

Marion Ledéan-Durel

@Marion_DHM_RH

> **La RH la plus suivie de France**

> **5 millions de vues par mois**

Les

règles

du

jeu

au

travail



SPÉCIAL
ENTREPRISE,
EN DIFFICULTÉ

DBS

Marion Ledéan-Durel

@Marion_DHM_RH

Les

règles

du

jeu

au

travail

**SPÉCIAL
ENTREPRISE
EN DIFFICULTÉ**

DBS

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés
dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web :
www.deboecksuperieur.com

Crédit photo Marion Ledéan-Durel : © Éloïse Brisson

© De Boeck Supérieur s.a., 2026
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : mars 2026

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2026/13647/054

ISBN 978-2-8073-7386-0

SOMMAIRE

Avant-propos	12
--------------------	----

1. Définitions

1. Qu'entend-on par « difficultés en entreprise » ?	16
2. Quel est le rôle d'un commissaire de justice ?	17
3. Quelle est la différence entre redressement et liquidation ?	17
4. Que veut dire « cessation de paiement » ?	18
5. Qu'est-ce qu'un mandat ad hoc ?	18
6. Que veut dire « conciliation » ?	19
7. Qu'est-ce que la « période suspecte » ?	19
8. Qu'est-ce qu'un plan de sauvegarde ?	19
9. Que couvre l'AGS ?	20
10. Qu'est-ce qu'un plan de cession ?	20
11. Que veut dire « période d'observation » ?	20
12. Pourquoi parle-t-on de « procédure collective » ?	21
13. Qu'est-ce qu'un licenciement collectif pour motif économique ?	21
14. Que signifie « reprise à la barre » ?	21

2. Les difficultés en entreprise

CÔTÉ SALARIÉ

1. Comment savoir si mon entreprise va mal ?	23
2. Mon employeur doit-il m'informer ?	24
3. Puis-je poser des questions sans risquer des représailles ?	24
4. Que faire si je ne suis plus payé ?	24
5. Puis-je quitter l'entreprise sans préavis ?	25
6. Que deviennent mes congés ?	25
7. Puis-je demander une rupture conventionnelle ?	26
8. Est-ce que je risque un licenciement ?	26

CÔTÉ EMPLOYEUR

9. Quels sont les premiers signes de difficultés ?	27
10. À quel moment faut-il agir ?	27
11. Qui peut m'accompagner ?	28
12. Dois-je prévenir mes salariés ?	29
13. Puis-je suspendre certains paiements ?	29
14. Comment préserver la trésorerie ?	30
15. Comment éviter la cessation de paiement ?	30
16. Puis-je demander un délai à l'Urssaf ?	31
17. Comment impliquer le CSE sans l'alarmer ?	31

3. Le mandat ad hoc

CÔTÉ SALARIÉ

1. Suis-je informé si mon entreprise entre en mandat ad hoc ? 33
2. Mon contrat de travail peut-il être modifié ? 33
3. Le CSE est-il consulté ? 33
4. Puis-je demander des garanties sur le maintien de mon emploi ? 33
5. Que faire si je ressens une pression pour partir ? 34
6. Est-ce que le mandat ad hoc protège mes droits ? 34
7. Puis-je demander à rencontrer le mandataire ? 34
8. Que faire si je ne reçois plus mon salaire ? 34
9. Quels sont mes recours si la situation se dégrade ? 35

CÔTÉ EMPLOYEUR

10. Quand déclencher un mandat ad hoc ? ... 36
11. Quelle est la différence avec la conciliation ? 36
12. Dois-je informer mes salariés ? 36
13. Puis-je suspendre certains paiements ? ... 37
14. Le mandat ad hoc est-il confidentiel ? ... 37
15. Quels sont les risques si le mandat échoue ? 37
16. Quels sont les effets sur mes responsabilités ? 37

4. La cessation de paiement

CÔTÉ SALARIÉ

1. Mon salaire peut-il être suspendu sans préavis ? 39
2. Que faire si mon employeur ne déclare pas la cessation de paiement ? 39
3. Puis-je être licencié sans indemnités ? 39
4. L'AGS couvre-t-elle tous les salaires impayés ? 39
5. Comment déclarer ma créance salariale ? ... 40
6. Qui m'informe officiellement de la procédure ? 40
7. Puis-je refuser de travailler si je ne suis pas payé ? 41
8. Comment savoir si mon entreprise est en cessation de paiement ? 41

