

# GUIDE

## DE LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES





# GUIDE

## DE LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES





# LE MOT DU PRÉSIDENT

GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX

**E**n février 2021, quelques semaines avant le 3<sup>e</sup> confinement, j'ai décidé de créer une commission intitulée « Rebond et création d'entreprise ». Son objectif : accompagner les entreprises face aux conséquences économiques et sociales induites par la crise sanitaire.

Les missions de cette nouvelle commission s'articulent autour de trois volets : la prévention des difficultés, le rebond de l'entrepreneur et la création d'entreprise.

L'entrepreneuriat, s'il constitue sûrement l'une des plus belles aventures, n'est certainement pas le chemin le plus facile à emprunter. Les difficultés peuvent se multiplier, et la détermination laisser place aux doutes et aux remises en question. Pour transformer ces épreuves en opportunités, gagner en résilience, l'entrepreneur doit être proactif et identifier le plus tôt possible les signaux faibles annonciateurs de difficultés.

Loin d'être insurmontables, elles nécessitent néanmoins d'être traitées dès leurs premières manifestations. Et pour cela, il faut être en mesure de les identifier.

C'est tout l'objectif que se fixe le Mouvement des entreprises de France à travers ce guide pratique.

Un guide pratique qui synthétise l'ensemble des outils existants en France, à destination des chefs d'entreprise, des salariés, des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes, au service de la préservation de leur activité et de l'emploi.

Comme toujours le MEDEF sera à vos côtés pour vous accompagner dans votre aventure entrepreneuriale, dans la vie de votre entreprise, sa croissance.

Vous pouvez compter sur nous.

Vous pouvez compter sur la Commission « Rebond et création d'entreprise ».



# SOMMAIRE

- 1 Les premiers signaux de défaillance P. 9
- 2 Mon entreprise va mal :  
ce qu'il ne faut pas faire P. 15
- 3 Les dispositifs de prévention :  
comment fonctionnent-ils ? P. 21
- 4 Prévenir pour mieux guérir  
(et rebondir)! P. 31
- 5 Les acteurs clés de la prévention :  
qui est qui et qui fait quoi ? P. 37
- 6 *Burnout*, épuisement, détresse  
psychologique du chef d'entreprise.  
Des solutions existent P. 53
- 7 Et maintenant, j'agis !  
Les contacts qui peuvent vous sauver P. 65
- 8 Tableau des acteurs  
de la prévention P. 69







# LES PREMIERS SIGNAUX DE DÉFAILLANCES



## SOMMAIRE

Signaux faibles financiers	p.12
Signaux faibles opérationnels et de marché	p.12
Signaux faibles sociaux	p.13
Comment détecter un signal faible ?	p.13

Le signal faible est une information précoce de faible intensité qui peut être annonciateur d'une menace ou difficulté potentielle. Il a du sens quand il permet d'imaginer des scénarios et percevoir une « réalité naissante ». S'il est détecté et identifié suffisamment tôt, et qu'une décision est prise, le signal faible permet d'anticiper et de prévenir les difficultés.

**Le signal faible est une information fragmentaire, rapidement obsolète et largement anticipative, qui permettrait à l'entreprise qui les identifie de prédire les futures grandes transformations de son environnement économique.**

Igor Ansoff, professeur en stratégie d'entreprise et management, *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signal* (1975)

L'apparition d'un signal faible de défaillance ne veut pas automatiquement signifier que l'entreprise va mal, qu'elle doit être restructurée ou qu'elle va disparaître. Néanmoins, un signal faible pouvant avoir un impact grave sur l'activité de l'entreprise ou l'apparition de plusieurs signaux faibles en même temps doivent nécessairement interroger. Pour connaître l'importance d'un tel signal faible, il revient au chef d'entreprise de correctement analyser la situation de son entreprise et de prendre la décision adaptée dans des délais les plus brefs possibles.

Cette analyse doit être faite au cas par cas. Par exemple, des tensions de trésorerie pourront être sans effet sur une entreprise qui attend de manière imminente le paiement d'un contrat important et avoir au contraire un impact majeur sur une entreprise qui ne dégage plus de *cash-flow* depuis plusieurs mois. Savoir identifier un signal faible pouvant à terme entraîner des difficultés importantes est essentiel dans la prévention des difficultés. Comme en matière de santé, il est important de réagir dès les premiers symptômes.

Il existe de nombreux signaux de défaillance qui doivent alerter le chef d'entreprise :

## SIGNAUX FAIBLES FINANCIERS

- Situation nette négative ;
- Charge d'exploitation non couverte par les marges ;
- Défaut de trésorerie ;
- Détérioration du fonds de roulement ;
- Impossibilité de renouveler à l'échéance les crédits indispensables ;
- Capacité d'autofinancement négatif ;
- Redressement fiscal majeur ;
- Injonctions de payer répétitifs ;
- Interdiction bancaire ;
- Refus de financement ;
- Un trimestre de cotisation impayé ;
- Etc.

## SIGNAUX FAIBLES OPÉRATIONNELS ET DE MARCHÉ

- Obsolescence des techniques ou de l'outil de production ;
- Panne d'un outil de production ;
- Sous activité continue (covid-19 par exemple) ;
- Dépendance économique ;
- Défaillance d'un client important ;
- Perte d'un marché important ;
- Catastrophes naturelles (qui entraîne par exemple la destruction de l'outil de production - grêle, inondations, etc.) ;
- Arrivée à terme ou résiliation d'un contrat important ;
- Retard de livraison d'un fournisseur ;
- Perte d'un brevet ;
- Bouleversement politique dans un pays où l'entreprise est engagée (Russie, Ukraine par exemple) ;
- Etc.

## SIGNAUX FAIBLES SOCIAUX

- Sureffectif ou sous-effectif ;
- Évènements sociaux majeurs (grève, chômage technique, démissions en cascade ou débauchage, perte d'une personne clé) ;
- Désaccord ou mésentente entre actionnaires ou associés (et ou les dirigeants) ;
- Etc.

## SIGNAUX FAIBLES RÉGLEMENTAIRES

- Renchérissement des coûts (de l'énergie par exemple) ;
- Modification réglementaire rendant l'activité plus difficile ou nécessitant des coûts de mise en conformité ;
- Non-respect de la législation, contentieux en cours ;
- Etc.

## COMMENT DÉTECTER UN SIGNAL FAIBLE ?

### 1. Nommer les risques sans être dans le déni :

« Je n'arrive plus à payer un gros fournisseur depuis 3 mois ? J'ai un problème de trésorerie et je risque de perdre ce fournisseur. Je dois réagir. »

### 2. Faciliter l'intelligence collective en écoutant les collaborateurs, clients et ses pairs :

Les signaux faibles viennent généralement de l'entourage du chef d'entreprise. Les équipes opérationnelles qui connaissent le marché et qui sont sur le terrain sont généralement les premières sources d'information.

### 3. Faire appel à des personnes compétentes pour analyser un signal faible :

Expert-comptable ou commissaire aux comptes, avocat, pair, banquier, etc. Le chef d'entreprise ne sait pas tout et n'a pas le temps de tout faire. Il ne doit jamais rester isolé face à une menace ou une difficulté.



A large, light blue number '2' is centered on the page, serving as a background for the text.

# **MON ENTREPRISE VA MAL : CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE**



## SOMMAIRE

1. Nier que son entreprise va mal p.17
2. Rester seul face aux difficultés p.18
3. Attendre que l'orage passe p.19
4. Penser que le tribunal est là pour punir p.19
5. Croire qu'il n'existe pas de solutions p.20



**L**es entreprises en difficulté qui ont le plus de mal à rebondir ou qui n'arrivent pas à se relever ont toutes un point commun : des erreurs commises avant et pendant les difficultés. Ces erreurs, très fréquentes dans la vie des affaires, s'observent dans toutes les sociétés quelles que soient leurs tailles et leurs activités. Pourtant, si ces erreurs sont évitées et corrigées suffisamment tôt, les difficultés seront traitées et l'entreprise aura des chances de rebondir. Au contraire, laisser ces erreurs prospérer finira par ronger et tuer votre entreprise.

**Voici les 5 erreurs à ne surtout pas commettre.**



### **Entreprise en difficulté : ce qu'il ne faut surtout pas faire**

- Nier que mon entreprise va mal ;
- Rester seul face aux difficultés ;
- Attendre que l'orage passe ;
- Penser que le tribunal de commerce est là pour punir ;
- Croire qu'il n'existe pas de solutions.

## **1. NIER QUE SON ENTREPRISE VA MAL**

Les premiers signaux faibles de défaillance sont là : mon entreprise ne va pas bien. Si vous avez fait ce premier travail de réflexion et d'analyse qui vous mène à conclure que votre entreprise va mal, c'est déjà une excellente chose. Cela veut dire que vous avez objectivé la situation et que vous acceptez ce qu'il vous arrive.

Vous direz – et à juste titre – que c'est du « bon sens » ! En pratique, c'est plus compliqué que cela. On observe trop de chefs d'entreprise qui n'acceptent pas leurs difficultés et qui sont dans le déni total. Pourquoi ce déni ? Votre entreprise est votre « bébé », vous l'avez construite seul ou avec vos associés, vous ne comptez pas vos heures

depuis plusieurs années, vous y avez injecté toutes vos économies, votre boîte est à votre image et vous en êtes fier. Lorsque les choses se gâtent ou ne tournent pas comme vous l'espérez, il est souvent compliqué d'accepter que cela ne va pas.

Nier les problèmes, c'est nier la réalité. Un jour ou l'autre, ces problèmes vous rattrapent et généralement il est déjà trop tard. Dans la mesure du possible, le chef d'entreprise – tel un bon père de famille – doit comprendre son entreprise et anticiper en objectivant et analysant la situation.

► **Règle n° 1 : je sors du déni.**

## 2. RESTER SEUL FACE AUX DIFFICULTÉS

Observer, comprendre et accepter ses difficultés est une première étape importante. La seconde étape consiste à parler de vos problèmes et à s'entourer de personnes qui pourront vous aider et vous orienter. Malheureusement, trop de chefs d'entreprise pensent, à tort, pouvoir s'en sortir seul.

« On n'est jamais mieux servi que par soi-même », « j'ai bâti cette société moi-même sans l'aide de personne », « qui connaît mieux mon entreprise que moi ? », etc. Pourtant, lorsque votre société bat de l'aile, il faut avoir l'humilité d'accepter l'aide d'autrui. Pourquoi ? Parce qu'en période de tempête, le chef d'entreprise est davantage sollicité, il a le « nez dans le guidon », il est en vigilance extrême, sur le qui-vive... Penser que vous allez tout gérer tout seul et tout à la fois est une grave erreur.

Ne pas rester isolé, c'est parler de ses difficultés : à son conjoint, son associé, ses amis, un client, son avocat ou son expert-comptable, au Medef local...

► **Règle n° 2 : je m'entoure pour parler de mes difficultés.**

### 3. ATTENDRE QUE L'ORAGE PASSE

Votre entreprise va mal, vous avez accepté cette situation et vous avez exprimé vos difficultés à des personnes tierces. Vous êtes sur la bonne voie. Il reste néanmoins une troisième est dernière étape. Une étape essentielle mais qui est malheureusement très peu suivie par les chefs d'entreprise en difficulté. Il s'agit de réagir en traitant le mal à la racine.

Attendre que l'orage passe, penser que les choses iront mieux d'elles-mêmes, miser sur un retour imminent du beau temps sont des erreurs aux conséquences très lourdes. Vos difficultés ne se régleront pas toutes seules. C'est pourquoi vous devez agir et ne pas rester spectateur de la situation.

Agir en période de difficulté, c'est prendre attache avec toutes les personnes qui sont en mesure de vous aider et vous accompagner : votre banquier, expert-comptable et/ou avocat, le président du tribunal de commerce local, un centre d'information sur la prévention des difficultés, le Medef local, etc. À l'image d'un médecin traitant, ces acteurs vous aideront à traiter vos difficultés.

► **Règle n° 3 : j'ai le courage d'agir pour régler mes difficultés.**

### 4. PENSER QUE LE TRIBUNAL EST LÀ POUR PUNIR

L'une des idées reçues la plus difficile à combattre est celle d'un tribunal de commerce qui est là pour sanctionner. Pour beaucoup de chefs d'entreprise, le mot « tribunal » renvoie à des termes négatifs et inappropriés : faillite, jugement, procédure, sanction, responsabilité, punition, etc. Cette représentation du tribunal de commerce est une erreur commune et malheureusement trop largement répandue.

