

L'écosystème de l'entrepreneur en difficultés : proposition d'une cartographie des parties prenantes

Julien Cusin & Vincent Maymo

Introduction

La France compte, chaque année, près de 60.000 faillites et des centaines de milliers d'entrepreneurs en difficultés économiques, financières et juridiques. La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) de 2019 consacrait un volet à ce problème, devenu encore plus aigu avec la crise sanitaire. L'un des principaux enjeux à résoudre repose notamment sur la nécessaire modification du logiciel culturel des Français face à l'échec entrepreneurial, qui est souvent vécu comme une marque d'infâmie dans notre pays. Or, au lieu d'être stigmatisés, les patrons de TPE ont besoin, au contraire, d'accompagnement financier et humain lorsque leur entreprise traverse une période de fortes turbulences (ex. : chiffre d'affaires en baisse, factures impayées, perte d'un client important, départ d'un homme clef). Quelques premiers conseils peuvent ainsi être prodigués aux chefs d'entreprise confrontés à ce type de situation :

- 1- Eviter le déni et admettre la réalité de leurs difficultés ;
- 2- Ne pas attendre qu'il soit trop tard et parler le plus tôt possible de leurs difficultés ;
- 3- Ne pas s'isoler et chercher à se faire aider par des professionnels compétents ;
- 4- Se remettre en question et être réceptifs aux conseils formulés par les experts rencontrés ;
- 5- Ne pas faire l'autruche et aller au-devant de leurs créanciers de façon proactive.

Il apparaît, à ce titre, qu'un véritable écosystème de spécialistes (ex. : experts-comptables, avocats, juges consulaires, administrateurs judiciaires, mandataires judiciaires, CIP, associations spécialisées) s'est créé, au fil du temps, autour de ce phénomène de la difficulté entrepreneuriale. Très souvent, celui-ci reste néanmoins assez méconnu des entrepreneurs en difficulté. Dans cet article, nous cherchons ainsi à offrir une vision synoptique – forcément simplifiée – de cet écosystème, que nous résumons sous la forme d'une cartographie interactive (cf. Figure N°1). Cet outil a été réalisé en interviewant des partenaires du projet de recherche Banque & Entrepreneurs en Rebond (BEER), soutenu par le Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine, la Banque Populaire Aquitaine Centre Atlantique, le cabinet d'expertise-comptable ERECApluriel, l'association Entraide & Entrepreneurs et deux laboratoires de recherche de l'université de Bordeaux (l'IRGO et l'IRDAP). Le contexte retenu ici est celui de la région Nouvelle-Aquitaine, mais la cartographie reste évidemment transposable à l'échelle nationale, modulo quelques spécificités territoriales.

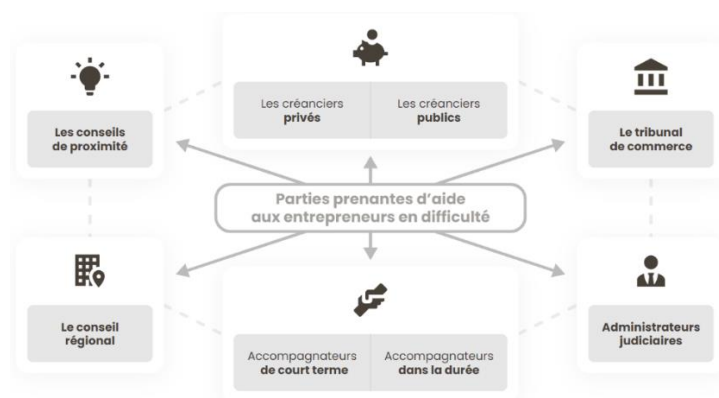


Figure N°1 – Cartographie de l'écosystème de l'entrepreneur en difficultés

1. Les conseils de proximité du chef d'entreprise

Il est important que l'entrepreneur ait un lien régulier avec son **expert-comptable**. Au-delà de l'établissement de la comptabilité de son client, celui-ci doit normalement se positionner en tant que conseiller du chef d'entreprise. Cela suppose, de la part de l'expert-comptable, une bonne connaissance des procédures amiables et collectives existantes (ce qui n'est pas forcément toujours le cas, en pratique). Le chef d'entreprise doit, en tout cas, lui exposer ses difficultés – avérées ou prévisibles – le plus tôt possible. Au-delà d'une aide dans la prise de décision, le rôle de l'expert-comptable pourra également consister à sonner l'alerte, en invitant, par exemple, l'entrepreneur à prendre rapidement attache auprès du Tribunal de commerce pour enclencher un processus de rebond. En tant que courroies de transmission, les experts-comptables peuvent également orienter les entrepreneurs en difficulté vers leurs créanciers privés et publics afin de négocier un étalement des dettes de court terme, voire vers des associations spécialisées dans l'accompagnement des chefs d'entreprise en difficultés. Il est à noter que certains cabinets d'expertise-comptable se spécialisent, à l'heure actuelle, dans la sortie de crise. En l'occurrence, ils développent des pôles dédiés au consulting et au restructuring, qui assurent des missions de suivi, de diagnostic et de conseil auprès des entreprises en difficultés.