CÔTÉ EMPLOYEUR

9. Comment savoir si je suis en cessation de paiement ? 42
10. Quels documents dois-je fournir au tribunal ? 42
11. Qu'est-ce que je risque si je déclare trop tard ? 43
12. Puis-je continuer à payer certains créanciers ? 43
13. Dois-je informer mes salariés ou le CSE ? ... 43
14. Puis-je encore demander un mandat ad hoc ? 43
15. Quels sont les effets immédiats sur mes pouvoirs de gestion ? 44
16. Puis-je négocier avec mes créanciers pendant la procédure ? 44
17. Quels sont les recours si je veux éviter la liquidation ? 44

5. La conciliation

CÔTÉ SALARIÉ

1. Suis-je informé de la procédure ? 46
2. Mon contrat est-il impacté ? 46
3. Le CSE est-il impliqué ? 46
4. Que faire si je suis licencié pendant la conciliation ? 46
5. Puis-je accéder aux documents de la procédure ? 47

CÔTÉ EMPLOYEUR

6. Quand choisir la conciliation plutôt que le mandat ad hoc ? 48
7. Quels créanciers peuvent être inclus ? 48
8. Dois-je informer mes salariés ? 48
9. Puis-je suspendre les poursuites ? 48
10. Que faire si un créancier refuse de négocier ? 49
11. Quels sont les délais à respecter ? 49
12. Que se passe-t-il en fin de conciliation ? 49
13. Quelle est la différence entre une simple constatation et une homologation de l'accord ? 50

6. La procédure de sauvegarde

CÔTÉ SALARIÉ

1. Mon contrat est-il suspendu ? 53
2. Vais-je continuer à être payé ? 53
3. Puis-je être licencié ? 53
4. Le CSE est-il informé ? 53
5. Que faire si je veux partir ? 54
6. Mes primes sont-elles maintenues ? 54
7. Puis-je contester une décision ? 54
8. Que devient mon ancienneté ? 54

CÔTÉ EMPLOYEUR

9. Quand demander une sauvegarde ? 55
10. Quels documents fournir ? 55
11. Qui sont mes interlocuteurs ? 56
12. Le tribunal a désigné un représentant des salariés, quel est son rôle ? 56
13. Dois-je informer le CSE ? 57
14. Puis-je licencier pendant la procédure ? 57
15. Qu'est-ce qu'un plan de sauvegarde ? 58
16. Comment construire un plan de sauvegarde ? 58
17. Qu'est-ce qu'un plan de sauvegarde de l'emploi ? 58
18. Puis-je continuer à payer des créanciers ? 59
19. Que se passe-t-il si le plan échoue ? 59
20. Puis-je demander une prolongation ? 59
21. Comment gérer la communication interne ? 59
22. Que se passe-t-il à la fin de la période d'observation ? 60

7. Le redressement judiciaire

CÔTÉ SALARIÉ

1. Que devient mon contrat ? 62
2. Vais-je être payé ? 62
3. Puis-je être licencié ? 63
4. Le CSE est-il consulté ? 63
5. Puis-je contester un licenciement ? 63
6. Que faire si je suis en arrêt maladie ? 63
7. Puis-je être repris par un repreneur ? 64

CÔTÉ EMPLOYEUR

8. Quand déclencher un redressement ? 65
9. Comment demander un redressement judiciaire ? 65
10. Quels sont les effets immédiats ? 65
11. Puis-je continuer à gérer ? 66
12. Puis-je licencier ? 66
13. Comment construire un plan de redressement ? 66
14. Puis-je céder une partie de l'activité ? 66
15. Comment informer les salariés ? 67
16. Puis-je suspendre certains contrats ? 67
17. Quelles mesures mettre en place pour l'emploi ? 68
18. Comment gérer les créanciers ? 68

8. La liquidation judiciaire

CÔTÉ SALARIÉ

1. Vais-je être licencié ? 70
2. Quand vais-je recevoir mes indemnités ? 70
3. Puis-je contester le licenciement ? 70
4. Que faire si je n'ai pas reçu mon solde de tout compte ? 70
5. Que deviennent mes congés ? 71
6. Puis-je récupérer mes effets personnels ? 71
7. Que faire si je suis en arrêt maladie ? 71

CÔTÉ EMPLOYEUR

8. Quand déclencher une liquidation ? 72
9. Qui décide de l'ordre de paiement des créanciers ? 72
10. Que devient mon entreprise ? 73
11. Puis-je licencier avant la décision ? 73
12. Puis-je contester la liquidation ? 74
13. Que faire si un salarié refuse de partir ? 74
14. Comment gérer les documents RH ? 74
15. Comment se termine la liquidation ? 75
16. Peut-il rester de l'argent à la fin d'une procédure de liquidation ? 75