En matière de prévention et de traitement des difficultés, le tribunal de commerce joue un rôle incontournable. Doté de missions spécifiques,

le tribunal de commerce aide, accompagne et oriente les entreprises en difficulté.

De plus, le juge du tribunal de commerce est avant tout un chef d'entreprise qui a été élu et qui par conséquent connaît parfaitement la vie des affaires et le fonctionnement d'une entreprise. Il est un interlocuteur clé et éclairé.

► **Règle n° 4 : le tribunal de commerce est là pour m'aider.**

## 5. CROIRE QU'IL N'EXISTE PAS DE SOLUTIONS

« À chaque problème sa solution ». Cela est d'autant plus vrai en matière de traitement des difficultés des entreprises. En effet, le droit français propose une large palette d'outils robustes, efficaces et protecteurs (alerte, mandat *ad hoc*, conciliation, procédures collectives). Utilisés suffisamment tôt et pilotés par des professionnels (avocats, administrateurs et mandataires judiciaires, experts-comptables ou commissaires aux comptes, managers de transition, etc.), ces outils permettent aux entreprises en difficulté, quelles que soient leurs tailles et leurs activités, de pouvoir rapidement trouver une solution à leurs problèmes. Pour cela, le chef d'entreprise doit anticiper et réagir pour régler ses difficultés.

► **Règle n° 5 : il n'y a pas de fatalité, des solutions existent.**



# LES DISPOSITIFS DE PRÉVENTION : COMMENT FONCTIONNENT-ILS ?



Les dispositifs de prévention sont très largement méconnus des chefs d'entreprise et des entrepreneurs. Pourtant, ces procédures restent un remède efficace pour faire face aux difficultés et rebondir rapidement.

Les mesures de prévention permettent à l'entreprise en difficulté de renégocier amiablement et rapidement avec certains de ses créanciers (généralement les plus importants : créanciers fiscaux, sociaux, bailleurs, grands fournisseurs, banquiers, etc.) dans le but de rétablir rapidement sa situation. Elles peuvent être utilisées quelle que soit la taille ou l'activité de l'entreprise.

On distingue deux mesures de prévention : le mandat *ad hoc* et la conciliation.



ÉRIC FELDMANN VOUS  
PRÉSENTE LES MESURES  
DE PRÉVENTION

Président du tribunal de commerce  
Lille Métropole  
Les outils de la prévention

## LE MANDAT *AD HOC*

**La clé du succès du mandat *ad hoc* se résume ainsi : plus tôt vous agissez, mieux et plus rapidement vous rebondirez !**

Éric Feldmann, Président du tribunal de commerce de Lille Métropole

Le mandat *ad hoc* est une procédure de prévention prévue par la loi qui permet de manière efficace et confidentielle de faire face aux difficultés de l'entreprise, quelle que soit sa taille ou son chiffre d'affaires.

### ► En quoi consiste le mandat *ad hoc* ?

Utilisé comme préalable à la procédure de conciliation ou de sauvegarde, il permet avec une grande souplesse et avec l'intervention d'un mandataire *ad hoc*, de rétablir rapidement la situation de l'entreprise en difficulté avant qu'elle ne soit en cessation des paiements de plus de 45 jours, c'est-à-dire avant que l'entreprise n'ait plus les moyens

financiers pour payer ses dettes. Par conséquent, le mandat *ad hoc* est parfaitement adapté lorsque l'entreprise a une baisse d'activité ou un trou d'air momentané (par exemple une difficulté pour payer un fournisseur, un problème de trésorerie passager, etc.).

### ► **Comment fait-on concrètement appel à un mandataire *ad hoc* ?**

Le chef d'entreprise en difficulté doit contacter le président de son tribunal de commerce qui va le recevoir dans le cadre d'un échange strictement confidentiel. À la suite de cette discussion, le rôle du juge sera de désigner pour plusieurs mois un mandataire *ad hoc* en délimitant ses missions et en fixant sa rémunération.

### ► **Qui est le mandataire *ad hoc* ?**

Le mandataire *ad hoc* est une personne de confiance, généralement un expert économique qui connaît bien le monde des entreprises. Il est nommé librement par le président du tribunal de commerce pour une durée de 6 mois renouvelable plusieurs fois. Toutefois, le chef d'entreprise peut, s'il le souhaite, proposer au président du tribunal le nom d'un mandataire *ad hoc*. Le chef d'entreprise peut demander à tout moment au président du tribunal de mettre fin aux missions du mandataire *ad hoc*.

### ► **Quelles sont les missions du mandataire *ad hoc* ?**

Le président du tribunal va délimiter les missions du mandataire *ad hoc*. Généralement, il aura pour mission d'aider et accompagner le chef d'entreprise à faire face aux difficultés rencontrées. Il va par exemple l'aider à débloquer une situation conflictuelle, à renégocier des contrats en cours ou négocier de manière amiable des accords ou des rééchelonnements de dettes avec ses principaux créanciers : fournisseurs importants, bailleurs, banques et partenaires financiers, etc. Ce mandataire a pour seul objectif d'aider le chef d'entreprise à rétablir la situation de son entreprise pour qu'il puisse mieux rebondir.

### ► **Quelles sont les conséquences pour le chef d'entreprise ?**

Le mandat *ad hoc* est une procédure souple qui ne pose pas d'obligations particulières à la charge du chef d'entreprise. Ainsi, le chef d'entreprise n'est pas dessaisi de son entreprise, en d'autres termes il reste le « capitaine à bord » et il n'est jamais remplacé par



le mandataire *ad hoc* qui ne peut pas s’immiscer dans la gestion de l’entreprise. Aussi, le chef d’entreprise n’est pas tenu d’informer ses salariés ou son Comité social et économique – CSE (s’il existe) qu’un mandataire *ad hoc* a été désigné, seul le commissaire aux comptes, si vous en disposez d’un, le sera.

### ► Comment est fixée la rémunération du mandataire *ad hoc* ?

Le président du tribunal de commerce va signer la convention de rémunération du mandataire *ad hoc* tout en incitant le dirigeant à négocier avec le mandataire des honoraires adaptés notamment pour les TPE.

La procédure de conciliation est une mesure de prévention prévue par la loi qui permet de manière efficace de faire face aux difficultés de l’entreprise quelle que soit sa taille ou son chiffre d’affaires.



ÉRIC FELDMANN VOUS  
PRÉSENTE LE MANDAT AD HOC  
Président du tribunal de commerce  
Lille Métropole  
Le mandat *ad hoc*

▶ Voir la vidéo

## LA PROCÉDURE DE CONCILIATION

### ► En quoi consiste la conciliation ?

La conciliation permet de trouver rapidement un accord amiable négocié entre le chef d’entreprise en difficulté et ses principaux créanciers : fiscaux, sociaux, bailleurs, grands fournisseurs, banquiers, etc. Dans certains cas, cela peut aboutir à des délais de grâce, des rééchelonnements ou des remises de dettes. La négociation de cet accord avec les créanciers de l’entreprise est confiée à un personnage clé appelé conciliateur.

Cet outil peut être utilisé si l’entreprise n’est pas en cessation des paiements, c’est-à-dire avant qu’elle n’ait plus les moyens financiers pour payer ses dettes, depuis 45 jours au plus.

### ► Comment fait-on concrètement appel à un conciliateur ?

Le chef d'entreprise doit saisir par requête le président du tribunal de commerce qui lui est rattaché. Le président du tribunal de commerce va désigner un conciliateur pour une durée maximale de 5 mois et va fixer ses missions et le montant de sa rémunération en accord avec le dirigeant en veillant à ce qu'il soit adapté aux entreprises de petite taille. Le chef d'entreprise peut, s'il le souhaite, proposer au président du tribunal le nom d'un conciliateur.

Pendant la procédure de conciliation, le chef d'entreprise peut demander au président du tribunal de mettre fin à la mission du conciliateur désigné.

### ► Quels sont les effets de la conciliation ?

Le conciliateur va aider le chef d'entreprise à trouver un accord amiable avec ses créanciers. Cet accord négocié va avoir pour effet d'arrêter la poursuite individuelle des créanciers parties à l'accord contre l'entreprise en difficulté. Cet arrêt des poursuites s'applique aussi à la caution personne physique de l'entreprise.

Cet accord amiable fera soit l'objet d'une simple constatation par le juge (l'accord reste secret et confidentiel) soit l'objet d'une homologation par le juge (l'existence de l'accord sera publiée mais pas son contenu). L'homologation de l'accord est demandée par le chef d'entreprise et n'est possible que dans certaines conditions (absence de cessation des paiements, l'accord doit assurer la continuité de l'entreprise et ne doit pas porter atteinte aux intérêts des créanciers non-parties à l'accord).

Les atouts principaux de la conciliation sont, dans un cadre entièrement négocié, sa rapidité, sa souplesse, le contrôle du juge et la possibilité de choisir ou non la confidentialité de la procédure.



#### À RETENIR

**Mandat *ad hoc*** : procédure de règlement amiable des difficultés qui permet l'intervention d'un mandataire *ad hoc* pour rétablir rapidement la situation de l'entreprise.

**Procédure de conciliation** : procédure de règlement amiable des difficultés qui permet de trouver rapidement un accord entre le chef d'entreprise en difficulté et ses principaux créanciers.



## ZOOM SUR

### L'atout majeur des procédures de prévention : la confidentialité

La désignation du mandataire *ad hoc* ne fait pas l'objet d'une publicité, la procédure reste secrète. Le juge, le mandataire *ad hoc*, le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable et les créanciers qui ont accepté de renégocier sont tous tenus à la discrétion la plus totale ce qui permet au chef d'entreprise de conserver la confiance de ses clients, partenaires et de ses investisseurs.

# LES CARACTÉRISTIQUES DES MESURES DE PRÉVENTION

- ✓ Anticipation
- ✓ Souplesse et rapidité
- ✓ Confidentialité
- ✓ Négociation
- ✓ Non-dessaisissement du chef d'entreprise

## WEBINAIRE D'INFORMATION ORGANISÉ PAR LE MEDEF

### « Prévention des difficultés et procédures collectives », 20 juillet 2021



Webinaire d'information et de formation sur les dispositifs de prévention des difficultés et les procédures collectives.

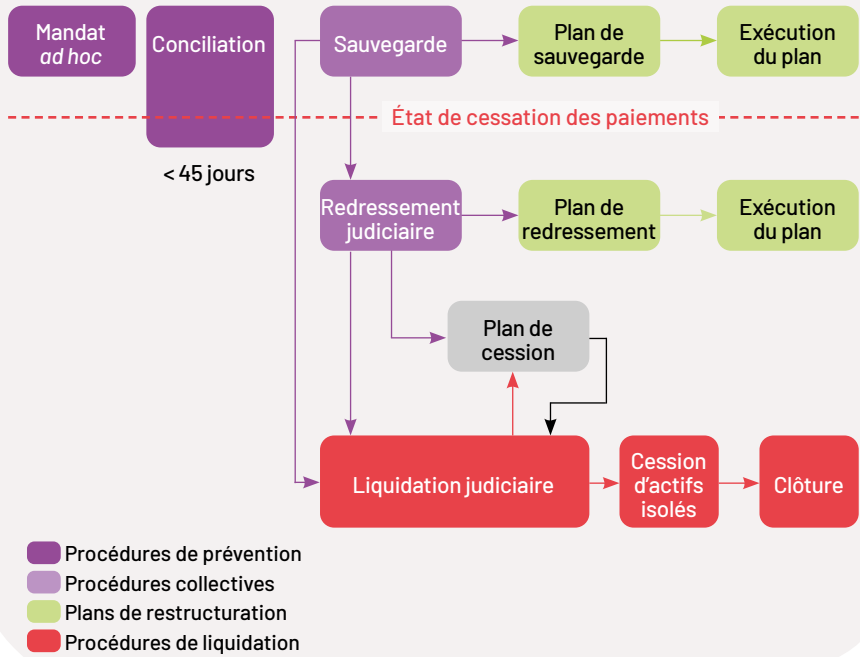


**NASSIM GHALIMI (avocat associé),  
ALEXANDRE LE NINIVIN (avocat associé) et  
ARNAUD MARION (CEO Marion & Partners)**

Durée 1h30, au sommaire :

1. Panorama général des procédures de prévention et des procédures collectives
2. Les procédures de prévention
3. Les procédures collectives

### Tableau des procédures de prévention



## FOIRE AUX QUESTIONS

Réponses en vidéos par **Ludivine Sapin**, administrateur judiciaire, associée au sein de la SELARL AJ Partenaires et **Arnaud Marion**, dirigeant de crise, fondateur de l'Institut des Hautes Études en Gestion de Crise (IHEGC) – Former pour Transformer et du Fonds entrepreneurial territorial de transformation (FE2T), essayiste et chroniqueur.



