de manière plus ou moins importante, à la gestion de l'entreprise : en sauvegarde, selon le choix effectué par le tribunal, il surveille celle-ci ou se voit investi d'une mission d'assistance ; en redressement judiciaire, le tribunal lui confie soit une mission d'assistance dans la gestion, soit une mission de représentation. À ce titre, il peut être conduit à faire fonctionner les comptes bancaires de l'entreprise sous sa seule signature (débiteur interdit bancaire ou dessaisi de la gestion) ou à en contrôler le fonctionnement sous la forme d'une simple surveillance voire, assister le débiteur dans la gestion, par l'apposition de sa signature.

Pour ne citer que les principales missions incombant à l'administrateur judiciaire :

- ▶ il est chargé de dresser dans un rapport le bilan économique, social et, le cas échéant, environnemental de l'entreprise (Code de commerce, art. L.623-1) ;
- ▶ il participe à l'élaboration du projet de plan (sauvegarde) ou l'élabore avec le concours du débiteur (redressement judiciaire) ;
- ▶ Il est le seul à pouvoir exiger la poursuite des contrats en cours, (crédit-bail, bail commercial, divers abonnements et contrats à exécution successive utiles à la poursuite d'activité) et, le cas échéant, peut demander leur résiliation ;
- ▶ il a qualité pour exercer certaines actions en justice attitrées, c'est-à-dire dont la mise en œuvre est réservée, par la loi, à certaines personnes ; il peut, par exemple, demander l'extension de la procédure à une autre entité, le renouvellement de la période d'observation, la conversion de la procédure, selon le cas, en redressement judiciaire ou en liquidation judiciaire.

Certaines attributions de l'administrateur judiciaire sont propres au redressement judiciaire. Parmi celles-ci, deux méritent tout particulièrement d'être mentionnées :

- ▶ il est chargé de procéder aux licenciements autorisés par le juge-commissaire au cours de la période d'observation ou prévus par le plan de redressement ;
- ▶ lorsque la cession partielle ou totale de l'entreprise est envisagée, il reçoit les offres, donne au tribunal les éléments permettant d'apprécier celles-ci et, le cas échéant, passe les actes nécessaires à la cession.

■ Liquidation judiciaire

Un administrateur judiciaire ne peut être nommé qu'en cas de maintien provisoire de l'activité. Pendant cette période, il administre l'entreprise, exerce les prérogatives en matière de contrats en cours, peut procéder aux licenciements et, le cas échéant, prépare le plan de cession et passe les actes nécessaires à sa réalisation.

■ Missions du mandataire judiciaire

Les fonctions de mandataire judiciaire n'existent qu'en cas de sauvegarde et de redressement judiciaire et sont alors obligatoires.

Le mandataire judiciaire joue un rôle essentiel dans le traitement des créances :

- ▶ il informe les créanciers connus de l'ouverture de la procédure collective et les invite à déclarer leur créance ;
- ▶ il reçoit les déclarations de créances ;
- ▶ il établit la liste des créances déclarées et les vérifie ;
- ▶ il établit les relevés des créances salariales (Code de commerce, art. L.625-1) ;
- ▶ il demande, en l'absence de fonds disponibles, aux CGEA l'avance des sommes dues au titre des créances salariales garanties conformément à la loi (Code du travail, art. L.3253-20) ;
- ▶ il reçoit communication des propositions relatives au règlement des créances lors de l'élaboration du projet de plan et consulte les créanciers sur les délais et remises proposés.

Le mandataire judiciaire est par ailleurs le seul habilité, sous réserve d'une carence de sa part, à agir au nom et dans l'intérêt collectif des créanciers.

Certaines actions attitrées lui sont en outre ouvertes comme celles tendant à l'extension de la procédure à une autre entité, à la conversion de la procédure en redressement ou en liquidation judiciaires ou encore au prononcé de sanctions personnelles à l'encontre du chef d'entreprise ou des dirigeants.

Le mandataire judiciaire, destinataire d'un certain nombre d'informations, doit être consulté à plusieurs étapes de la procédure, et est lui-même tenu d'informer les autorités judiciaires.

■ Missions du commissaire à l'exécution du plan

Les fonctions de commissaire à l'exécution du plan, confiées à l'administrateur judiciaire ou au mandataire judiciaire précédemment désignés, n'existent qu'en cas d'adoption d'un plan de sauvegarde ou de redressement et sont alors obligatoires.