9. Le licenciement économique

CÔTÉ SALARIÉ

1. Quels sont mes droits ? 87
2. Le CSE peut-il faire des propositions de reclassement ? 87
3. Puis-je refuser le licenciement ? 87
4. Que couvre le CSP ? 88
5. Puis-je contester le motif ? 89
6. Qu'est-ce qu'un congé de reclassement ? 89
7. Que se passe-t-il si j'accepte le congé de reclassement ? 90
8. Combien de temps dure un congé de reclassement ? 91
9. Que faire si je suis en arrêt maladie ? 91
10. Puis-je bénéficier d'un reclassement ? 91
11. Que faire si je suis en CDD ? 91
12. Puis-je négocier une indemnité ? 92
13. Puis-je être réembauché plus tard ? ... 92

CÔTÉ EMPLOYEUR

14. Quand justifier un licenciement économique ? 93
15. Quels sont les critères à respecter pour définir l'ordre des licenciements ? 93
16. Au-delà des critères légaux, comment choisir les salariés concernés ? 94
17. Puis-je licencier un salarié protégé ? ... 94
18. Avant de penser à licencier, puis-je proposer des modifications dans les contrats de travail ? 95
19. Quels documents fournir ? 97
20. Puis-je proposer une rupture conventionnelle collective à la place de licenciements ? 97
21. Comment gérer les entretiens ? 98
22. Que faire si le salarié conteste ? 99

10. La reprise de l'entreprise

CÔTÉ SALARIÉ

1. Vais-je être repris ? 101
2. Puis-je refuser la reprise ? 101
3. Que devient mon contrat ? 101
4. Vais-je garder mon ancienneté ? 101
5. Puis-je contester la sélection ? 102
6. Que devient mon solde de tout compte ? 102
7. Puis-je négocier avec le repreneur ? ... 102
8. Que faire si je suis en arrêt maladie ? ... 102
9. Puis-je demander des explications ? ... 102

CÔTÉ EMPLOYEUR

10. Puis-je proposer un plan de reprise ? . 103
11. Comment choisir les salariés repris ? .. 103
12. Que deviennent les contrats non repris ? 103
13. Puis-je négocier les conditions ? 103
14. Est-ce possible qu'une seule partie de l'activité soit reprise ? 104
15. Que se passe-t-il s'il n'y a aucune proposition de reprise ? 104
16. Comment gérer la communication ? ... 104

11. La fermeture de l'entreprise

CÔTÉ SALARIÉ

1. Vais-je être licencié ?	106
2. Quand vais-je recevoir mes documents ?	106
3. Que faire si je ne suis pas payé ?	106
4. Puis-je contester la fermeture ?	106
5. Que devient mon contrat ?	107
6. Puis-je récupérer mes affaires ?	107
7. Que faire si je suis en arrêt maladie ?	107
8. Puis-je être réembauché ailleurs ?	107

CÔTÉ EMPLOYEUR

9. Comment annoncer la fermeture ?	108
10. Comment gérer les stocks ?	109

12. Les interlocuteurs de l'employeur et du salarié

CÔTÉ SALARIÉ

1. Qui est le mandataire judiciaire ?	110
2. Puis-je lui poser des questions ?	110
3. Le CSE peut-il m'aider ?	111
4. Puis-je avoir un avocat ?	111
5. Qui m'aide à déclarer ma créance ?	111
6. Puis-je contacter le tribunal ?	111
7. Qui m'explique mes droits ?	111

CÔTÉ EMPLOYEUR

8. Qui m'accompagne dans la procédure ?	112
9. Puis-je contacter le juge-commissaire ?	112
10. Qui informe les salariés ?	112
11. Que fait l'expert-comptable ?	112
12. Puis-je contacter la DREETS ?	113
13. Qui gère les licenciements pendant la liquidation ?	113

13. Les conseils des pros

CÔTÉ SALARIÉ

1. Quels réflexes adopter si mon entreprise va mal ?	115
2. Comment garder une trace écrite des échanges ?	115
3. À qui m'adresser en priorité ?	115
4. Comment éviter les erreurs lors d'un licenciement ?	115
5. Quels sont les pièges à éviter dans une reprise ?	116
6. Comment me protéger juridiquement ?	116