[▶ Voir la vidéo](#)

### Ludivine Sapin

Pouvez-vous nous décrire le mandat *ad hoc* et la conciliation et nous expliquer pourquoi ces dispositifs fonctionnent bien dans la pratique ? Ces deux dispositifs en matière de prévention des difficultés concernent-ils toutes les sociétés quelle que soit leur taille ?

### Arnaud Marion

Le chef d'entreprise peut-il anticiper ce qui n'est pas anticipable (conflit géopolitique, pandémie...)? Concrètement, comment impulsez-vous une culture de la prévention et de la gestion des risques au sein des entreprises que vous accompagnez ?



[▶ Voir la vidéo](#)



[▶ Voir la vidéo](#)

### Ludivine Sapin

Comment se manifeste l'accompagnement des organes de gouvernance par les partenaires tiers (administrateurs judiciaires, mandataires...) dans les faits ? Sont-ils des substituts aux organes de gouvernance de la société ?

### Ludivine Sapin

Comment accompagnez-vous les entreprises dans l'étape délicate qu'est la renégociation des créances avec les principaux créanciers de l'entreprise (grands fournisseurs, banquiers, clients...) et comment interagissez-vous avec le chef d'entreprise et/ou les organes de gouvernance ?



[▶ Voir la vidéo](#)



**Arnaud Marion**

Comment la gouvernance aide-t-elle l'entreprise à se sortir des difficultés? Quels sont les bons outils de pilotage de la crise et peuvent-ils s'appliquer indifféremment à toutes les entreprises quelle que soit leur taille?

 Voir la vidéo

**Ludivine Sapin**

Comment maintenir la confiance des partenaires d'une entreprise en difficulté?



 Voir la vidéo



**Arnaud Marion**

Quelle est la clé d'une transition réussie vers un modèle plus résilient?

 Voir la vidéo

A large, faint, light purple number '4' is centered in the background of the page.

**PRÉVENIR POUR MIEUX GUÉRIR  
(ET REBONDIR)!**



## SOMMAIRE

Détecter suffisamment tôt les difficultés pour mieux les traiter	p.33
Un taux de réussite important des mesures de prévention	p.34
Mesures de prévention : pourquoi une telle réussite ?	p.34
Les experts de la prévention	p.36



# DÉTECTER SUFFISAMMENT TÔT LES DIFFICULTÉS POUR MIEUX LES TRAITER

L'anticipation est le quotidien du chef d'entreprise (anticiper la demande, le comportement des clients, les marchés, les prix, les mutations technologiques, les relations internationales, etc.). Les difficultés doivent aussi s'anticiper.

Tout bon médecin dira que : « plus le diagnostic d'une maladie est réalisé en amont, moins les traitements sont lourds et meilleures sont les chances de guérison ». Ce constat médical est identique pour les entreprises en difficulté !

L'intérêt d'un diagnostic précoce est de mieux soigner l'entreprise et de limiter les inconvénients parfois lourds des traitements. À l'instar d'un dépistage, le chef d'entreprise qui fait face à des signaux faibles doit réagir rapidement pour diagnostiquer les premières difficultés et les traiter avant qu'elles ne soient trop importantes.

Face aux difficultés, plus tôt le chef d'entreprise réagit, mieux il rebondit.

“

**Prévoir consiste à projeter dans l'avenir ce qu'on a perçu dans le passé.**

Henri Bergson, philosophe

”

## UN TAUX DE RÉUSSITE IMPORTANT DES MESURES DE PRÉVENTION

Le mandat *ad hoc* et la procédure de conciliation ont un taux de réussite en France d'environ 75 % !

**Les entreprises en difficulté qui s'en sortent le mieux et le plus rapidement sont celles qui ont su anticiper le plus en amont possible et qui ont réagi le plus tôt possible. Il n'est jamais trop tôt pour réagir et traiter ses difficultés**

Éric Feldmann, Président du tribunal de commerce  
Lille Métropole

## MESURES DE PRÉVENTION : POURQUOI UNE TELLE RÉUSSITE ?



**ÉRIC FELDMANN VOUS RÉPOND**  
Président du tribunal de commerce  
Lille Métropole  
**Entreprises en difficulté**  
**Les mesures de prévention**

Les mesures de prévention fonctionnent très bien en pratique. Cette réussite s'explique par des caractéristiques qui leur sont propres :

- **Anticipation** : la prévention est efficace lorsqu'elle est utilisée en amont des difficultés. Elle permet dès lors d'anticiper et de traiter rapidement les premiers signes de difficulté.
- **Souplesse et rapidité** : ces procédures sont faciles et rapides à mettre en place. Le temps est un élément clé dans le traitement préventif des difficultés. Il est ainsi possible de recourir à ces

mesures de manière urgente, dans les 24h, par dépôt d'une requête au président du tribunal de commerce.

- **Confidentialité** : la discrétion de ces mesures est l'un des avantages les plus bénéfiques pour l'entreprise. Elles ne sont pas rendues publiques et ne font pas l'objet d'une publicité (sauf en cas d'homologation de la conciliation) ce qui permet au chef d'entreprise de conserver la confiance de ses clients, partenaires et investisseurs. Le non-respect de cette confidentialité est puni civilement.
- **Négociation** : ces procédures permettent de (re)négocier amiablement avec les principaux créanciers de l'entreprise en difficulté (fiscaux, sociaux, bailleurs, grands fournisseurs, banques, etc.).
- **Non-dessaisissement du chef d'entreprise** : aucune personne ne peut s'immiscer dans la gestion de l'entreprise en difficulté, le chef d'entreprise reste « capitaine à bord » et continue de diriger et gérer seul son entreprise.
- **Un coût contrôlé par le juge** : le coût de ces procédures n'est généralement pas un obstacle. L'un des rôles du juge est de fixer la rémunération du mandataire *ad hoc* ou du conciliateur. Le président du tribunal de commerce signera la convention de rémunération et incitera le dirigeant à négocier des honoraires adaptés (notamment pour les TPE).

“

**Si elles sont bien utilisées, c'est-à-dire suffisamment en amont, les mesures de prévention favorisent une sortie de crise négociée, sur-mesure, rapide et généralement réussie.**

Éric Feldmann, Président du tribunal de commerce  
Lille Métropole

”

# LES EXPERTS DE LA PRÉVENTION

Comme pour le traitement urgent d'une maladie, l'entreprise en difficulté doit s'entourer de professionnels. Sans eux, il est difficile voire impossible de rebondir. Les « médecins » et « urgentistes » des entreprises en difficulté sont :

- **Les avocats** : un avocat spécialisé est l'urgentiste par excellence des entreprises en difficulté ;
- **Les experts-comptables ou les commissaires aux comptes** : ils suivent les entreprises au quotidien et connaissent l'état de leurs finances.
- **Le banquier** : il est un partenaire financier et humain de confiance.
- **Le Président du tribunal de commerce** : il est là pour orienter, aider, soutenir le dirigeant sans le « juger » en cette période difficile.

D'autres acteurs clés peuvent également aider et accompagner les entreprises en difficulté : les conseils financiers et en stratégie, les managers de transition et bien sûr les Medef territoriaux, les Chambres de commerce et de l'industrie (CCI), les centres d'information sur la prévention des entreprises (CIP), les centres de gestion agréés, le dispositif APESA (aide psychologique au chef d'entreprise), des cabinets de conseil, etc.



## Retrouvez

LE TABLEAU DE TOUS LES ACTEURS DE  
LA PRÉVENTION AU CHAPITRE 8, PAGE 69

# LES ACTEURS CLÉS DE LA PRÉVENTION : QUI EST QUI ET QUI FAIT QUOI ?



## SOMMAIRE

Le premier acteur clé de la prévention : c'est vous !	p.39
Le tribunal de commerce	p.40
Les centres d'information et de prévention (CIP)	p.41
L'expert-comptable et le commissaire aux comptes	p.44
Le banquier	p.47

# LE PREMIER ACTEUR CLÉ DE LA PRÉVENTION : C'EST VOUS !

Il existe de nombreux acteurs clés de la prévention des difficultés capables d'accompagner et aider les chefs d'entreprise. Mais leur intervention ne dépend que du bon vouloir du chef d'entreprise lui-même qui doit être en mesure de réagir vite et bien.

Par conséquent, le personnage central de la prévention des difficultés reste avant tout le chef d'entreprise. Les compétences du chef d'entreprise ne peuvent pas se réduire à la prise de risque, la création de valeur et la faculté à entraîner des femmes et des hommes autour d'un projet économique. Être un bon chef d'entreprise, c'est aussi avoir la capacité d'identifier les problèmes, les nommer et chercher des solutions pour les rectifier. Il doit sentir les vents favorables mais aussi savoir anticiper la tempête.

Par sa position, le chef d'entreprise a une vue à 360° sur la vie de son entreprise : la trésorerie et la comptabilité, le carnet de commande, les relations avec les fournisseurs et clients, les effectifs, les aspects juridiques et administratifs, etc. Il est donc le mieux placé pour déceler les premiers signaux faibles et prendre avec lucidité et le plus rapidement possible les bonnes solutions. Sans lui, aucun redressement et rebond n'est envisageable.

En pratique, les premiers signalements viennent généralement des personnes proches du chef d'entreprise qui doit savoir décrypter et analyser l'information qui lui parvient. Dans sa mission de détection des difficultés, le chef d'entreprise doit être humble et à l'écoute de ses équipes, fournisseurs et clients, de ses pairs et amis, pour ne laisser aucun détail lui échapper.

**Tel un capitaine de navire, l'identification des difficultés et leur gestion font partie intégrante des missions du dirigeant !**

Éric Feldmann,  
Président du tribunal de commerce de Lille Métropole

**ÉRIC FELDMANN VOUS PRÉSENTE LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION**

Président du tribunal de commerce Lille Métropole

**Les acteurs de la prévention**



# LE TRIBUNAL DE COMMERCE

## UN ACTEUR INCONTOURNABLE

“

**Le président du tribunal de commerce est un partenaire clé de l'entrepreneur en difficulté.**

Éric Feldmann, Président du tribunal de commerce de Lille Métropole

”

Dans l'imaginaire collectif, les termes « juge », « tribunal », « procédure » nourrissent craintes et inquiétudes. C'est une erreur qui peut avoir de graves conséquences en matière de difficultés des entreprises. Il s'agit en effet d'une idée reçue qui témoigne d'une méconnaissance du rôle du juge et du tribunal de commerce en matière de prévention et de traitement des difficultés des entreprises.

Dans la réalité, le tribunal de commerce, notamment son président, joue un rôle essentiel dans l'aide et l'accompagnement des chefs d'entreprise en difficulté.

Quelques illustrations du rôle clé du tribunal de commerce et de son président :

- le président du tribunal de commerce est investi d'une mission de prévention des difficultés des entreprises. Avec l'aide du greffier, il s'efforce ainsi de détecter les difficultés des entreprises situées dans le ressort du territoire de son tribunal ;
- chaque tribunal de commerce est doté d'un juge délégué à la prévention et d'une cellule de détection et de prévention avec laquelle il est possible d'obtenir un rendez-vous en moins de 24h ;
- un chef d'entreprise en difficulté peut demander spontanément à un juge, au président ou au greffier du tribunal de commerce, un entretien gratuit, anonyme et confidentiel pour faire le point sur sa situation et trouver une solution adaptée ;
- de nombreux anciens juges du tribunal de commerce participent à des missions de détection et de prévention des difficultés à travers les Centres d'Information et de Prévention (CIP) et des groupements



de prévention agréés (GPA) qui aident et accompagnent les chefs d'entreprise en difficulté.