Le commissaire à l'exécution du plan reçoit les sommes versées par le débiteur en exécution du plan, distribue celles-ci aux créanciers et surveille la bonne exécution du plan. Il rend compte au tribunal et au ministère public du défaut d'exécution.

■ Missions du liquidateur judiciaire

Les fonctions de liquidateur n'existent qu'en cas de liquidation judiciaire et sont alors obligatoires. Si la liquidation judiciaire est prononcée au cours de la période d'observation d'une sauvegarde ou d'un redressement judiciaire, c'est le mandataire judiciaire précédemment désigné qui, en principe, est nommé liquidateur.

Le liquidateur judiciaire accomplit les mêmes missions que le mandataire judiciaire - dont il poursuit éventuellement la tâche - en matière de déclaration et de vérification des créances ou encore de représentation de l'intérêt collectif des créanciers. Il est également l'intermédiaire entre les CGEA et les salariés et peut demander le prononcé de sanctions personnelles à l'encontre du chef d'entreprise ou des dirigeants.

Il est, en outre, investi des missions suivantes :

- ▶ il exerce les droits patrimoniaux du débiteur dessaisi, sous réserve des droits propres conservés par ce dernier ;
- ▶ il procède aux licenciements ;
- ▶ en cas de maintien provisoire de l'activité, en l'absence de désignation d'un administrateur judiciaire et pendant cette période, il administre l'entreprise, exerce les prérogatives en matière de contrats en cours, peut procéder aux licenciements et, le cas échéant, prépare le plan de cession et passe les actes nécessaires à sa réalisation ;
- ▶ il réalise les cessions d'actifs avec l'autorisation du juge-commissaire, ou dans le cadre dérogatoire

- d'une procédure de liquidation judiciaire simplifiée (Code de commerce, art. L.642-19) ;
- ▶ il répartit les fonds entre les créanciers, selon leur rang ;
- ▶ il peut engager une action en responsabilité pour insuffisance d'actif à l'encontre du dirigeant ;
- ▶ il peut demander la clôture de la procédure en cas d'insuffisance d'actif ou d'extinction du passif.

Annexe 2

Rapport parlementaire publié le 24 avril 2013

« Réformer, sans stigmatiser, le statut, la formation et le rôle des acteurs de la justice commerciale »

Proposition n° 1 : confier l'élection des juges consulaires directement aux membres des chambres de commerce et d'industrie et aux personnes inscrites sur le registre des chambres de métier.

Proposition n° 2 : intégrer au corps électoral et rendre éligibles aux fonctions de juges des tribunaux de commerce les chefs d'entreprises artisanale immatriculés au registre des métiers.

Proposition n° 3 : instituer des commissions près des cours d'appel formées de juges professionnels et de juges consulaires ayant pour mission d'évaluer la capacité des candidats aux fonctions de juges des tribunaux de commerce et d'établir des listes d'aptitude.

Proposition n° 4 : établir des incompatibilités entre les fonctions de juge d'un tribunal de commerce et l'exercice d'un mandat électif ou d'une activité entretenant des rapports réguliers avec le tribunal dans le cadre du fonctionnement de la justice commerciale.

Proposition n° 5 : permettre la saisine directe, par les justiciables, de la commission nationale de discipline et la doter d'un pouvoir autonome de sanction sur le modèle du Conseil supérieur de la magistrature. Étoffer l'échelle des sanctions que la commission nationale de discipline peut prononcer.

Proposition n° 6 : favoriser l'établissement, l'actualisation régulière et la diffusion d'un véritable code déontologique qui décrive, de manière concrète, les conduites résultant des exigences éthiques, en particulier celles qui découlent de la spécificité de l'office de juge d'un tribunal de commerce.

Proposition n° 7 : assurer la diffusion et la solennité du serment que les juges des tribunaux de commerce doivent prêter en application de l'article L. 722-7 du code de commerce.

Proposition n° 8 : rendre obligatoire pour les juges des tribunaux de commerce l'établissement d'une déclaration d'intérêts à l'occasion de leur prise de fonction et du renouvellement de leur mandat.

Proposition n° 9 : créer pour les juges des tribunaux de commerce l'obligation d'attester de leur indépendance par une courte déclaration signée au début de chaque instance à laquelle ils prennent part.

