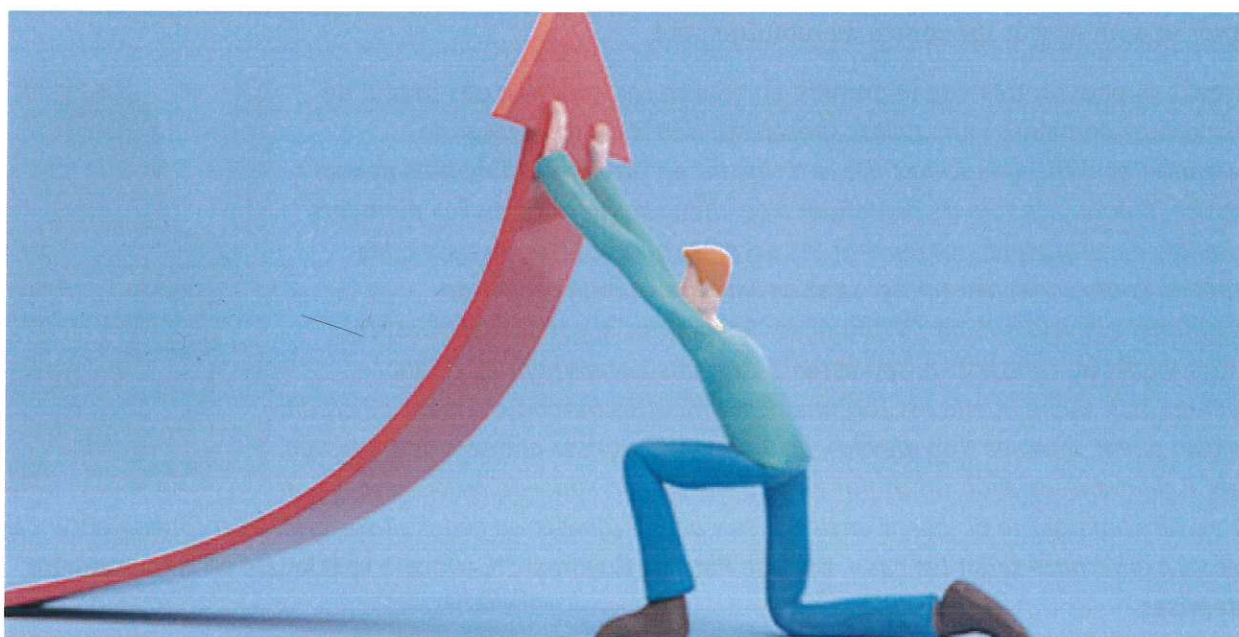




Vous êtes ici : > Accueil (/web/) > Dirigeant (/web/dirigeant) > Entrepreneuriat (/web/dirigeant/entrepreneuriat)  
> Dirigeant d'une entreprise en difficulté : comment s'en sortir



## DIRIGEANT D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ : COMMENT S'EN SORTIR

**Entrepreneuriat (/web/dirigeant/entrepreneuriat)**

Écrit par Linda Ducret (/web/dirigeant/entrepreneuriat/author/1036-lindaducret) ~~lundi, 10 février 2020 16:04~~

Taille de police  +  -

(/web/dirigeant/entrepreneuriat/entreprise-en-difficulte-dirigeant-comment-s-en-sortir?tmpl=component&print=1)

(/web/component/mailto/?

tmpl=component&template=ot\_yozzmag&link=6fd9d5690fc2d4fb595bbed08072634e7088377c)

Évaluer cet élément

(1 Vote)

**Vous avez créé une société, elle démarre et tout va pour le mieux. Et un jour, après plusieurs mois de faible activité, la trésorerie ne suit plus. La tentation est de garder pour soi ces problèmes d'argent, par honte ou par crainte. Pourtant, il faut se faire accompagner le plus tôt possible par un spécialiste avocat, expert-comptable ou par un interlocuteur de la CCI afin de rechercher et mettre en œuvre des solutions avec les partenaires de l'entreprise.**

**En outre, afin de prévenir la détresse psychologique du dirigeant, il convient de se tourner vers une structure à même d'atténuer son désespoir pour prévenir les envies de suicide ou les cas de burn-out.**

### **En quoi consiste la démarche d'accompagnement ?**

Dans un premier temps, un dirigeant d'entreprise en difficulté (/web/dirigeant/entrepreneuriat/entreprises-prevenir-les-difficultes) peut se tourner vers son expert-comptable. En effet, il est souvent la première personne à connaître la situation de son client. Il va pouvoir l'aider à identifier les difficultés qu'il rencontre et l'orienter vers un avocat spécialiste du retournement.