Dès les premières difficultés, il est conseillé de prendre attache le plus rapidement possible avec le président du tribunal de commerce de votre région.



Pour connaître le tribunal de commerce le plus proche de chez vous, il suffit de consulter l'annuaire des tribunaux de commerce mis en place par le gouvernement. <http://www.annuaires.justice.gouv.fr/annuaires-12162/annuaire-des-tribunaux-de-commerce-21781.html>



### IMPORTANT

Le juge du tribunal de commerce est avant tout un chef d'entreprise qui a été élu et qui par conséquent connaît parfaitement la vie des affaires et la manière dont fonctionne une entreprise. Il saura ainsi être un interlocuteur éclairé et à l'écoute.

Pour faire face aux difficultés de votre entreprise, n'ayez pas peur ! Prenez contact avec votre tribunal de commerce !

## LES CENTRES D'INFORMATION ET DE PRÉVENTION (CIP)

POUR S'INFORMER DÈS LES PREMIERS SIGNES DE DIFFICULTÉS



Centre d'Information sur la Prévention  
des difficultés des entreprises

Les CIP sont des structures indépendantes (sous forme associative) qui ont pour missions d'informer les entrepreneurs et de les orienter vers les solutions existantes en matière de prévention des difficultés. Il existe une soixantaine de CIP à travers la France.

Les CIP réunissent plusieurs acteurs de la prévention : Medef territoriaux, chambres de commerce et de l'industrie (CCI), chambre des métiers et de l'artisanat (CMA), organismes de gestion agréés, greffiers des tribunaux de commerce, administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires, juges consulaires, avocats, commissaires aux comptes, experts-comptables, etc.

Les CIP proposent sur rendez-vous des entretiens gratuits et confidentiels aux chefs d'entreprise en difficulté. Ces entretiens sont réalisés par trois professionnels bénévoles : un expert-comptable ou commissaire aux comptes, un avocat et un ancien juge consulaire à qui le chef d'entreprise fera part de ses difficultés.

Au cours de ces entretiens les participants de la permanence procèdent à :

- l'écoute et au dialogue ;
- l'utilisation d'un outil d'auto-diagnostic sans élément chiffré ;
- l'information sur les dispositifs et solutions existantes ;
- l'orientation vers une négociation individuelle avec les fournisseurs, banquiers, organismes sociaux, la médiation du crédit aux entreprises, une négociation collective avec la Commission des chefs de service financiers (CCSF) et/ou les Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), une procédure amiable, une procédure collective, etc.



<https://www.cip-national.fr>



### Interview

## William Nahum, Président du CIP National

### Pouvez-vous nous expliquer pourquoi les CIP sont devenus un acteur incontournable de la prévention des difficultés ?

**W.N. :** Les CIP existent depuis 1995. Avec la crise de la Covid, les ministres de l'Économie et de la Justice ont souhaité associer le CIP national lors de la constitution du Comité national à la sortie de crise pour soutenir et accompagner le tissu économique français et orienter les dirigeants pour éviter le « mur des défaillances ». Face aux signaux d'alerte économique en cette période de crises successives, les CIP territoriaux s'inscrivent dans cet objectif et se mobilisent pour l'anticipation et la prévention des difficultés des entreprises et communiquer auprès des dirigeants sur les initiatives des différents acteurs et parties prenantes.

### **Quels sont les atouts des CIP en matière de prévention des difficultés ?**

**W.N. :** Le CIP est une plate-forme d'écoute et d'orientation, permettant de recevoir le chef d'entreprise, d'établir un diagnostic et l'informer sur les outils et solutions disponibles, pour chaque situation. Ses deux principales forces sont la couverture territoriale et l'approche pluridisciplinaire. Les « Entretiens du Jeudi » du CIP sont en effet menés par un trio d'experts bénévoles : un expert-comptable ou commissaire aux comptes, un avocat et un ancien juge du tribunal de commerce. Un conseiller de CCI ou de CMA peut également participer au rendez-vous auquel le chef d'entreprise peut se rendre avec ses propres conseils habituels. Cet entretien permet aux dirigeant(e)s en difficultés d'être accompagné(e)s vers des dispositifs de soutien, des procédures de prévention efficaces mais souvent méconnues et peu utilisées des TPE et PME, comme le mandat *ad hoc* ou la conciliation.

### **Que proposent concrètement les CIP pour les chefs d'entreprise en difficulté ?**

**W.N. :** Les CIP appellent les dirigeants d'entreprises à les solliciter quelle que soit la nature des difficultés qu'ils pressentent. Ils sont reçus pour un rendez-vous gratuit et confidentiel. Ils ont pour vocation d'éviter aux dirigeants de TPE, artisans et commerçants de connaître la sortie de route en anticipant. À partir des éléments économiques fournis par l'entrepreneur lors de l'entretien, les experts réalisent un premier point sur l'état de l'entreprise et orientent vers les solutions. Si lors des entretiens, le chef d'entreprise faisait apparaître des signes de détresse psychologiques, les experts du CIP en qualité de sentinelle, peuvent déclencher une prise en charge gratuite pour le bénéficiaire, et après son accord, par des psychologues cliniciens du réseau d'APESA France, partenaire du CIP national. Par ailleurs nous disposons d'un accord avec deux organisations ECTI et EGEE qui regroupent des cadres à la retraite dans toutes sortes de spécialités qui vont bien au-delà du chiffre et du droit et peuvent même intervenir dans l'entreprise pour aider à résoudre les difficultés.

# L'EXPERT-COMPTABLE ET LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

## LES PREMIERS PARTENAIRES DU CHEF D'ENTREPRISE

### ► L'expert-comptable

L'expert-comptable est un professionnel de « terrain » puisqu'il suit au quotidien les chefs d'entreprise. Il connaît parfaitement la santé financière de ses clients et est capable d'identifier très tôt les premiers signes de difficulté (baisse du chiffre d'affaires, incidents de paiement, retard dans le paiement des fournisseurs, relance des banques, etc.).

L'expert-comptable peut intervenir de manière préventive (le plus en amont possible) en jouant un rôle de vigie ou en proposant des solutions appropriées pour restructurer ou redresser l'entreprise. Il connaît les dispositifs de prévention (mandat *ad hoc* et conciliation) et est en mesure d'assister le chef d'entreprise dans la mise en place de l'une de ces procédures.

Il peut réaliser un diagnostic complet sur l'état de santé de l'entreprise pour ensuite envisager les meilleures solutions. L'expert-comptable joue un rôle de conseil en accompagnant et redirigeant le chef d'entreprise vers d'autres professionnels ou dispositifs adaptés (CCSF, la médiation du crédit et la médiation des entreprises, le CODEFI, le CIRI, la cellule prévention du tribunal de commerce, le CIP, la Direccte, le CRP (Commissaire aux restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises), la Banque de France (correspondants TPE), etc.).

### ► Le commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes est lui aussi aux côtés du chef d'entreprise. Sa particularité : il n'est pas un prestataire de services, il agit dans l'intérêt de toutes les parties prenantes de l'entité. C'est pourquoi, il veille tout au long de sa mission à la continuité d'exploitation de l'entreprise dont il certifie les comptes. Si les faits qu'il relève sont susceptibles de compromettre la continuité de l'activité, le commissaire aux comptes a l'obligation d'alerter le dirigeant.

La procédure d'alerte fait partie intégrante de la mission d'intérêt général du commissaire aux comptes. Elle permet d'aider le chef

d'entreprise à mieux appréhender la situation de trésorerie dans laquelle il se trouve ou risque de se trouver, et les moyens pour y parer au mieux, sans que le commissaire aux comptes s'immisce dans la gestion de l'entreprise. C'est pourquoi, elle débute par un entretien confidentiel avec le dirigeant pour envisager toutes les mesures auxquelles il peut avoir recours (mesures gouvernementales exceptionnelles, report d'échéances, moratoires, médiation du crédit). À chaque étape de la procédure, le commissaire aux comptes évalue s'il doit mettre en œuvre de nouvelles mesures. S'il estime que l'information reçue est satisfaisante, il peut décider d'y mettre fin.

Le chef d'entreprise ne doit jamais rester isolé face à ses difficultés. Acteurs compétents et à l'écoute, l'expert-comptable et le commissaire aux comptes sont les premiers partenaires du chef d'entreprise en difficulté.

Vous faites face à des difficultés ? Ne perdez plus de temps et prenez contact avec votre expert-comptable !

### Interview

**Nicolas Priest**, coprésident de la Fédération des Cabinets Intermédiaires (FCI)



**Quel est le rôle de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes dans la prévention des difficultés ?**

**N.P. :** L'expert-comptable est l'interlocuteur privilégié du chef d'entreprise et est ainsi le premier témoin de son activité. Il peut donc agir très en amont en alertant le chef d'entreprise dès qu'il détecte des signaux inquiétants. Son rôle est d'accompagner, d'aider et de soutenir le dirigeant. Il peut réaliser un diagnostic sur l'état de l'entreprise et assister son client dans ses démarches pour trouver des solutions appropriées au maintien de la continuité de l'activité.

Contrairement à l'expert-comptable qui est présent à la demande du chef d'entreprise, le commissaire aux comptes remplit une mission qui lui est confiée par la loi et qui vise à préserver l'intérêt général. C'est pourquoi, tout au long de sa mission de certification des comptes, il veille à la continuité d'exploitation de l'entité. Dès lors qu'il perçoit des incertitudes ou des difficultés économiques, le commissaire aux comptes a l'obligation d'alerter le dirigeant. Grâce à l'indépendance →

que lui confère la loi, il est en mesure de challenger les décisions qui seront prises par le chef d'entreprise, il l'aide ainsi à appréhender en toute objectivité la situation et les moyens pour y parer au mieux sans s'immiscer dans la gestion de l'entreprise.

### **Pourquoi est-il nécessaire de faire appel à son expert-comptable ou commissaire aux comptes lorsque les premiers signaux faibles apparaissent ?**

**N.P. :** Le commissaire aux comptes et l'expert-comptable entretiennent une relation de confiance avec le chef d'entreprise. En toute confidentialité, parce qu'ils sont tenus au secret professionnel, ils sont à son écoute et l'aident à détecter et analyser les signaux faibles. Plus le dialogue est engagé tôt, plus l'entreprise a des chances de se redresser.

L'un et l'autre sont des experts. Parce qu'ils connaissent l'entreprise, s'intéressent à son secteur d'activité et sa stratégie, s'entretiennent régulièrement avec les hommes et femmes clés de l'organisation, ces professionnels rassemblent toutes les compétences et connaissances nécessaires pour accompagner le dirigeant.

Objectifs et indépendants, ils aident le chef d'entreprise à comprendre la situation dans laquelle il se trouve ou risque de se trouver. Dans un environnement complexe, ils lui permettent d'envisager toutes les mesures auxquelles il peut avoir recours et l'orientent le cas échéant vers d'autres professionnels.

### **Les experts-comptables et les commissaires aux comptes ont-ils mis en place durant la crise de la Covid-19 et énergétique des moyens et ressources pour aider les chefs d'entreprise en difficulté ?**

**N.P. :** Experts-comptables et commissaires aux comptes se sont largement mobilisés pour accompagner les chefs d'entreprise face à la situation économique inédite provoquée par la crise du coronavirus. Les experts-comptables ont ouvert une *hotline* gratuite « Appelle un expert » afin de répondre aux questions des entreprises et les renseigner sur les mesures économiques exceptionnelles mises en place. Ils ont constamment informé leurs clients et se sont mobilisés avec énergie tout au long de cette crise et les mois qui ont suivi. Dans le même temps, avec l'accord des pouvoirs publics, les commissaires aux comptes ont adapté les modalités de mise en œuvre de la procédure d'alerte afin de pouvoir contacter les dirigeants des entreprises dont ils certifiaient les comptes pour savoir comment ils géraient la crise. Cette phase informelle de la procédure permet désormais

au commissaire aux comptes de juger s'il doit mettre en œuvre la procédure d'alerte ou si l'information qu'il a reçue est satisfaisante.