Proposition n° 10 : désigner au sein de chaque tribunal de commerce un juge consulaire référent, chargé de remettre des avis aux présidents de ces juridictions et pouvant être consulté par les juges du tribunal de commerce sur toute question relative au respect des principes déontologiques.

Proposition n° 11 : rendre la formation initiale et continue obligatoire pour les juges consulaires.

Proposition n° 12 : indemniser, évaluer et sanctionner le suivi de la formation initiale et continue imposé aux juges consulaires.

Proposition n° 13 : aménager le statut de la magistrature pour permettre la création de filières de magistrats spécialisés dans les domaines économique et financier.

Proposition n° 14 : favoriser l'accès des juges consulaires au statut de magistrat professionnel par le biais du recrutement hors concours.

Proposition n° 15 : étendre, au niveau national, un dispositif de numéro vert permettant aux chefs d'entreprise de s'entretenir téléphoniquement, dans l'anonymat et le secret les plus complets, avec des experts de la prévention.

Proposition n° 16 : sanctionner civilement, voire pénalement, la violation de l'obligation de confidentialité prévue par l'article L. 611-15 du code de commerce pour le mandat ad hoc et la procédure de conciliation.

Proposition n° 17 : aménager les règles de publicité gouvernant le dépôt des comptes annuels de façon à prévenir leur exploitation par les concurrents.

Proposition n° 18 : renforcer les obligations d'information sur les indices de difficultés des entreprises qui pèsent sur les greffiers des tribunaux de commerce et étendre le champ de leurs bénéficiaires.

Proposition n° 19 : mettre, à la charge des experts comptables, un devoir d'alerte similaire à celui qui pèse sur les commissaires aux comptes. Reconnaître aux experts-comptables un privilège au titre de leurs créances d'honoraires antérieures (voire aussi postérieures) au jugement d'ouverture de la procédure collective.

Proposition n° 20 : clarifier le positionnement des commissaires au redressement productif en les dotant d'un statut précisant notamment leurs pouvoirs dans le cadre des procédures collectives.

« **Rénover l'organisation des procédures commerciales dans un souci de bonne administration de la justice** »

Proposition n° 21 : envisager une rénovation du maillage territorial des tribunaux de commerce avec les deux objectifs d'efficacité et de pratiques impartiales. Réaliser à cet effet et au préalable une étude d'impact et une large concertation.

Proposition n° 22 : garantir la présence du parquet dans le cadre des audiences et des procédures des tribunaux de commerce.

Proposition n° 23 de votre rapporteure : reconnaître aux parties aux litiges relevant du contentieux général le droit d'obtenir, en début de procédure, par une demande motivée, le renvoi vers un autre tribunal de commerce.

Proposition n° 24 de votre rapporteure : à titre subsidiaire, reconnaître, en matière de contentieux général, le droit des parties d'obtenir, sur demande motivée, que le jugement de leur affaire soit confié à une formation mixte composée d'un magistrat du siège et de juges du tribunal de commerce saisi, à raison de la valeur de l'objet du litige ou de sa particulière complexité technique. Prévoir la possibilité que la formation de jugement soit présidée indifféremment par un magistrat ou un juge consulaire.

Proposition n° 25 : confier aux greffiers des juridictions commerciales la mission d'établir, au niveau national et à un rythme mensuel, des statistiques sur l'activité de leur juridiction en matière de prévention et de traitement des difficultés des entreprises de façon à offrir aux autorités publiques une connaissance chiffrée plus fine de l'efficacité des dispositifs mis en œuvre.

Proposition n° 26 : faciliter la mise en œuvre de la procédure de renvoi prévue par l'article L. 662-2 du code de commerce en ouvrant la possibilité de la demander aux parties à la procédure collective, et notamment au débiteur.

Proposition n° 27 : créer des pôles spécialisés ayant compétence exclusive pour connaître des procédures collectives affectant des entreprises dont le total de bilan, le chiffre d'affaires hors taxe et le nombre moyen de salariés permanents dépassent certains seuils.

Proposition n° 28 de votre co-rapporteur : créer des formations de jugement spécialisées en matière de procédure collective et composées exclusivement de juges consulaires en première instance et exclusivement de magistrats professionnels en appel.

Proposition n° 28 bis de votre rapporteure : créer des formations de jugement spécialisées en matière de procédure collective et ayant une composition mixte, mêlant magistrats professionnels et juges consulaires, en première instance comme en appel.