Cet avocat va pouvoir très vite le prendre en charge car il ne faut pas perdre de temps dans ce domaine. *« Un avocat spécialiste doit d'abord essayer de comprendre les difficultés subies par le dirigeant en proie aux difficultés de son entreprise. Il aura pris soin de demander à ce client de fournir tous les éléments comptables de sa société, notamment les derniers bilans, l'état du passif, les contrats en cours... afin d'examiner sa situation financière. L'écoute du professionnel est primordiale : il doit poser les bonnes questions (quel est le business model de l'entreprise, son activité, son positionnement...). Il faut également qu'il sache quelle est l'origine des difficultés (remboursement de crédit, perte d'un client, charges trop élevées, etc.) afin de proposer une solution adaptée. Parfois, il peut aussi y avoir un conflit entre associés, un souci de procédure. Il faut aussi savoir comment le dirigeant envisage son avenir (garder ou céder sa société). C'est fondamental car l'issue sera différente selon les cas »*, indique **Patricia Guyomarc'h, avocate spécialiste en retournement d'entreprises.**



À l'issue de ce rendez-vous, l'avocat va prendre contact avec l'expert-comptable du dirigeant afin de prendre connaissance de tous les éléments comptables et financiers de l'entreprise (bilan, notamment état de l'actif et du passif). *« En tant qu'avocate spécialisée en entreprise en difficultés, on ne peut pas faire du restructuring sans savoir lire un bilan et avoir des compétences financières. C'est à travers de ces différents documents comptables qu'une étude de la situation économique et financière de l'entreprise va pouvoir être effectuée. Après avoir étudié ces éléments financiers, je demande l'état des inscriptions au greffe pour savoir si la société est déjà inquiétée. Il convient également d'examiner les contrats en cours, les charges courantes... En outre, il y a lieu de procéder à l'analyse des perspectives à court terme (prévisions de trésorerie à court terme et carnet de commandes). À l'issue de cette analyse, il faudra vérifier la situation d'exploitation à moyen terme ainsi que la structure financière de l'entreprise (endettement, conditions de paiement, engagements pris par le dirigeant, etc.). Enfin, après l'examen approfondi du dossier, il conviendra de rechercher et de mettre en œuvre des solutions avec les partenaires de l'entreprise (recherche d'appuis financiers, mesures et préparation du plan de restructuration...) »*, précise **Patricia Guyomarc'h.**

### **Comment établir le diagnostic de la procédure ?**

La loi de sauvegarde (<http://www.textes.justice.gouv.fr/lois-et-ordonnances-10180/loi-de-sauvegarde-des-entreprises-13051.html>) des entreprises du 26 juillet 2005 a institué une procédure de sauvegarde pour les sociétés en difficultés mais qui ne sont pas en état de cessation des paiements. Cette procédure leur permet d'arrêter un plan, sous le contrôle du Tribunal, pour apurer leur passif afin de poursuivre l'activité et maintenir l'emploi.

*« On ne peut pas dire à l'avance quelle procédure de redressement va pouvoir être utilisée. En effet, le choix de la procédure dépend de la situation financière et comptable de chaque entreprise (appréciation in concreto) et surtout de la nature de ses difficultés. Les procédures préventives à la disposition des entreprises connaissant des difficultés sont le mandat ad hoc et la conciliation. Il s'agit là de procédures confidentielles et de règlement amiable des difficultés des entreprises », souligne Patricia Guyomarc'h.*

### **Qu'est-ce que le mandat *ad hoc* ?**

Le mandat *ad hoc* permet de rechercher, avec l'aide du mandataire, les meilleures solutions pour régler des problèmes ponctuels de l'entreprise (souvent lourd endettement, problème de trésorerie), sachant que celle-ci ne doit pas être en état de cessation des paiements. *« L'avocat du dirigeant va voir le Président du Tribunal de commerce dans son bureau afin de faire la demande de désignation d'un mandataire ad hoc. L'objectif de la procédure est de redresser la situation de l'entreprise avant la cessation des paiements. Après examen du dossier, le Président du Tribunal ou le juge délégué fait convoquer le dirigeant à un entretien pour y recueillir ses observations. S'il accepte la demande, le Président du Tribunal désigne librement le mandataire ad hoc (accord confidentiel). Ce dernier a souvent pour mission d'aider le débiteur à négocier, en accord avec ses principaux créanciers, afin d'obtenir des rééchelonnements de dettes, mais il peut aussi être amené à résoudre toutes autres difficultés rencontrées par le dirigeant », précise Patricia Guyomarc'h.*

### **Qu'est-ce que la procédure de conciliation ?**

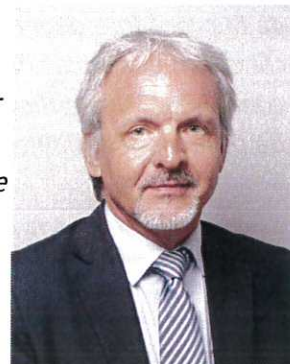
Comme dans le mandat *ad hoc*, l'objectif de la procédure de conciliation est le suivant : trouver un accord entre l'entreprise et ses principaux créanciers pour lui permettre de surmonter ses difficultés, tout en prenant en compte l'intérêt des créanciers. La solution se trouve donc dans une négociation dans le cadre d'un échelonnement des dettes. *« La conciliation permet la mise en place d'un accord (moratoire, renégociation d'emprunt, etc.) lorsque l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements ou ne s'y trouve pas depuis plus de 45 jours. L'accord va être déposé au greffe et les créanciers vont avoir connaissance de l'accord mais pas du contenu de l'accord. Durant cette période, des fonds peuvent être apportés par un financier (New Money). Lors de cet apport financier, la banque acquiert un privilège et va pouvoir être remboursée avant les autres dettes si l'accord est homologué par le Tribunal et si la société bascule en procédure collective, à l'exception de celle des salariés qui ont un super privilège », explique Patricia Guyomarc'h.*