CÔTÉ EMPLOYEUR

7. Quels sont les premiers réflexes à avoir ?	117
8. Comment bien s'entourer (experts, avocats, RH) ?	117
9. Comment éviter les erreurs de procédure ?	117
10. Comment préserver la relation avec les salariés ?	118
11. Comment gérer les émotions dans l'équipe ?	118
12. Quels sont les pièges à éviter dans la communication ?	118
13. Comment anticiper les réactions du CSE ?	118
14. Comment rebondir après une liquidation ?	119

14. Fiches méthodes

Comprendre l'ordre des créanciers dans le cadre d'une liquidation judiciaire	120
Saisir le Conseil de prud'hommes	123
1. Quelles sont les étapes d'une procédure prud'homale ?	123
2. Pourquoi saisir le Conseil de prud'hommes ?	124
3. Dans quel délai puis-je saisir le Conseil de prud'hommes ?	125
4. Comment saisir le Conseil de prud'hommes ?	126
5. Dois-je obligatoirement avoir recours à un avocat pour aller aux Prud'hommes ?	126
6. Est-ce payant d'aller aux Prud'hommes ?	127
7. Quelle est la durée moyenne d'un Prud'hommes ?	127
8. Que se passe-t-il si le salarié ou l'employeur ne sont pas d'accord avec la décision du Conseil ?	127
L'indemnité de licenciement	129
Le recouvrement de créance	133

15. Modèles de courriers

CÔTÉ SALARIÉ

Demande de solde de tout compte	136
Demande de paiement du salaire	137
Déclaration de créances	138
Demande de précision du motif économique	139
Demande de rupture conventionnelle	139
Demande de priorité de réembauche	140
Puis-je adapter un modèle trouvé en ligne ?	140

CÔTÉ EMPLOYEUR

Convocation du CSE – projet de licenciement économique de moins de 10 salariés sur une période de 30 jours	141
Convocation du CSE – projet de licenciement économique de plus de 10 salariés sur une période de 30 jours (plus de 50 salariés)	142
Convocation à un entretien préalable au licenciement économique individuel	143
Notification de licenciement individuel pour motif économique	144
Proposition d'ouverture de négociation d'un accord de performance collective	145
Notification de mise en œuvre d'un congé de reclassement	146
Refus de télétravail pour motif économique	147
Proposition de modification du contrat de travail pour motif économique	148
Note d'information – ouverture d'une procédure de redressement judiciaire	149



Entreprise en

DIFFICULTÉ

AVANT-PROPOS

Il n'est pas très habituel de trouver un livre qui traite des difficultés en entreprise et qui s'adresse à la fois aux employeurs (à qui ces ouvrages sont majoritairement destinés) et aux salariés. C'est pourquoi j'ai décidé d'adopter ces deux points de vue, afin que ce sujet ne soit plus tabou en entreprise, et que les deux parties puissent prendre le rôle qu'elles ont à jouer. Parce que la réussite d'une entreprise, c'est comme celle d'une équipe de sport : si tout le monde y met du sien, on peut avoir beaucoup plus de force que si une seule personne se bat.

Les difficultés de l'entreprise ne concernent pas une seule population : elles peuvent survenir partout, dans tous les secteurs d'activité, dans tous les contextes. Bien sûr, elles peuvent parfois être causées par une erreur de l'entreprise, mais ce livre n'a pas pour objectif de trouver des responsables ou de pointer du doigt une des parties prenantes de cette histoire.

L'histoire de l'entreprise, c'est l'histoire de tous. Elle est liée à son marché, son environnement... Une entreprise ne décide pas seule de son destin et de son évolution. Elle évolue sur trois niveaux :

- tout d'abord, son **micro-environnement** : il s'agit des salariés, des associés, des clients, des fournisseurs – tous ceux qui travaillent au quotidien avec l'entreprise ;
- plus largement, son **méso-environnement** : il s'agit des clients et des fournisseurs avec lesquels elle ne travaille pas encore, mais aussi des entreprises concurrentes, celles qui font des choses similaires. On pourrait assimiler cela à la branche, si l'on se positionne côté droit du travail ;
- encore au-delà, son **macro-environnement** : celui dans lequel nous évoluons tous, l'environnement global. On y retrouve, par exemple, la politique, l'économie, les sujets sociétaux, tout ce qui touche à la technologie, aux nouvelles lois... Cet environnement-là, c'est celui que l'on partage. C'est la France de 2026, avec sa vie interne, ses relations externes, son fonctionnement, ses entreprises.