Proposition n° 29 : obliger les administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires à fournir chaque année au président du tribunal de commerce et à la direction des services judiciaires du ministère de la Justice un rapport sur la performance économique de leurs diligences (gestion et délai moyen de conservation des fonds, etc.).

Proposition n° 30 : réformer les modalités de rémunération des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires afin de mieux les corrélés au résultat obtenu.

Annexe 3

Le régime de garantie des salaires (AGS) au cœur des procédures collectives

Missions du régime de garantie AGS

L'association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés (AGS) est un organisme patronal, créé en 1973, ayant pour mission de garantir, en cas de procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire des entreprises, le paiement des créances salariales résultant de l'exécution du contrat de travail.

Aux termes d'une convention de gestion entre l'AGS et l'Unédic, la gestion technique et financière de l'AGS est assurée par un établissement exclusivement dédié : la Délégation Unédic AGS.

En liaison avec les instances de l'AGS, la Délégation Unédic AGS remplit trois missions fondamentales au service de garantie des créances des salariés :

- ▶ avancer les fonds nécessaires au règlement des créances des salariés ;
- ▶ récupérer les sommes avancées à partir du suivi des plans de sauvegarde, des plans de redressement, des plans de cession, et de la réalisation des actifs des entreprises dans le cadre des opérations de liquidation judiciaire ;
- ▶ assurer la défense en justice des intérêts du régime de garantie.

Financement

Le dispositif de garantie des salaires est financé par des cotisations patronales. Le Conseil d'administration de l'AGS fixe le taux de la cotisation versée par les employeurs et a la responsabilité de l'équilibre du régime. Cet équilibre est assuré par l'adéquation permanente entre le niveau des avances, des récupérations et des cotisations.

Annexe 4

Données statistiques sur les professionnels et les études

Administrateurs judiciaires et mandataires liquidateurs

Code	Nombres de dirigeants	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
21	Administrateurs judiciaires	132	125	125	120	116	120	115	116	114	113	115
22	Mandataires liquidateurs	326	325	320	319	320	315	313	308	310	314	312

Auxiliaires de justice

Dénomination	2011	2012
Association dans le secteur pénal (aide aux victimes, enquêtes sociales rapides, enquêtes de personnalité, contrôles judiciaires socio-éducatifs et médiations pénales)	437	319
Conciliateurs de justice	1 810	1 832
Avocats	53 744	55 298
Avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation	99	102
Avoués près des cours d'appel	430	422
Greffiers de tribunal de commerce	233	233
Huissiers de justice	3 237	3 224
Administrateurs judiciaires	115	117
Mandataires liquidateurs	312	314
Notaires	9 147	9 253
Commissaires-priseurs judiciaires	403	393

Annexe 5 : fiches métiers

Famille d'emploi : dirigeants

Mandataire judiciaire

Profils

- Titulaire d'une formation supérieure en droit, économie ou gestion (niveau Master 2 ou plus)
- Détenteur de l'examen professionnel et inscrit sur la liste nationale
- Double compétence : juridique / gestion des entreprises (comptabilité, économie...)

Principales activités / Compétences clés

Management de l'étude

- Organiser l'activité au quotidien
- Superviser la démarche qualité
- Définir et piloter des procédures de traitement efficace pour l'étude
- Suivre les différentes procédures menées par les collaborateurs ou lui-même

Exécution des missions confiées à l'étude

- Traiter juridiquement chaque dossier en fonction de ses spécificités
- Déterminer la situation économique et financière des entreprises
- Représenter les créanciers
- Exécuter la liquidation
- Superviser ou rédiger les rapports et requêtes
- Suivre les redressements et période d'observation
- Informer les entreprises du cadre de la procédure
- Représenter l'étude auprès des tribunaux
- Informer les tribunaux de l'avancement des dossiers
- Mobiliser les outils informatiques appropriés à chaque situation (bureautique, progiciel de l'étude)
- Adapter sa communication en fonction du contexte
- Exercer sa mission selon les règles de déontologie de la profession

Conditions d'exercice / Variabilité

- Si le mandataire est toujours la personne centrale dans le suivi des dossiers, il peut, selon la taille de l'étude, déléguer plus ou moins auprès des collaborateurs / assistants
- Selon l'organisation des tribunaux et le périmètre de l'étude, le mandataire peut passer beaucoup de temps dans les tribunaux (temps de déplacement, temps d'attente entre les audiences...)