Ce créneau du *restructuring* est également occupé par certains consultants spécialisés dans l'accompagnement des entreprises en difficulté. Après un diagnostic de la situation, des solutions seront ainsi proposées au chef d'entreprise en proie à des difficultés. Ce dernier devra toutefois s'assurer que le cabinet a des références solides dans le traitement de ce type de problématiques. Veiller à la crédibilité et à la légitimité de son interlocuteur est crucial, car les spécialistes auto-déclarés de la difficulté entrepreneuriale ont tendance à se multiplier sur le marché depuis quelques années.

Par ailleurs, l'**avocat** constitue un autre conseiller de proximité, vers lequel le chef d'entreprise en difficultés doit se tourner spontanément. Précisons, sur ce point, que certains avocats sont spécialisés dans le droit des entreprises en difficulté. Ils peuvent ainsi aiguillier leur client vers les procédures adéquates compte tenu de la situation vécue.

Enfin, le chef d'entreprise ne doit pas hésiter non plus à échanger avec ses pairs au sein des **clubs et réseaux d'affaires** (ex. : Medef, clusters, pôles de compétitivité). En effet, certains d'entre eux ont pu connaître des difficultés similaires par le passé et n'hésiteront pas – avec un regard neutre et financièrement désintéressé – à faire profiter de leur expérience en matière de rebond.

2. Le Tribunal de commerce

En cas de difficultés, le chef d'entreprise a tout intérêt à contacter le Tribunal de commerce, et ce le plus en amont possible. Il ne doit pas surtout attendre de ne plus pouvoir régler ses dettes avec son actif disponible et de se retrouver, par conséquent, en situation de cessation de paiement (ou dépôt de bilan), ce qui enclenche une procédure judiciaire. Alerter spontanément le Tribunal de commerce, en cas de difficultés de nature à compromettre la continuité d'exploitation, est pourtant loin de constituer un réflexe naturel chez les patrons de TPE, car ceux-ci ont souvent une représentation faussée de cette institution, qui leur fait généralement peur. En pratique, un Tribunal de commerce est composé de juges non professionnels (bénévoles), appelés **juges consulaires**. Ce sont des pairs du chef d'entreprise, car ils sont eux-

mêmes – ou ont été, par le passé – entrepreneurs. A ce titre, ils sont particulièrement bien placés pour comprendre les difficultés des chefs d’entreprise et faire preuve de bienveillance à leur rencontre. Par ailleurs, les Tribunaux de commerce assument une mission de prévention à travers des [cellules de prévention](#). Dès lors, les juges ont vocation à conseiller les entrepreneurs en difficulté qui viennent à leur rencontre (parfois accompagnés de leur expert-comptable et de leur avocat), sachant que les entretiens sont totalement confidentiels (ex. : aucune mention sur l’extrait Kbis de l’entreprise). Par exemple, les juges peuvent orienter vers des procédures amiables ([mandat ad hoc, conciliation](#)), qui ne donnent pas lieu à un traitement judiciaire. Au contraire, les procédures amiables visent à redresser la situation – sans que celle-ci ne soit rendue publique (ex. : aucune publication dans les journaux officiels) – afin précisément d’éviter que les difficultés du chef d’entreprise ne s’aggravent au point d’imposer l’ouverture d’une procédure collective (redressement, liquidation), qui sonne généralement la fin de l’entreprise (cf. Encadré N°1)¹.

« Selon le degré de gravité de la situation de l’entreprise, il convient de distinguer trois types de procédures collectives :

- La [procédure de sauvegarde](#) est (...) ouvert(e) aux entreprises (...) qui ne sont pas encore en cessation de paiement (...). Au jour d’ouverture de la procédure, toutes les dettes sont gelées. Cette procédure s’ouvre d’abord sur une période d’observation permettant aux organes de justice d’examiner la situation économique de l’entreprise afin de lui proposer un plan de sauvegarde. Ce plan a pour but d’étaler le remboursement des dettes de l’entreprise, celle-ci poursuivant son activité. L’inexécution du plan peut entraîner sa résolution et mener l’entreprise au redressement ou à la liquidation judiciaire.