Tu te demandes peut-être pourquoi je t'explique tous ces environnements (ici, on se tutoie comme dans tous les livres de ma collection!)... Parce que tu dois comprendre que les actions mises en place par l'entreprise ne couvrent pas 100 % de son activité et de son destin.

Il y a aussi ces choses qui ont un impact sur son activité, mais qu'elle ne décide pas. Par exemple, une convention collective qui décide d'augmenter les salaires minimaux, alors que l'entreprise avait déjà du mal à payer les salaires tels qu'ils étaient. Quand un patron est informé de l'augmentation des salaires minimaux, il ne pense pas comme un salarié. Le salarié, bien évidemment, est content que le minimum augmente ! Mais pour l'employeur, cela veut dire plus de charges, plus de coûts, moins de marge, un impact direct sur sa trésorerie, dès le mois de l'application du nouveau salaire.

Mais nous pourrions aller chercher des événements plus lointains. Par exemple, nous savons tous que la guerre entre la Russie et l'Ukraine a eu énormément d'impact sur notre économie, et donc sur nos entreprises, leur capacité à investir, à embaucher, à se développer...

Même sans parler de guerre : si tu réfléchis, par exemple, au décès de la reine d'Angleterre, à l'élection présidentielle aux États-Unis... Ce sont des événements qui, de près ou de loin, à long terme, peuvent produire des effets sur nous et nos entreprises, car ils ont un impact sur notre société. Et tous ces impacts, l'entreprise les subit.

Alors attention, je ne dis pas que c'est plus facile pour un salarié ! Le salarié aussi est impacté. Par exemple, quand le coût de l'électricité ou des matières premières augmente, il est directement touché. Mais dis-toi que pour l'entreprise, l'impact est multiplié par 10, parfois par 20, parfois par 100. Tu as certainement entendu, comme moi, ces histoires de boulangers qui, du jour au lendemain, se retrouvent avec des factures d'électricité multipliées par 10 ou 20. Imagine la même chose à l'échelle de ton foyer...

Ce que je veux dire ici, c'est qu'il n'existe pas une partie prenante pour laquelle les difficultés sont plus faciles à vivre. Nous ne sommes pas en opposition salariés/employeurs. Nous créons ensemble la richesse.

Alors, tu comprendras que ce livre n'est pas fait pour opposer deux parties. Il a pour objectif – comme le reste de ma collection – de t'apporter des éclaircissements, afin que tu aies connaissance des règles du jeu. Afin que tu puisses, parfois – et c'est compliqué pour tout le monde – te mettre dans la peau d'un salarié si tu es dirigeant, et inversement. Car c'est ensemble que nous pourrons faire avancer les choses. C'est ensemble que nous pourrons régler les problèmes.

Dans ce livre, tu vas donc retrouver l'ensemble des règles du jeu que l'on doit connaître lorsqu'une entreprise rencontre des difficultés : depuis les premières difficultés (« j'ai du mal à payer mes salariés », « je suis en retard de paiement des cotisations sociales »), jusqu'au moment où l'entreprise réfléchit à sa fermeture ou est au bord de la liquidation judiciaire.

L'essentiel du droit du travail au quotidien : entreprise en difficulté, tout ce qu'il faut savoir !

Déclinaison de son titre à succès, *Les règles du jeu au travail*, dans un format court et synthétique, ce guide aborde le sujet crucial des entreprises en difficulté et tout ce que vous devez savoir pour agir en conformité et en toute sérénité : le mandat ad hoc, la procédure de sauvegarde, le redressement judiciaire, la liquidation...

Présenté sous forme de questions/réponses du point de vue du salarié et de l'employeur, chaque thème est vulgarisé afin d'être accessible à tous. Il répond aux interrogations clés :

- >>> Comment savoir si mon entreprise va mal ?
- >>> Que faire si je ne suis plus payé ?
- >>> Doit-on prévenir les salariés ?
- >>> Redressement ou liquidation, quelle différence ?
- >>> Mon contrat est-il menacé ?

Un guide de facilitation qui accompagne la vie professionnelle, où les parties peuvent se retrouver et parler le même langage.

Juriste en droit privé depuis plus de 10 ans, **Marion Ledéan-Durel** est la fondatrice et directrice du cabinet de conseil en RH Digital Human Management (DHM), depuis 2017. Elle est experte des questions de droit du travail, droit des données, droit à l'image, gestion RH. Elle explique quotidiennement le droit du travail à plus de 715 000 abonnés tous réseaux sociaux confondus, afin de le rendre accessible à tous.

16,90 €
ISBN : 978-2-8073-7386-0



<<<

www.deboecksuperieur.com