La loi de sauvegarde des entreprises du 26 juillet 2005 a aussi réaménagé les procédures de redressement judiciaire et les procédures de liquidation judiciaire qui concernent les sociétés en cessation des paiements. *« Le choix de ces procédures s'effectue en termes stratégiques. Bien entendu, il est toujours préférable de sauver une entreprise en utilisant des procédures amiables et confidentielles. Il faut dans ce cas-là tenter de gagner du temps car cela permet de discuter et surtout de trouver des capitaux. Si la société se trouve à bout de souffle, la solution peut être de préparer son entreprise à une cession totale ou partielle dans le cadre d'une procédure préventive (procédure de « prépack cession » : ordonnance du 12 mars 2014). L'engagement de cette procédure est conditionné à l'accord des créanciers participants, du conciliateur et du débiteur. Il s'agit d'une procédure confidentielle ce qui offre de nombreux avantages mais présente également des inconvénients (risque que la préparation de la cession se fasse au détriment d'autres potentiels repreneurs, prix moins intéressant,...) », souligne Patricia Guyomarc'h.*

### **Quelles sont les initiatives pour soutenir un dirigeant ?**

Certes, nous observons une nette diminution du nombre des défaillances d'entreprises et une amélioration de la situation constatée dans les Tribunaux de commerce. Mais pour un dirigeant, se retrouver engagé dans une procédure collective reste vécue, en France, comme un véritable échec. C'est ainsi qu'il peut se sentir coupable et très seul. En effet, sa souffrance est mal reconnue. Le chef d'entreprise est souvent sujet à une importante détresse psychologique qui peut mener au suicide. En effet, selon les calculs de l'Observatoire de la santé des dirigeants de PME, un dirigeant se suicide tous les deux jours en moyenne.

Face à ce constat alarmant, Marc Binné, greffier au Tribunal de commerce de Saintes (Charente-Maritime), et Jean-Luc Douillard, psychologue clinicien, ont créé en 2013 le dispositif Apesa (Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë) pour venir en aide aux entrepreneurs. Une précision : les chefs d'entreprise qui ont été pris en charge sont en majorité des hommes, de 45-50 ans, pères de famille. *« La mauvaise santé financière d'une entreprise atteint souvent la santé psychologique de nombreux entrepreneurs car ceux-ci investissent non seulement des capitaux mais également leur vie dans l'entreprise. C'est à l'occasion d'une rencontre avec les praticiens des procédures collectives qu'un dirigeant exprime sa souffrance. Cette détresse psychologique était, jusqu'à présent, passée sous silence. Or, connaître la loi et l'appliquer strictement n'impose pas d'ignorer le désarroi subi. C'est ainsi qu'il ne faut pas laisser ces personnes en situation de fragilité sans aide. Le dispositif Apesa a été créé précisément pour voler à leur secours »*, indique Marc Binné, président d'Apesa France.



## Comment fonctionne un tel dispositif ?

*« Grâce à une formation adaptée, il est possible sans dénaturer sa fonction et sans nullement devenir soi-même psychologue, avec l'accord de la personne concernée, de devenir assez simplement, d'abord une sentinelle puis un lanceur d'alerte, afin de passer un relais efficace aux psychologues spécialisés qui vont les prendre en charge. C'est ainsi qu'une première équipe de 6 psychologues issues d'une plateforme nationale intervient et passe ensuite le relais à d'autres psychologues d'un réseau local chargés de leur venir en aide. Un entretien téléphonique a lieu dans les 24 heures. Si besoin, des consultations sont organisées lesquelles sont entièrement gratuites. Apesa, c'est un réseau de 923 psychologues répartis dans toute la France, avec 2571 personnes prises en charge depuis septembre 2013 »*, précise Marc Binné.

Aujourd'hui, 57 juridictions ont adopté le dispositif Apesa et 24 autres ont manifesté leur intention de le mettre en œuvre. Au-delà, des chambres consulaires, des experts-comptables et des organisations professionnelles rejoignent cette action. Bien entendu, d'autres associations existent pour soutenir psychologiquement un dirigeant, dans des situations moins extrêmes (60000 rebonds, CIP...).

**En savoir plus :** [www.apesa-france.com](https://www.apesa-france.com) (<https://www.apesa-france.com/>)

Lu 222 fois

Dernière modification le mardi, 11 février 2020 16:52

Tweeter

 Partager

Like

5 people like this. [Sign Up](#) to see what your friends like.



**Linda Ducret**  
**(/web/dirigeant/entrepreneuriat/author/1036-lindaducret)**