Administrateur judiciaire

Profils

- Titulaire d'une formation supérieure en droit, économie ou gestion (niveau Master 2, voire plus)
- Détenteur de l'examen professionnel et inscrit sur la liste nationale
- Double expertise : juridique / gestion des entreprises (comptabilité, économie...)

Principales activités / Compétences clés

Management de l'étude

- Organiser l'activité au quotidien
- Assurer le management du cabinet
- Superviser le suivi des dossiers et la démarche qualité

Exécution des missions confiées à l'étude

- Suivre les différentes procédures menées par les collaborateurs ou lui-même
- Réaliser les bilans économiques, sociaux et environnementaux
- Superviser ou rédiger les rapports et requêtes
- Gérer la relation avec les entreprises
- Négocier avec les repreneurs ou partenaires potentiels de l'entreprise
- Élaborer et mettre en œuvre les mesures de restructuration nécessaires
- Représenter l'étude auprès des tribunaux et rendre compte de son activité

- Adapter sa communication en fonction du contexte
- Participer aux différentes audiences relatives aux procédures
- Exercer sa mission dans la plus grande confidentialité selon les règles de déontologie de la profession
- Faire face à de fortes situations de tensions et/ou conflictuelles

Conditions d'exercice / Variabilité

- Si l'administrateur est toujours la personne centrale dans le suivi des dossiers, il peut, selon la taille de l'étude, déléguer plus ou moins auprès des collaborateurs / assistants

- L'administrateur réalise un grand nombre de visites à l'extérieur (en entreprises ou chez des partenaires, tribunaux, ...)

Mobilités possibles

- Avocat (certains administrateurs disposent du titre et peuvent être inscrits au Barreau)
- Consultant, postes de direction au sein de cabinets d'expertises comptables ou dans le domaine de la stratégie d'entreprise

Famille d'emploi : Collaborateur / Comptable

Collaborateur Mandataire

Profil

- Soit titulaire d'une formation supérieure en droit (niveau Master 2), soit des salariés disposant d'une ancienneté et forte expérience au sein de l'étude
- Très polyvalent avec une forte compétence et maîtrise des procédures

Principales activités / Compétences clés

Gestion des dossiers

- Suivre l'ensemble des procédures engagées sous sa responsabilité en collaboration avec le mandataire
- Gérer et valoriser les actifs
- Rédiger les rapports et requêtes
- Participer à certaines audiences
- Maîtriser l'ensemble des outils informatiques (bureautique, progiciel de l'étude)
- Rédiger, dans les règles de l'art, les rapports et les requêtes
- Gérer son activité en fonction des échéances

Communication avec les entreprises

- Informer les entreprises et les salariés du cadre de la procédure
- faire face à de fortes situations de tensions et/ou conflictuelles

Relation avec les tribunaux

- Participer à certaines audiences selon les procédures
- Rendre compte du suivi des dossiers auprès des tribunaux

Conditions d'exercice / Variabilité

- Peut être ou non en situation de management direct notamment dans le cadre des études disposant d'une antenne
- Peut disposer d'une autonomie plus ou moins grande selon le profil et l'expérience (prise en charge de dossiers complets ou que sur certains aspects : sociales, recouvrement, actif, ...)
- Être référent (dans le cadre d'un groupement) sur des thématiques ou domaines spécifiques

Mobilités possibles

Au sein de la branche

- selon les profils et l'expérience, les collaborateurs de mandataires peuvent rejoindre des études d'administrateurs en tant que collaborateur

Hors de la branche

- Responsables / Gestionnaires de dossiers (par exemple au sein d'une étude d'huissier de justice, de société de recouvrement, de crédit)
- Métiers autour de l'analyse des risques financiers

Collaborateur Administrateur

Profils

- Soit titulaire d'une formation supérieure en droit, gestion des entreprises, comptabilité, (niveau Master 2), soit des salariés disposant d'une ancienneté et forte expérience au sein de l'étude
- Très polyvalent avec une forte compétence et maîtrise des procédures
- Dispose fréquemment d'une expérience, soit en entreprise, en cabinet d'avocat ou dans une autre étude

Principales activités / Compétences clés

Gestion des dossiers (analyse et bilan)

- Suivre l'ensemble des dossiers engagés sous sa responsabilité en collaboration avec l'administrateur
- Réaliser les bilans économiques et sociaux et proposer les mesures de redressement adéquates
- Rédiger les rapports et les requêtes
- Être réactif et gérer les dossiers en autonomie