Ces professionnels du chiffre et du droit sont les acteurs quotidiens de l'accompagnement des entreprises de toute taille dans leur développement, sur l'ensemble du territoire. À l'heure de la mise en place de la facture électronique, de la transformation digitale et de la transition écologique, experts-comptables et commissaires aux comptes, sont plus que jamais mobilisés au service des entreprises et de l'intérêt général.

## LE BANQUIER

### UN INTERLOCUTEUR DE CONFIANCE

Le banquier maintient un lien régulier et quasi-quotidien avec les chefs d'entreprise. Il connaît de manière précise la situation financière, l'état d'endettement et de la trésorerie et de leurs clients. Il a une vue actualisée de la santé financière de l'entreprise et une connaissance fine de son historique. La banque est en mesure de pouvoir détecter les premiers signes de difficultés et de conseiller les chefs d'entreprise sur les mesures urgentes à prendre. Il est également en mesure de pouvoir rediriger le chef d'entreprise vers d'autres professions expertes en matière de prévention.

Selon les cas, le banquier pourra proposer des financements ou refinancement afin d'aider et soutenir l'entreprise en crise passagère.

Pour ces raisons, il est important que le chef d'entreprise en difficulté prenne rendez-vous avec son banquier pour faire un point sur sa situation.

# L'AVOCAT

## LE RÔLE CENTRAL DE L'AVOCAT DANS LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS

En matière de prévention des difficultés, l'avocat peut avoir plusieurs casquettes : diagnostic, assistance et accompagnement, conseil juridique, négociateur, etc.

L'avocat est en mesure d'aider le chef d'entreprise dans la détection des premières difficultés et pourra réaliser un diagnostic complet de la situation.

Fin connaisseur de l'ensemble de l'écosystème de la prévention et du traitement des difficultés, l'avocat pourra diriger le chef d'entreprise vers les autres acteurs clés de la prévention, notamment le président du tribunal de commerce, les administrateurs judiciaires et les professionnels du chiffre et de la transformation.

Il pourra accompagner le chef d'entreprise dans la mise en place d'une procédure de prévention (mandat *ad hoc* ou conciliation). Il assurera le bon déroulement de la procédure et pourra adopter un rôle de négociateur avec les différents créanciers de l'entreprise en obtenant, par exemple, des délais ou remises de dettes, afin de permettre au client d'établir un plan d'étalement et de se restructurer.



### Interview

**Alexandre Le Ninivin**, avocat associé,  
Cabinet Oxynomia Avocats, secrétaire  
général de TMA France

#### **Pourquoi l'avocat est-il un acteur incontournable dans la prévention des difficultés ?**

**A. L. N. :** Lorsqu'un dirigeant rencontre des difficultés, il a besoin d'un partenaire solide sur lequel s'appuyer et avec qui il peut échanger en toute confidentialité.

C'est toute la force de la profession d'avocat que de proposer un service de conseil personnalisé et adapté au besoin de chaque chef d'entreprise, notamment en temps de crise.



Après avoir fait le point de la situation avec le dirigeant et son équipe rapprochée (revue stratégique), puis rencontré l'expert-comptable, l'avocat va aider le chef d'entreprise à mettre en place des solutions pragmatiques pour parer au plus urgent puis restructurer la société.

Le plus souvent, il s'agira de mettre en suspend certaines dépenses, pour conserver de la trésorerie, d'adapter la masse salariale, d'arrêter certains projets au profit d'autres plus rentables, de faciliter la communication avec les salariés, les fournisseurs et les clients, soit directement aux côtés de l'entrepreneur, soit en coulisse. En parallèle, il sera nécessaire de faire appel à un expert du chiffre pour réaliser des prévisionnels adaptés.

Dans la tempête, nombre de partenaires traditionnels de l'entreprise ne souhaitent plus s'engager. L'avocat rompu aux restructurations, pourra utiliser son réseau étendu pour trouver une nouvelle banque, un conseil financier spécialisé, un investisseur, un manager de transition, etc. qui, ensembles, faciliteront le rebond.

L'avocat pourra également apaiser les confits, aux côtés de la société et éviter des litiges coûteux, ou au contraire, agir en urgence et de façon ciblée pour débloquer une tension ou obtenir des paiements.

Selon le cas, l'avocat pourra accompagner le dirigeant au Tribunal de commerce, rencontrer le Président, qui est un allié de poids.

Il pourra également mettre en place une procédure de prévention ciblée, grâce à l'aide de mandataires judiciaires ou d'un tiers expert, si la situation le requiert.

L'avocat est un acteur clef de la prévention et de la gestion des difficultés des entreprises.

### **Quels sont les rôles et les missions de l'avocat durant une procédure de prévention (mandat ad hoc et conciliation) ?**

**A. L.N. :** Le mandat *ad hoc* est une procédure confidentielle, ouverte par le président du tribunal de commerce, et qui a pour but de désigner un professionnel de l'accompagnement des entreprises pour régler des difficultés passagères (trésorerie, bancaire, fournisseur, client, etc.). Pour y accéder il ne faut pas être en cessation des paiements et elle n'a pas de limite de durée en principe. À la différence, la conciliation, qui a le même objet, dure 5 mois au plus, et peut être ouverte alors que l'entreprise est en état de cessation des paiements. →

Dans les deux cas, il faut que la situation de l'entreprise ne soit pas trop obérée et qu'elle puisse régler ses dettes courantes (hors échéances bancaires qui sont généralement la cause des difficultés), les frais de restructuration et les salaires car elle ne gèle pas le passif (comme une sauvegarde ou un redressement).

Si à l'issue de la revue stratégique, le dirigeant souhaite initier l'une de ces procédures, son avocat lui fera rencontrer un administrateur judiciaire ou un expert de la restructuration, puis préparera une requête pour le faire désigner par le Président du Tribunal de Commerce.

Une fois désigné, ce professionnel travaillera de concert avec l'avocat, le dirigeant et les experts du chiffre à l'élaboration de solutions permettant de résoudre les difficultés de l'entreprise.

Le conseil devra le plus souvent coordonner la réalisation d'un audit financier (IBR) par un professionnel, pour disposer d'une photographie de l'entreprise en connaître ses forces et ses faiblesses.

Il préparera en amont, avec le dirigeant et les équipes, les réunions de travail régulières avec les banques (en cas de sujet sur la dette), les fournisseurs posant difficulté ou les clients mécontents.

Durant toute la procédure l'avocat agira en véritable chef d'orchestre sur lequel le dirigeant pourra se reposer, afin de libérer le temps nécessaire à la gestion de son entreprise, qu'il conserve intégralement, et à la préparation d'un plan de sortie.

Ces procédures sont confidentielles, et les tiers qui y participent doivent le respecter, tout comme l'avocat qui est tenu à son secret professionnel, ce qui maximise l'efficacité du processus.

À la suite de la négociation, et si un accord est trouvé, l'avocat le mettra en forme, via la rédaction d'un protocole d'accord, et s'assurera de son exécution.

Les missions de l'avocat sont donc multiples et étendues dans ce genre de situation.

### **Comment choisir son avocat pour un accompagnement adapté et sur mesure ?**

**A. L.N. :** Accompagner une entreprise en restructuration ou en difficulté nécessite une expertise de ce genre de situation, et de nombreuses années de pratique.

Si les avocats disposent en général d'une bonne connaissance des règles juridiques classiques, ce domaine est devenu, au fil des années, une véritable niche.

Ainsi, le conseil traditionnel de l'entreprise, qui l'accompagne au quotidien, ou encore l'expert-comptable, conseillera le plus souvent le recours à un avocat rompu à cet exercice, et disposant des codes et du réseau nécessaire pour faciliter le rebond.

Nous ne pouvons qu'y souscrire au regard de l'enjeu de ces procédures, ni plus ni moins que l'avenir de l'entreprise, et la responsabilité du dirigeant.

Cet avocat est un négociateur, qui maîtrise l'empathie et l'art de la discussion, mais sait se faire respecter et protéger les intérêts du client s'ils sont menacés.

Avant tout, il doit savoir travailler en équipe, car une restructuration réussie est le fait d'un grand nombre d'intervenants : le dirigeant, bien sûr, son management et ses salariés, les professionnels du chiffre, de la finance et de la transformation, les banques, les fournisseurs et les clients.

Technicien, car ces procédures sont juridiques, financières et judiciaires et réclament une bonne connaissance des juridictions, il offre un service sur-mesure et doit disposer d'une grande disponibilité pour faire face aux nombreuses demandes et à la gestion des urgences qui se présentent chaque jour. Il doit être force de proposition et de persuasion.

Enfin, l'avocat devra créer une relation de confiance avec le dirigeant, pour traverser une telle épreuve humaine, la direction et les actionnaires, pour parvenir à trouver une issue constructive.

Pour trouver un professionnel de la restructuration, et au-delà du traditionnel « bouche-à-oreille », il existe plusieurs classements que l'on trouve sur Internet, diverses associations locales (ARO, Prévention et retournement, etc.) ou nationales (ARE, TMA, WIR, etc.) qui pourront vous guider, les sites des barreaux et de l'Ordre des Avocats, les MEDEF, les CCI, etc.

Le choix de l'avocat est essentiel et il ne faut pas hésiter à en rencontrer plusieurs.

# QUI SONT LES AUTRES ACTEURS DE LA PRÉVENTION ?

Il existe d'autres acteurs de la prévention :

- **GPA** : groupement de prévention agréé
- **CRP** : commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises
- **DREETS** : directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- **AJMJ** : administrateurs et mandataires judiciaires
- **CIRI** : comité interministériel de restructuration industrielle
- **CODEFI** : comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises
- **CCSF** : commission des chefs de service financiers

*Etc.*



**Retrouvez**

**TOUS LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION  
AU CHAPITRE 8, PAGE 69**

***BURNOUT, ÉPUISEMENT,  
DÉTRESSE ET SOUFFRANCE  
PSYCHOLOGIQUE DU CHEF  
D'ENTREPRISE.***  
DES SOLUTIONS EXISTENT



## SOMMAIRE

Le dispositif « APESA »	p.55
Second Souffle	p.58
Re-créer - L'écoute des Entrepreneurs	p.59
SOS Entrepreneur	p.60
Observatoire Amarok	p.61
60 000 rebonds	p.62

**P**erte de marchés ou d'un fournisseur important, rupture contractuelle, arrêt des commandes, poids de la dette, première visite des huissiers, etc. Les difficultés de l'entreprise se répercutent bien souvent sur le chef d'entreprise et sur sa santé mentale. Fatigue, épuisement, maladie, dépression, idées noires, suicide. La spirale infernale qui s'empare du chef d'entreprise est un sujet bien trop souvent tabou.

La souffrance ou la détresse psychologique du chef d'entreprise entraîne nécessairement des conséquences graves sur le plan économique, la gestion de l'entreprise, les salariés et les partenaires de l'entreprise.

S'il existe des outils efficaces pour sauver l'entreprise, il existe aussi des outils pour traiter la souffrance humaine. Plusieurs associations présentes dans toute la France ont pour mission d'accompagner les chefs d'entreprise en détresse.



#### **Quelques rappels sur la condition du chef d'entreprise :**


- Pas de durée légale du travail ;
- Pas de médecine du travail ;
- Des droits sociaux réduits ;
- Bien souvent, solitude et isolement ;
- Rapport affectif à l'entreprise ;
- Engage son patrimoine personnel ;
- Humain avant tout.

## **LE DISPOSITIF « APESA »**



Le dispositif Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë - APESA, créé en 2013 au tribunal de commerce de Saintes, permet à tout chef d'entreprise qui en éprouve le besoin, de bénéficier d'une prise en charge psychologique, rapide, gratuite, confidentielle par des psychologues spécialisés dans l'écoute et le traitement de la souffrance morale, les idées « sombres » provoquées par les difficultés financières et de son entreprise, à la suite d'une alerte déclenchée par une sentinelle.



 Voir le site



Ce dispositif a pour objectifs de :

- prévenir le risque suicidaire des chefs d'entreprise dans le cadre des procédures collectives ;
- communiquer sur l'aide apportée en donnant aux acteurs des procédures collectives et aux professionnels du droit et du chiffre les moyens d'identifier, de signaler et de soutenir les chefs d'entreprises en difficultés ;
- s'étendre au plus grand nombre de tribunaux de commerce et de chambres consulaires de l'hexagone.