Négociation avec les partenaires de l'entreprise

- Assurer les contacts nécessaires au redressement de l'entreprise
- Participer aux différentes phases de négociations (partenaires : banques, fournisseurs...)
- Faire preuve de pédagogie, de clarté, d'autorité
- Proposer des solutions et faire preuve de créativité dans leur recherche
- Gérer les tensions et situations de stress

Relation avec les tribunaux

- Participer aux réunions de suivis (relations avec les juges et commissaires)

Conditions d'exercice / Variabilité

Selon l'organisation des études et le profil des collaborateurs, ils peuvent :

- être positionnés comme des chefs de missions avec une grande autonomie sur les dossiers et en lien avec les instances juridiques
- être dédiés à des dossiers spécifiques selon leurs portefeuille de compétences (vers des dossiers plus difficiles socialement ou nécessitant une plus grande expertise financière...)

Mobilités possibles

Au sein de la branche

- Les collaborateurs d'administrateurs peuvent rejoindre des études de mandataires en tant que collaborateurs

Hors de la branche

- Responsables de compte / Gestionnaire de dossiers (cabinet d'expertise comptable, cabinet d'audit, cabinet de conseil en stratégie, cabinet d'avocat)
- Consultant dans le domaine de la gestion d'entreprise, de l'analyse des risques, de l'expertise comptable

Comptable

Profils

- Les profils varient, en fonction des études de niveaux IV à des niveaux II (DESCF (Diplôme d'études supérieures comptables et financières))

Principales activités / Compétences clés

Assurer la comptabilité générale de l'étude

- Superviser la saisie, le pointage et le lettrage des écritures comptables
- Assurer le classement et l'archivage des pièces comptables
- Gérer la comptabilité fournisseur

Assurer la comptabilité spécifique de l'étude

- Etablir des états de rapprochement mensuels avec les comptes ouverts à la CDC
- Etablir des états trimestriels (articles 63 et 67 du décret n° 85.1389)
- Etablir des chèques CDC, encaissement des chèques reçus à la CDC
- Restituer avec clarté les données brutes, financières ou qualitatives, pour aider à la prise de décision des dirigeants

Conditions d'exercice / Variabilité

- Peut être ou non en situation de management direct
- Peut effectuer la gestion et la comptabilité
- Variables selon la taille de l'étude et de son organisation
- Dans certaines études, les comptables, outre la tenue de la comptabilité générale et spéciale de l'étude, peuvent participer à l'analyse des dossiers des entreprises (analyse financière et comptable)

Mobilités possibles

- En tant que comptable, voire expert-comptable pour d'autres entreprises et organisations (tous secteurs d'activité)

Famille d'emploi : Assistant / Technicien

Assistant Collaborateur / Mandataire / Administrateur

Autres appellations : assistant de direction, secrétaire...

Profils

- Expérience et/ou diplôme en secrétariat ou en assistance de direction

Principales activités / Compétences clés

Assistanat

- Gérer l'agenda du collaborateur et/ ou des professionnels
- Organiser les déplacements
- Préparer des réunions en fonction des besoins de l'étude

Gestion des dossiers

- Suivre le répertoire en fonction des procédures établies
- Préparer et organiser les dossiers d'aide à la décision

Accueil et relation au public

- Gérer le courrier
- Réceptionner et filtrer des communications téléphoniques
- Assurer l'accueil selon les modalités de l'étude

Conditions d'exercice / Variabilité

- Travaille souvent en binôme avec un professionnel et / ou un collaborateur, les assistants peuvent parfois travailler pour plusieurs personnes
- Selon la taille des études, il peut être demandé de prendre en charge du traitement plus technique de dossiers

Mobilités possibles

Au sein de la branche

- Dans certaines études et selon les profils, les assistants peuvent évoluer vers des postes de niveau « technicien » avec une formation interne

Hors de la branche

- Assistant de direction pour d'autres organisations (notamment dans les secteurs d'activités juridiques)
- Gestionnaire de dossiers
- Métiers de l'accueil

Assistant / technicien « traitement social »

Autre appellation : secrétaire

Profils

- Pas de profil type à ce jour (formation allant de niveau IV à II) mais un CQP de « gestionnaire social en procédures collectives » est en cours de création. Dispose souvent d'une expérience acquise au fur et à mesure au sein de l'étude

Principales activités / Compétences clés

Gestion des dossiers

- Instruire les dossiers salariés
- Réaliser les entretiens préalables auprès des salariés
- Respecter le cadre des procédures sociales et sécuriser l'ensemble des procédures en respectant les délais
- Maîtriser l'ensemble des outils informatiques (bureautique, progiciel de l'étude)

Relations avec les acteurs concernés par la procédure

- Informer l'inspection du travail ; les conseillers syndicaux de l'avancée des dossiers
- Établir les bordereaux de prise en charge des salaires dans les délais impartis
- Gérer la relation avec les entreprises et les salariés en adaptant sa communication en fonction du contexte

Variabilités de l'emploi

Selon les organisations et les dossiers

- Établir ou vérifier les bulletins de salaire et les soldes de tout compte
- Suivre les cellules de reclassements
- Participer à des réunions dans les entreprises
- Être en relation avec les avocats spécialisés
- Suivre les contentieux prud'homaux

Conditions d'exercice / Variabilité

- Travailler en autonomie et prendre les décisions rapidement
- Polyvalence dans les petites études, ou relative spécialisation (managers responsables de pôles ou de services) dans les plus grandes

Mobilités possibles**Au sein de la branche**

- Evolutions vers d'autres emplois, technicien, voire collaborateur, après un parcours de formation qualifiant

Hors de la branche

- Gestionnaire de compte pour des cabinets d'expertise comptable sur une activité « paie/gestion sociale »

Assistant / Technicien « passif et vérification des créances »**Profils**

- Pas de profil type (formation allant de niveau IV à II), dispose souvent d'une expérience acquise au fur et à mesure au sein de l'étude
- Sont souvent des gestionnaires de dossiers qui disposent d'autres attributions au sein de l'étude.

Principales activités / Compétences clés**Gestion des dossiers**

- Gérer les dossiers de manière autonome
- Traiter le passif selon le cadre de la procédure sur le passif et la vérification des créances
- Transmettre l'avis de déclaration aux créanciers suivant la liste
- Effectuer l'enregistrement informatique et classe les déclarations de créances
- Établir des modèles et des courriers types (contestation)
- Maîtriser l'ensemble des outils informatiques (bureautique, progiciel de l'étude)

Relation avec les débiteurs et créanciers

- Convoquer les débiteurs à la vérification des créances
- Informer les créanciers

Conditions d'exercice / Variabilité

- Les différentes organisations des études demandent une capacité pour l'assistant à être performant en matière d'organisation (de son activité, ou de l'activité des autres gestionnaires de dossiers)
- Travailler en autonomie et de prendre les décisions rapidement

Mobilités possibles**Au sein de la branche**

- Evolutions vers d'autres emplois, technicien, voire collaborateur, après un parcours de formation qualifiant

Hors de la branche

- Gestionnaire de dossiers pour des sociétés de recouvrement
- Chargé de mission pour des cabinets d'expertise comptable
- Gestionnaire de dossiers au sein d'études d'huissiers de justice

Assistant / Technicien « liquidation »**Profils**

- Pas de profil type (formation allant de niveau IV à II), dispose souvent d'une expérience acquise au fur et à mesure au sein de l'étude
- Sont souvent des gestionnaires de dossiers qui disposent d'autres attributions au sein de l'étude

Principales activités / Compétences clés**Traitement du passif**

- Préparer des requêtes (vente immeuble et fonds)
- Procéder à la radiation des inscriptions
- Reconstituer et préserver les actifs
- Rédiger l'ensemble des courriers nécessaire à une LJ (banque, assurance...)

Conditions d'exercice / Variabilité

- Les différentes organisations des études demandent une capacité pour l'assistant à être performant en matière d'organisation (de son activité, ou de l'activité des autres gestionnaires de dossiers)
- Travailler en autonomie et prendre les décisions rapidement

Mobilités possibles**Au sein de la branche**

- Evolutions vers d'autres emplois, technicien, voire collaborateur, après un parcours de formation qualifiant

Hors de la branche

- Gestionnaire de dossiers pour des sociétés de recouvrement
- Chargé de mission pour des cabinets d'expertise comptable
- Gestionnaire de dossiers au sein d'études d'huissiers de justice

Famille d'emploi : fonctions supports / accueil

Chargé d'accueil

Autres appellations : personnel d'accueil, secrétaire / assistant d'accueil

Profils

- Souvent de niveau V voire Niveau IV avec une spécialisation bureautique, secrétariat