Le réseau APESA est déployé dans 92 juridictions, en métropole et territoires ultramarins et rassemble plus de 5 200 sentinelles formées et plus de 1 500 psychologues.

Depuis 2013, 8 802 alertes ont été reçues et 5 306 entrepreneur(e)s pris en charge.

Nous contacter :



<https://www.apesa-france.com/nous-contacter>

## TÉMOIGNAGE

### Un entrepreneur ayant bénéficié du dispositif APESA

J'ai été agréablement surpris par la rapidité de prise en charge après que le tribunal de commerce m'ait parlé de ce nouveau dispositif : une psychologue m'a proposé un rendez-vous dans les jours suivants. Être contacté aussi vite par une personne que ne connaissais pas et qui m'a écouté fut un grand soulagement. Il est difficile de trouver les mots pour qualifier le mieux-être que cela m'a apporté, mais derrière tout cela, j'ai compris qu'enfin, je n'étais plus seul.

Me sentant en confiance et sorti de l'isolement, il ne m'a pas été difficile d'exposer à la psychologue dès mon premier rendez-vous mes difficultés et les idées noires qui ont traversé mon esprit. Cette professionnelle m'a bien expliqué les sujets sur lesquels nous allions travailler. J'en suis sorti très apaisé et plus confiant que jamais puisqu'elle m'a dit que j'allais me reconstruire et rebondir.

Désormais, j'ai bien mieux conscience de ce qu'il m'arrive et, surtout, je n'ai plus à en avoir honte. Je vais reconquérir l'espace professionnel qui est le mien, reprendre ma place. Le métier de plombier est pour moi l'un des plus beaux métiers du monde et je vais prouver à certaines personnes qui m'ont causé des problèmes que je suis toujours là.

Je ne vous remercierai jamais assez. Je n'aurais pas fait moi-même la démarche de m'adresser à un psychologue, alors que j'en avais tellement besoin.





## INTERVIEW

### Marc Binné, Président d'Apesa France

#### Pourquoi le dispositif Apesa ?

**M.B. :** La souffrance patronale, multifactorielle, est une réalité pourtant absente de bien des manuels d'économie, de comptabilité, de droit des procédures collectives, voire de psychologie. Au quotidien, la dégradation de la situation financière de l'entreprise, atteint souvent la santé physique et mentale de l'entrepreneur, souvent très seul au moment des pires doutes. Beaucoup, même dans l'échec n'ont pas démerité, ils ont même souvent tout donné et sacrifié à leur entreprise. Il est naturel de leur tendre la main. Grâce au dispositif APESA, parmi les 5 200 sentinelles du réseau, il y a des juges, des mandataires et administrateurs judiciaires, des greffiers, des Procureurs de la République, des experts-comptables, des conseillers de chambre consulaires, des représentants de syndicats patronaux, qui savent comment agir lorsqu'ils croisent un entrepreneur qui leur dit « je sais ce qu'il me reste à faire ! »

#### Concrètement ?

**M.B. :** C'est en plus très simple. Lorsqu'une sentinelle, à l'occasion d'une rencontre avec un entrepreneur en difficulté, constate une situation de souffrance aiguë, sa formation de sentinelle lui permet de présenter et proposer le dispositif APESA. L'entrepreneur donne son accord pour une prise en charge psychologique gratuite, une fiche alerte numérique remplie par la sentinelle, est alors envoyée au psychologue de la coordination (RMA), et en moins de trente minutes, un psychologue rappelle l'entrepreneur, évalue la gravité de sa souffrance psychique et passe le relais à un psychologue à proximité du domicile de l'entrepreneur. Le psychologue du réseau local APESA rappelle l'entrepreneur et lui propose 5 entretiens en vis-à-vis, financés par une association APESA locale. La prise en charge de cette souffrance mérite d'être rémunérée et son coût est de 425 €. Parfois le prix d'une vie en quelque sorte.

#### Votre meilleur souvenir ?

**M.B. :** Dans le cadre de mes fonctions de greffier, les déclarations d'une femme chef d'entreprise. « Si APESA n'avait pas été là, je ne serais plus là ! ».

# SECOND SOUFFLE



<https://secondsouffle.org>

L'association Second Souffle, reconnue d'intérêt général, a pour raison d'être d'accompagner les entrepreneurs de microentreprise et de TPE, dès les 1<sup>ères</sup> difficultés, durant les procédures et jusqu'à leur rebond s'ils perdent leur activité.

Les dispositifs d'accompagnement de Second Souffle sont gratuits, sans critères de sélection et sans limite de temps. Les bénéficiaires sont accompagnés par des pairs entrepreneurs ainsi que par des experts métiers, dont des coachs en fonction de la situation et des besoins de chacun.

Les actions de Second Souffle sont réalisées en synergie avec les organisations publiques et privées de l'écosystème entrepreneurial dans les régions avec pour objectifs de :

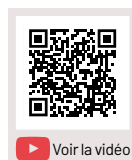
- Contribuer à ce que les entrepreneurs ne renoncent pas et rebondissent avec leur entreprise ;
- Réinsérer économiquement les hommes et les femmes qui ont perdu leur activité avec les dispositifs « 1Emploi-1Rebond » (Rebond par le salariat) ou « 1Entrepreneur-1Solution » (Rebond par l'entrepreneuriat) ;
- D'acculturer les porteurs de projet entrepreneuriaux à la posture entrepreneuriale avec nos dispositifs de prévention (Mon Coach Entrepreneur, 24h pour Rebondir, Webinaires hebdomadaires).



Voir le site

Présentations de  
**Second souffle**  
Le portail du rebond  
des entrepreneurs

**Second Souffle**  
Témoignage de Jean Louis Vanhee,  
chef d'entreprise



Voir la vidéo

# RE-CRÉER – L'ÉCOUTE DES ENTREPRENEURS

**RE-CRÉER**  
*L'écoute des Entrepreneurs*



<https://www.re-creer.com/>


RE-CREER est une association, née en 1999, composée de dirigeants d'entreprise qui ont rebondi après avoir connu des difficultés et d'anciens dirigeants, notamment des anciens juges des tribunaux de commerce qui partagent bénévolement leurs expériences professionnelles. RE-CREER est reconnue par les pouvoirs publics comme « un organisme d'intérêt général à caractère social. »

« L'offre » de RE-CREER :

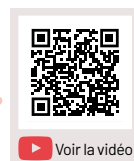
- Écouter tous entrepreneurs ou dirigeants d'entreprise confrontés à des difficultés ;
- Répondre aux questions qu'ils se posent ;
- Leur permettre de se rencontrer, pour échanger leurs expériences afin de se recréer et de rebondir ensemble après un échec ;
- Agir pour que soit instauré un « droit au rebond ».




Présentation  
de l'association  
**Re-CRÉER : L'écoute  
des entrepreneurs**

 Voir le site

Re-créer : L'écoute des Entrepreneurs  
La vidéo du site :  
**Yves Lelièvre**, Président de RE-CRÉER



 Voir la vidéo

# SOS ENTREPRENEUR



<https://www.sos-entrepreneur.org>

SOS Entrepreneur, association d'intérêt général et à but non lucratif, s'adresse à tout chef d'entreprise de TPE, PME, PMI, en grande difficulté ayant besoin de rompre la solitude psychologique et opérationnelle.

SOS Entrepreneur a pour objectif de permettre à l'entrepreneur en détresse de :


- Parler en toute confiance à un expert en toute confidentialité et neutralité ;
- Oser parler de ses faiblesses, craintes personnelles et économiques sans risque ;
- Soutenir et engager au plus tôt les mesures de première urgence.

L'association aide et accompagne l'entrepreneur pour :

- Trouver un accompagnement et construire avec lui les solutions nécessaires pour rebondir ;
- Rebondir auprès des banques et partenaires ;
- Mettre en œuvre un modèle d'optimisation et de reconstruction de l'avenir ;
- Préparer opérationnellement l'avenir en minimisant les risques personnels ;
- Éviter la liquidation judiciaire et la saisie de tout son patrimoine ;
- Pouvoir vivre après la liquidation de son entreprise si cela a été la solution irrémédiable ;
- Assurer son suivi et le lien avec d'autres réseaux.

**LIGNE CONFIDENTIELLE OUVERTE 24H/24H 06 50 02 73 14**



 Voir la vidéo

Présentation de  
**SOS Entrepreneur, au service  
de l'entrepreneur en grande  
difficulté**

# OBSERVATOIRE AMAROK



Présentation  
d'Amarok



L'observatoire AMAROK propose de mettre au service des chefs d'entreprise et des fédérations patronales ses experts en santé au travail au travers d'actions de prévention et d'assistance :

- formation à la prévention des risques santé au travail et promotion des bonnes pratiques chez les dirigeants ;
- plateforme d'écoute à distance pour les dirigeants en détresse.

**CONTACT** [obs.amarok@gmail.com](mailto:obs.amarok@gmail.com) • +33 (0) 4 67 06 20 33



## Interview

### Olivier Torres\*, fondateur d'Amarok

#### Pouvez-vous présenter en quelques mots Amarok ?

**O.T. :** L'observatoire AMAROK a été créé en 2009 pour étudier les liens entre la santé de l'entrepreneur et son efficacité entrepreneuriale. Plus de 10 thèses ont été soutenues, certaines primées et un ouvrage résume les principales avancées : « La santé du dirigeant » aux Éditions de Boeck. Amarok est aujourd'hui implanté au Japon, en Suisse et aux Pays bas et prochainement au Canada et en Belgique.

#### Qu'est-ce que le dispositif Amarok e-Santé ?

**O.T. :** En 2021, Amarok déploie le dispositif Amarok e-Santé auprès de nombreux Services de Prévention et Santé au Travail. Ce dispositif permet d'évaluer la santé au travail en fonction des événements professionnels positifs et négatifs vécus par l'entrepreneur et de dépister les éventuels risques de *burnout*. En cas de seuil dépassé, une alerte est déclenchée et l'entrepreneur entre en contact avec une assistance adaptée. Plusieurs milliers de dirigeants de PME ont déjà bénéficié de ce dispositif.

*\*Fondateur d'Amarok, professeur à l'Université de Montpellier et à la MBS, titulaire de la chaire santé des entrepreneurs au sein du LABEX Entreprendre de l'Université de Montpellier.*

# 60 000 REBONDS



<https://www.60000rebonds.com>

60 000 rebonds est une association reconnue d'intérêt général à caractère social. Elle a pour vocation d'aider les chefs d'entreprise à se reconstruire sur le plan personnel pour les aider à rebondir vers un nouveau projet professionnel.

L'accompagnement 60 000 rebonds est professionnel et gratuit. Il est animé par des bénévoles, engagés à soutenir les entrepreneurs post-liquidation en les aidant plus vite et mieux que s'ils restent isolés.

60 000 rebonds propose plusieurs dispositifs d'accompagnement :

- **Accompagnement individuel :** chaque entrepreneur est accompagné par un coach et un parrain ou une marraine qui vont l'aider dans son parcours de rebond.

**Le coaching :** sur 7 séances d'1h30 auprès d'un coach professionnel certifié dont le rôle est d'aider à la reconstruction du socle personnel ;

**Le parrainage :** la marraine ou le parrain est un chef d'entreprise ou un cadre dirigeant dont le rôle est d'aider à mettre en place un plan d'action pour concrétiser le projet professionnel envisagé, qu'il soit salarial ou entrepreneurial. L'accompagnement du parrain peut durer jusqu'à 24 mois.

- **Accompagnement collectif :**

**Les réunions mensuelles :** c'est le rendez-vous incontournable pour chacun des membres de 60 000 rebonds ; il permet aux entrepreneurs accompagnés de partager au fil des mois leurs actualités, d'échanger avec l'ensemble des membres présents où chacun apporte son regard, ses idées, ses contacts, le tout dans un cadre bienveillant ;

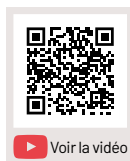
**Le GED (Groupe d'Échange et de développement) :** chaque mois, un entrepreneur a la possibilité de soumettre ses interrogations sur une problématique tant personnelle que professionnelle. Fondé sur des techniques de co-développement, le GED permet à l'entrepreneur de se nourrir de la diversité des regards des contributeurs et ainsi d'avancer dans son cheminement.