Principales activités / Compétences clés

Assurer l'accueil

- Assurer l'accueil téléphonique et physique selon les plages d'ouverture de l'étude
- Renseigner les interlocuteurs en apportant les premiers éléments de réponse
- Maîtriser les techniques de communication, les techniques de prévention et de gestion de conflits

Conditions d'exercice / Variabilité

- Selon les études qui peuvent des plages d'ouverture plus ou moins grandes (accueil téléphonique et physique), le poste d'accueil peut être couplé avec une activité d'assistant / technicien ou être en charge d'une activité de classement et d'archivage des dossiers

Mobilités possibles

Au sein de la branche

- Évolutions vers des emplois d'assistants

Hors de la branche

- Métiers de l'accueil

Lexique

AGS : Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés
AMJ : Association des mandataires judiciaires
ASPJA : Association syndicale professionnelle d'administrateurs judiciaires
CCN : Convention collective nationale des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires
CDC : Caisse des dépôts et des consignations
CDI : Contrat à durée indéterminée
CEREQ : Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CFDT : Confédération française démocratique du travail
CGEA : Centres de gestion et d'étude AGS
CGT : Confédération générale du travail
CNAJMJ : Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires
COFACE : Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
CPCCN : Commission paritaire de la convention collective nationale
CQP : Contrat de qualification professionnelle
CSP : Contrat de sécurisation professionnelle
CTP : Contrat de transition professionnelle
DESCF : Diplôme d'études supérieures comptables et financières
EDI : Échanges de données informatisées
ENADEP : Ecole nationale de droit et de procédure
ENP : École nationale de procédures
GED : gestion électronique de documents
GIE : Groupement d'intérêt économique
GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IFPPC : Institut français des praticiens de procédures collectives
Insee : Institut national de la statistique et des études économiques
INSOL : International Association of Restructuring, Insolvency & Bankruptcy Professionals
JO : Journal officiel
OMPL : Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales
OPCA PL : Organisme paritaire collecteur agréé des professions libérales
PME : Petites et moyennes entreprises
SCM : Sociétés civiles de moyens
SCP : Sociétés civiles professionnelles
SELCA : Société d'exercice libéral en commandite par actions
SEL : Sociétés d'exercice libéral
SELAS : Société d'exercice libéral par actions simplifiée
SELAFA : Société d'exercice libéral à forme anonyme
SELARL : Société d'exercice libéral à responsabilité limitée
TPE : Très petites entreprises
UNAPL : Union nationale des professions libérales
VAE : Validation des acquis et de l'expérience

L'OMPL, un outil paritaire au service des professions libérales et des salariés

L'OMPL a été créé par l'UNAPL (Union nationale des professions libérales) et les cinq syndicats de salariés représentatifs au plan national (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) par accord du 28 février 2005 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des salariés des professions libérales.

Il regroupe 13 branches professionnelles, totalisant 50 % des entreprises libérales et 24 % de l'emploi salarié du secteur libéral, réparties en trois secteurs d'activité :

- **la santé** (cabinets dentaires, cabinets médicaux, cliniques et cabinets vétérinaires, laboratoires de biologie médicale, pharmacies d'officine) ;
- **le cadre de vie-technique** (entreprises d'économistes de la construction, cabinets de géomètres-experts, topographes, photogrammètres et experts fonciers, entreprises d'architecture, cabinets et entreprises d'experts en automobile) ;
- **le juridique** (études d'administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires, cabinets d'avocats, offices de commissaires-priseurs judiciaires et salles de ventes volontaires, études d'huissiers de justice).

SES MISSIONS

- Dresser un état général de l'emploi et des qualifications dans les entreprises libérales.
- Réaliser des études prospectives sur l'évolution des entreprises, de l'emploi et des qualifications à court et moyen terme.
- Répondre aux demandes spécifiques des CPNEFP sur les questions emploi-formation.
- Organiser des journées de rencontre / débat en lien avec les problématiques d'emploi et de qualification dans les entreprises libérales.

SON FONCTIONNEMENT

L'observatoire est une association loi 1901 administrée par un conseil d'administration et un bureau exécutif paritaires.

En savoir plus sur l'OMPL : www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr



OMPL
Observatoire des Métiers
dans les Professions Libérales

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales

4, rue du Colonel Driant - 75046 Paris Cedex 01 - Tél. : 01 53 00 86 64 - Fax : 01 53 00 78 00 - ompl@opcapl.com