- **Les ateliers thématiques** : animés par des experts métiers, ces ateliers sont proposés aux entrepreneurs accompagnés sur des thématiques variées (cautions bancaires, motivation, gestion du temps, CV, pitch...). Ils permettent de compléter les besoins rencontrés par les entrepreneurs dans leurs parcours de rebond.



Présentation  
de l'association  
**60 000 Rebonds**

Témoignage  
**Yasmina Zakran**,  
responsable des achats dans  
l'agro-alimentaire







A large, semi-transparent, light red number '7' is centered on the page, serving as a background for the text.

**ET MAINTENANT, J'AGIS !**  
LES CONTACTS QUI PEUVENT  
VOUS SAUVER



# LES CONTACTS UTILES

## Amarok

obs.amarok@gmail.com  
04 67 06 20 33

## APESA

<https://apesa-france.com/nous-contacter/>

## Banque de France : les correspondants TPE-PME



<https://entreprises.banque-france.fr/accompagnement/contactez-votre-correspondant-tpe-pme>

## Centre d'information et de prévention (CIP)



cip@cs.experts-comptables.org /  
01 44 15 60 92  
<https://www.cip-national.fr/prevention-des-difficultes-des-entreprises/cip-territoriaux-aide-entreprises-en-difficulte/>

## Chambre de commerce et de l'industrie (CCI)

<https://www.cci.fr/contact>



## Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA)



<https://www.artisanat.fr/reseau-des-cma/un-reseau-de-proximite/annuaire-des-cma>

## Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) – Ministère de l'Économie et des Finances

[ciri@dgtresor.gouv.fr](mailto:ciri@dgtresor.gouv.fr) / 01 44 87 72 58

## Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI)



Annuaire externe des  
secrétaires permanents  
des CODEFI : [https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1\\_metier/2\\_professionnel/EV/4\\_difficultes/440\\_situation\\_difficile/nid\\_13532\\_20222709\\_annuaire\\_ccsf\\_codefi\\_externes.pdf](https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1_metier/2_professionnel/EV/4_difficultes/440_situation_difficile/nid_13532_20222709_annuaire_ccsf_codefi_externes.pdf)

[fr/sites/default/files/media/1\\_metier/2\\_professionnel/EV/4\\_difficultes/440\\_situation\\_difficile/nid\\_13532\\_20222709\\_annuaire\\_ccsf\\_codefi\\_externes.pdf](https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1_metier/2_professionnel/EV/4_difficultes/440_situation_difficile/nid_13532_20222709_annuaire_ccsf_codefi_externes.pdf)

## Commission des chefs de service financiers (CCSF)



Annuaire externe des  
secrétaires permanents  
des CCSF : [https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1\\_metier/2\\_professionnel/EV/4\\_difficultes/440\\_situation\\_difficile/nid\\_13532\\_20222709\\_annuaire\\_ccsf\\_codefi\\_externes.pdf](https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1_metier/2_professionnel/EV/4_difficultes/440_situation_difficile/nid_13532_20222709_annuaire_ccsf_codefi_externes.pdf)

[impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1\\_metier/2\\_professionnel/EV/4\\_difficultes/440\\_situation\\_difficile/nid\\_13532\\_20222709\\_annuaire\\_ccsf\\_codefi\\_externes.pdf](https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1_metier/2_professionnel/EV/4_difficultes/440_situation_difficile/nid_13532_20222709_annuaire_ccsf_codefi_externes.pdf)

### Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)



<https://dreets.gouv.fr/>

### MEDEF – Commission Rebond et création d'entreprise

Éric Ingargiola : [eingargiola@medef.fr](mailto:eingargiola@medef.fr)

06 84 15 54 59

Ladislav Skura : [lskura@medef.fr](mailto:lskura@medef.fr)

07 70 06 69 07

### Le Médiateur des entreprises



<https://www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/contactez-mediateur-des-entreprises>

### Médiation du crédit

3414 (prix d'un appel local).

L'assistance téléphonique de la Médiation du crédit est ouverte du lundi au vendredi de 8h30 à 17h30.

### Les Rebondisseurs



[contact@lesrebondisseursfrancais.fr](mailto:contact@lesrebondisseursfrancais.fr)  
<https://www.lesrebondisseursfrancais.fr/nous-contacter/>



### Second Souffle

06 22 63 43 59

<https://secondsouffle.org/contact/>

### SOS Entrepreneur

Ligne confidentielle ouverte

24h/24h : 06 50 02 73 14

### Tribunal de commerce



Annuaire des tribunaux de commerce :

<http://www.annuaire.justice.gouv.fr/>

[annuaire-12162/annuaire-des-tribunaux-de-commerce-21781.html](http://www.annuaire.justice.gouv.fr/annuaire-12162/annuaire-des-tribunaux-de-commerce-21781.html)

[prevention@tribunauxdecommerce.fr](mailto:prevention@tribunauxdecommerce.fr)

### 60 000 rebonds



Avocat (Barreau)

07 85 03 52 22

<https://60000rebonds.com/nous-contacter/>



# **TABLEAU DES ACTEURS DE LA PRÉVENTION**

Objet	Organismes Acteurs publics Acteurs privés	Missions
Accompagnement, information, auto-diagnostique	G.I.E. Infogreffe	<p><b>Outil d'auto-diagnostique</b> Le G.I.E. Infogreffe met à disposition des entreprises un tableau d'auto-diagnostique</p>
	Centres d'information et de prévention (CIP)	<p><b>Pour s'informer dès les premiers signes</b> Structures indépendantes (sous forme associative), les CIP ont été constitués pour informer les entrepreneurs et les orienter vers les solutions existantes. Ils mettent à leur disposition une importante base documentaire qui présente plus de 50 fiches pratiques et outils sur les trois thèmes de la prévention : anticipation, détection et traitement des difficultés.</p> <p>Les CIP réunissent plusieurs acteurs de la prévention : CCI, juges consulaires, commissaires aux comptes, experts-comptables, avocats, CMA, etc.</p>
	Chambres de commerce et de l'industrie (CCI)	<p><b>Interlocuteur de premier niveau</b> Depuis 2009, CCI France est membre du réseau CIP. Les CCI de France hébergent une</p>
	Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA)	<p><b>Interlocuteurs de premier niveau</b> La Chambre de métiers et de l'artisanat</p>
	Groupement de prévention agréé (par le préfet de région)	<p><b>Établissement privé régional agréé par l'État (avec adhésion obligatoire)</b> Ce groupement fournit à ses adhérents, de façon confidentielle, une analyse comptable et financière des informations que ceux-ci s'engagent à lui transmettre. Lorsque le</p>
	Commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP)	<p><b>Accompagnement dans les territoires</b> Positionnés auprès des préfets de région, les CRP accompagnent les entreprises en difficulté pour préserver l'emploi dans les territoires. Deux missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien aux entreprises en difficulté : les CRP proposent des solutions adaptées à la</li> </ul>

	Public ciblé
pour permettre d'évaluer la nature et l'importance des difficultés	Toutes les sociétés
<p>Au cours de l'entretien, les participants de la permanence procèdent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'écoute et au dialogue avec le chef d'entreprise ;</li> <li>• l'utilisation d'un outil d'auto-diagnostic sans élément chiffré ;</li> <li>• l'information sur les solutions existantes ;</li> <li>• l'orientation vers une négociation individuelle avec les fournisseurs, banquiers, organismes sociaux, la médiation du crédit aux entreprises, une négociation collective avec la CCSF, le CODEFI, une procédure amiable, une procédure collective, etc.</li> </ul>	Entrepreneurs, toutes sociétés (essentiellement PME)
quarantaine de CIP territoriaux, en plus de l'aide logistique qu'elles leur apportent et de leur participation aux entretiens collégiaux.	Entrepreneurs, toutes sociétés (essentiellement PME)
propose un accompagnement des entreprises artisanales en difficulté	Artisans, chefs d'entreprise dans l'artisanat
groupement détecte des indices de difficulté, il en informe l'adhérent et peut lui proposer l'intervention d'un expert. Les administrations coopèrent avec ces groupements de prévention agréés. La Banque de France peut aussi être appelée à donner des avis sur la situation financière des adhérents.	Commerçant, artisan, EIRL ou personne morale de droit privé
<p>situation des entreprises pour assurer leur pérennité et leur développement en lien avec les autres dispositifs de soutien aux entreprises (médiations, CODEFI...) et avec les soutiens financiers publics et privés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention des difficultés de l'entreprise : les CRP assurent également une mission de détection précoce des difficultés afin de mieux cibler les mesures de remédiation à apporter</li> </ul>	Sociétés de moins de 400 salariés (essentiellement entreprises industrielles de plus de 50 salariés)

Objet	Organismes Acteurs publics Acteurs privés	Missions
	Tribunal de commerce, président du TC, juges délégués à la prévention	<p><b>Un acteur central mais souvent redouté</b> Le président du tribunal de commerce a une mission de prévention des difficultés des entreprises. Les tribunaux de commerce sont dotés d'une cellule de prévention. Le président ou le juge délégué à la prévention du tribunal de commerce sont à l'écoute des entreprises en toute confidentialité et présentent les</p>
	Greffiers du tribunal de commerce	<p><b>Le premier interlocuteur au tribunal de commerce</b> Le greffier assure l'accueil du public du tribunal de commerce. Il est le premier interlocuteur et assure une mission de service public notamment celui de favoriser le redressement</p>
	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)	<p><b>Point d'entrée pour les entreprises : faciliter la cohérence des actions des autorités publiques</b> Le service Protection du tissu économique de la DREETS intervient auprès des entreprises pour les aider à prévenir d'éventuelles difficultés, ou à faire face à ces difficultés si celles-ci se sont déjà matérialisées. Il est un</p>
	Banque de France : les correspondants TPE-PME	<p><b>Les correspondants de la Banque de France dans les territoires</b> Les 102 « correspondants TPE-PME » de la Banque de France sont présents dans chaque département en métropole et en outre-mer pour accompagner les entrepreneurs. Ces experts sont à l'écoute des entrepreneurs, élaborent un</p>
	Administrateurs et mandataires judiciaires (AJMJ)	<p><b>Des professionnels de l'entreprise en difficulté au service des entreprises</b> Les AJMJ ont mis en place, en collaboration avec les services de l'État, un numéro vert pour aider les entreprises à trouver des solutions face aux difficultés (0 800 942 564). Initiative conjointe du Conseil National</p>



	Public ciblé
<p>différentes solutions prévues par la loi pour les aider dans leurs difficultés.</p> <p>Le formulaire de saisine est téléchargeable directement sur le site <a href="http://infogreffe.fr">infogreffe.fr</a>, le site <a href="http://tribunaldigital.fr">tribunaldigital.fr</a> ou en suivant le lien ici et ci-dessous. Il convient de transmettre cet imprimé, dûment rempli, à l'adresse suivante : <a href="mailto:prevention@tribunauxdecommerce.fr">prevention@tribunauxdecommerce.fr</a></p>	Toutes les sociétés
<p>des entreprises en difficulté avec un accent particulier sur la prévention.</p> <p>Les informations contenues dans les registres tenus par les greffiers permettent au tribunal de détecter les difficultés rencontrées par les entreprises</p>	Toutes les sociétés
<p>point d'entrée pour les entreprises et facilite la cohérence des actions des autorités publiques les concernant. Les interventions se font en toute confidentialité, dans les différentes phases des difficultés des entreprises, de la détection précoce justifiant une intervention en prévention, jusqu'à un appui aux opérations de restructuration de l'entreprise, y compris lorsqu'une procédure est ouverte auprès du tribunal de commerce</p>	Toutes les sociétés
<p>diagnostic rapide de la situation, oriente le chef d'entreprise vers des interlocuteurs bien identifiés des organismes professionnels adaptés pour répondre à leurs interrogations. En raison de la crise sanitaire, la banque de France a étendu son dispositif TPE/PME aux ETI et grandes entreprises. Un numéro vert et une adresse e-mail dédiés ont été mis en place</p>	Toutes les sociétés
<p>des Administrateurs Judiciaires et Mandataires Judiciaires (CNAJM) et du ministère de l'Économie et des Finances (Direction Générale des Entreprises et Commissaires à la Restructuration et à la Prévention) et en lien avec le Président de la Conférence Générale des Juges Consulaires, ce dispositif mobilisera dans chaque région la quasi-totalité de la profession pour aider les entreprises à s'approprier et appliquer les mesures de soutien</p>	Toutes les sociétés

Objet	Organismes Acteurs publics Acteurs privés	Missions
	Experts-comptables	<p><b>Le premier partenaire du chef d'entreprise</b> L'expert-comptable est un partenaire quotidien du chef d'entreprise. Le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables a mis en place un numéro vert gratuit pour aider et accompagner les chefs d'entreprise</p>
Problème de trésorerie et aide au financement	Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) – Ministère de l'Économie et des Finances	<p><b>Aide aux entreprises d'une certaine taille</b> Le CIRI a pour mission d'aider les entreprises en difficulté à élaborer et mettre en œuvre des solutions permettant d'assurer leur pérennité et leur développement. Organisme ministériel ad hoc, le CIRI représente l'ensemble des</p>
	Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI)	<p><b>Aide aux PME/TPE</b> Le CODEFI (rattaché à la Direction départementale des finances publiques) est l'équivalent du CIRI au niveau local. Il a vocation à accueillir et à orienter les entreprises qui rencontrent des problèmes de financement.</p>
	BpiFrance	<p><b>Aide au financement</b> BpiFrance a mis en place des mesures de soutien aux entreprises en matière de financement :</p>
	Commission des chefs de service financiers (CCSF)	<p><b>Aide au règlement des impôts et cotisations fiscales</b> Face à des difficultés conjoncturelles de trésorerie, le chef d'entreprise peut demander des facilités de paiement pour le règlement de ses impôts et cotisations sociales auprès de la commission des chefs de service financiers</p>
Médiation, résolution amiable	Médiation du crédit (Banque de France)	<p><b>Résoudre un différend avec sa banque</b> Gratuite, rapide et confidentielle, la Médiation du crédit est un dispositif public qui vient en aide à toute entreprise qui rencontre des difficultés avec un ou plusieurs établissements financiers (banques, crédit bailleurs, sociétés</p>

	Public ciblé
(0800 065 432). Une centaine d'experts-comptables sont mobilisés pour répondre gratuitement aux interrogations des dirigeants sur la mise en œuvre des mesures annoncées par le gouvernement : comment décaler le règlement des différentes charges, quels sont les financements possibles, quelles sont les conditions du chômage partiel... ?	Toutes les sociétés
administrations compétentes en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté et assure la coordination de l'action des services étatiques auprès des entreprises. Il a également pour mission la représentation et la défense des intérêts de l'État, notamment en qualité de créancier public, au cours des négociations du plan de retournement	Sociétés de plus de 400 salariés qui en font la demande
Cette structure locale, présidée par le Préfet, assiste les entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions de redressement pérennes	Sociétés de moins de 400 salariés rencontrant des problèmes de financement
<a href="https://mon.bpifrance.fr/authentication/?TAM_OP=login&amp;ERROR_CODE=0x00000000&amp;URL=%2Fmon-espace%2F#/formulaire/soutienauxentreprises">https://mon.bpifrance.fr/authentication/?TAM_OP=login&amp;ERROR_CODE=0x00000000&amp;URL=%2Fmon-espace%2F#/formulaire/soutienauxentreprises</a>	Toutes les sociétés
(CCSF), rattachée à la direction départementale des finances publiques (DDFiP). Pour sortir de complications passagères, il peut aussi demander la désignation d'un mandataire ad hoc auprès du tribunal de commerce. Son rôle ? Négocier avec les créanciers de l'entreprise en vue d'aboutir à un accord amiable. La procédure est confidentielle	Toutes les sociétés
d'affacturage, assureurs-crédit...). Si la médiation n'a pu aboutir, les dirigeants peuvent présenter directement une demande de mandat ad hoc ou de conciliation au Président du Tribunal de Commerce	Toutes les sociétés

Objet	Organismes Acteurs publics Acteurs privés	Missions
	Le Médiateur des entreprises	<p><b>Résoudre un différend avec un client ou un fournisseur</b></p> <p>Face à l'épidémie du Coronavirus Covid-19, le Gouvernement a mis en place des mesures de soutien immédiates aux entreprises. Le Médiateur des entreprises</p>
Observatoires, statistiques	Observatoire consulaire des entreprises en difficulté (OCED)	<p><b>Observatoire consulaire (niveau IdF)</b></p> <p>Trois missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observer la réalité des défaillances, en collectant et en analysant les données statistiques ;</li> </ul>
	Signaux faibles (Ministère de l'économie, des finances et de la relance)	<p><b>Start-up d'État au service des entreprises en difficulté</b></p> <p>L'enjeu du projet « Signaux faibles » est de croiser ces données et de les traiter statistiquement avec un algorithme adapté qui</p>
Rebond et aide psychologique	APESA	<p><b>Aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë</b></p> <p>Ce dispositif contribue à l'identification des entrepreneurs en situation de souffrance morale (à la suite d'une procédure collective, par exemple un dépôt de bilan) et leur propose systématiquement un soutien psychologique adapté à leur besoin et gratuit. Ce dispositif contribue à l'identification des entrepreneurs</p>
	SOS Entrepreneur	<p><b>Soutien, aide, accompagnement aux chefs d'entreprise</b></p> <p>SOS Entrepreneur a été créé par des entrepreneurs qui ont déjà traversé de grandes difficultés, qui comprennent les défis à relever et soutiennent les chefs d'entreprise dans leur combat.</p>

	Public ciblé
fait partie de ce dispositif en aidant les chefs d'entreprise à trouver des solutions à tout type de différends qu'ils peuvent rencontrer avec une autre entreprise ou administration. À ce titre, il propose un service de médiation gratuit, rapide et confidentiel	Toutes les sociétés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer, par l'intermédiaire de ses publications ;</li> <li>• Anticiper et proposer des pistes de réformes pour développer les méthodes de prévention et de traitement des difficultés des entreprises</li> </ul>	Toutes sociétés
détermine une probabilité de défaillance à 12, 18 et 24 mois. La création d'un outil numérique de détection permettra d'envoyer des alertes aux différentes administrations en mesure de proposer une offre de service aux entreprises concernées	Toutes les sociétés
en situation de souffrance morale et leur propose systématiquement un soutien psychologique adapté à leur besoin et gratuit. À l'issue d'un appel, pour les cas les plus préoccupants, le chef d'entreprise se verra proposer, s'il le souhaite et dans la plus stricte confidentialité, de bénéficier d'une prise en charge rapide et gratuite par un psychologue spécialement formé. Pour les autres cas, une réorientation sera proposée vers des structures publiques ou privées spécialisées dans ce type d'accompagnement	Chefs d'entreprise
<p>Aide et accompagnement des chefs d'entreprise dans leurs difficultés afin de trouver des solutions. Cette aide est réalisée sous le sceau de la confidentialité, de la confiance et du respect.</p> <p>Une ligne téléphonique confidentielle est ouverte 24h/24 pour les PME : 06 15 24 19 77</p>	Chefs d'entreprise

Objet	Organismes Acteurs publics Acteurs privés	Missions
	60 000 Rebonds	<p><b>Accompagnement dans le rebond post-échec</b> 60 000 rebonds est une association reconnue d'intérêt général à caractère social depuis le 30 juin 2016. Elle aide les entrepreneurs fragilisés par une faillite à rebondir dans un projet entrepreneurial ou salarié. Elle réveille le talent de ces hommes et femmes à fort potentiel ayant connu la difficulté d'une faillite. L'accompagnement professionnel gratuit est enrichi d'une</p>
	Re-CREER	<p><b>Aide et accompagnement au rebond</b> Cette association est une association reconnue par les pouvoirs publics comme « organisme d'intérêt général à caractère social ». RE-CREER est composée de bénévoles qui ont une expertise complémentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants d'entreprises (petites et grandes) qui ont eux-mêmes vécu des difficultés et souvent connu les procédures judiciaires ;</li> <li>• Juges du tribunal de commerce qui ont la double expérience de l'entreprise et des procédures judiciaires.</li> </ul>
	Second Souffle	<p><b>Aide et accompagnement au rebond et coaching pour les entrepreneurs en activité</b> Composée de plus de 300 bénévoles, chefs d'entreprise, experts métiers, mentors et coaches, SECOND SOUFFLE est implantée nationalement et est soutenue par des institutionnels de premier plan tels que BPIFrance, DGE, Fondation Entreprendre et</p>
	Les Rebondisseurs	<p><b>Aide et accompagnement au rebond</b> Communauté d'entrepreneurs ayant eu des accidents de parcours. L'association s'appuie sur un réseau de bénévoles et compte 7 relais en région. Engagement de leur action :</p>

	Public ciblé
<p>véritable « centrale de compétences » totalement bénévole qui vient soutenir les entrepreneurs post-liquidation pour les aider à rebondir plus vite et mieux que s'ils restent isolés. 60 000 rebonds est présente dans 26 villes, plus de 600 entrepreneurs sont actuellement accompagnés par les équipes régionales qui regroupent au total plus d'un millier de bénévoles. Une force en marche pour notre société. 60 000 rebonds se positionne également comme un laboratoire permanent du rebond post-échec, avec pour volonté de faire évoluer en profondeur le regard sur l'échec en France et en faire un tremplin vers la réussite</p>	Chefs d'entreprise
<p>RE-CREER poursuit un double objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir un réconfort moral et un soutien pratique (recherche de solutions) aux entrepreneurs en difficulté afin de leur permettre de vaincre leur solitude ;</li> <li>• Lever les obstacles au rebond.</li> </ul> <p>RE-CREER est un acteur du rebond en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menant constamment, seule ou avec ses partenaires du « Portail du rebond des entrepreneurs », des actions pour obtenir que les mentalités et la législation évoluent afin de lever les obstacles au rebond ;</li> <li>• Organisant « les Assises du Rebond »</li> </ul>	Chefs d'entreprise
<p>des acteurs économiques privés.</p> <p>Depuis 2020, l'association fait le constat que beaucoup d'échecs auraient pu être évités par l'accompagnement et la prévention et a donc créé le dispositif <b>#MonCoachEntrepreneur</b> avec deux programmes incontournables destinés aux primo-entrepreneurs et aux entrepreneurs en activité</p>	Chefs d'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter la cause du rebond</li> <li>• Encourager la solidarité et l'entraide</li> <li>• Démarche disruptive face à l'échec et co-construction de solution de rebond</li> </ul>	Chefs d'entreprise

Objet	Organismes Acteurs publics Acteurs privés	Missions
	Amarok	<p><b>Santé physique et mentale des chefs d'entreprise</b></p> <p>Amarok est une association s'intéressant à la santé physique et mentale des chefs d'entreprise. Elle a une double finalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser l'opinion publique à l'importance de la santé des indépendants (artisans, commerçants, dirigeants de PME ou professions libérales);</li> <li>• Construire un pont entre les sciences médicales et les sciences de l'entrepreneuriat.</li> </ul>



	Public ciblé
<p>L'observatoire Amarok propose de mettre au service des chefs d'entreprise et des fédérations patronales ses experts en santé au travail au travers d'actions de prévention et d'assistance.</p> <p>L'association a créé la première Cellule de Coordination et d'Accompagnement (CCA SANTÉ) qui permet une prise en charge rapide et coordonnée des commerçants, artisans, professions libérales et exploitants agricoles ayant vécu un événement traumatique. Un numéro vert gratuit a été mis en place</p>	Chefs d'entreprise

MEDEF

Date de publication :  
janvier 2023

Remerciements : Carole Wadel

Conception & réalisation :  
Agence PANTEO/x.jacobi@panteo.fr

Impression : Wagram Éditions  
8, rue Salvador Allende  
95870 Bezons  
ISBN : 978-2-86658-242-5







55, avenue Bosquet 75007 Paris  
Tél. : 01 53 59 19 19  
[www.medef.fr](http://www.medef.fr)

---

### **Ladislav SKURA**

Directeur de mission  
Responsable du droit des sociétés,  
de la gouvernance et du droit de la compliance

**Tél. :** 01 53 59 17 25 / 07 70 06 69 07

**E-mail :** [lskura@medef.fr](mailto:lskura@medef.fr)

### **Éric INGARGIOLA**

Directeur adjoint

**Tél. :** 01 53 59 17 74 / 06 84 15 54 59

**E-mail :** [eingargiola@medef.fr](mailto:eingargiola@medef.fr)