- La [procédure de redressement judiciaire](#) concerne les entreprises qui sont déjà en état de cessation de paiement. Elle est destinée à permettre la poursuite de l’activité économique de l’entreprise, le maintien de l’emploi et l’apurement du passif. L’ouverture de la procédure entraîne la suspension des poursuites ainsi que la plupart des intérêts et des majorations. La procédure de redressement judiciaire commence par une période d’observation destinée à faire le point sur la situation de l’entreprise et à étudier ses possibilités de redressement. Si l’entreprise est viable, la procédure de redressement se termine par la mise en place d’un plan de redressement qui s’étalera sur plusieurs années pour donner un nouveau souffle à l’entreprise. S’il l’état de santé de l’entreprise s’est trop dégradé et qu’il s’avère que son redressement est impossible, le Tribunal peut demander l’ouverture d’une procédure de liquidation judiciaire.

- La [liquidation judiciaire](#) intervient lorsque la sauvegarde ou le redressement de l’entreprise n’a pas produit les effets escomptés ou n’est pas ou plus envisageable. Dès l’ouverture d’une telle procédure, la gestion de l’entreprise est confiée à un liquidateur judiciaire, le représentant de l’entreprise étant dessaisi de ses fonctions (...). Les dettes antérieures au jugement d’ouverture sont gelées. La clôture de la procédure de liquidation judiciaire met fin à l’activité de l’entreprise. Dans certains cas, une entreprise mise en liquidation judiciaire peut faire l’objet d’une reprise globale ou partielle, ce qui permet à l’entreprise concernée de reprendre son activité. »

Encadré N°1 – Les trois types de procédures collectives

Source : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/entreprises-difficulte-procedures-collectives>

Les procédures amiables sont des [démarches payantes](#) permettant au dirigeant de poursuivre son activité et de bénéficier de l’accompagnement d’un professionnel, tel qu’un administrateur judiciaire, dans la résolution des conflits avec les principaux créanciers (ex. : banque,

¹ L’entreprise est placée sous contrôle judiciaire pour organiser le règlement de ses créances.

fournisseurs, fisc, Urssaf). En particulier, en cas de difficultés conjoncturelles ne remettant pas en cause la pertinence du *business model* de l'entreprise, une renégociation des dettes de court terme – notamment sous la forme d'un plan d'étalement – pourra être envisagée. L'entrepreneur en difficultés doit, à ce titre, envisager ces procédures amiables comme de véritables outils de gestion, qui ne sont pas uniquement l'apanage des grandes entreprises. Il convient également de préciser ici que les juges consulaires ont été formés pour jouer le rôle de « [sentinelles](#) » chargés d'alerter – avec l'accord des intéressés – s'ils repèrent des entrepreneurs en très grande souffrance psychologique et présentant un risque suicidaire.

3. Les administrateurs judiciaires

L'[administrateur judiciaire](#) est, non seulement un spécialiste des entreprises en difficulté, mais aussi un praticien expert des procédures amiables et collectives. Très souvent, l'entrepreneur en difficultés ignore qu'il peut se tourner directement vers ce professionnel, auprès duquel il pourra obtenir un rendez-vous gratuit. Les administrateurs judiciaires travaillent, eux aussi, dans des cadres préventifs, lorsque la difficulté du chef d'entreprise est encore dans une phase amont. Ils peuvent ainsi recevoir le patron de TPE et faire un diagnostic objectif de la situation sur la base des documents transmis (ex. : pièces comptables, prévisionnel d'activité). A l'instar des juges consulaires, ils pourront également l'orienter vers les procédures amiables adéquates, en lui expliquant en détail ce qui va se passer dans chaque cas. Sur ce plan, son principal enjeu est de dédramatiser de telles procédures. Lorsqu'ils sont désignés en tant que mandataires *ad hoc* ou conciliateurs par le président du Tribunal de commerce, leur mission consistera alors à jouer le rôle de tiers assistant le dirigeant dans la restructuration de l'entreprise. S'ils estiment que la situation de l'entreprise n'est pas irrémédiablement compromise (car ils engagent leur crédibilité auprès de l'écosystème), ils vont principalement renégocier avec les différentes parties prenantes publiques et privées de l'environnement économique afin d'obtenir de l'argent et/ou du temps. Par rapport au chef d'entreprise, l'administrateur judiciaire a souvent l'avantage de bien connaître les interlocuteurs clefs au sein des différents créanciers (ex. : service affaires spéciales des banques, pôle amiable de l'Urssaf), avec lesquels une confiance mutuelle existe. Par conséquent, même si rien ne peut être dicté aux organismes et aux partenaires commerciaux de l'entreprise présents à la table des négociations, il n'est pas rare qu'il obtienne des délais de paiement, voire des remises, plus favorables que ce qu'aurait pu obtenir l'entrepreneur en agissant seul. En effet, ce qui va être imposé judiciairement aux créanciers dans le cadre de procédures collectives est généralement beaucoup plus rude que ce qui leur est demandé *via* un règlement amiable². Dès lors, ils ont souvent intérêt à accepter ce qui leur est proposé dans ce cadre-là. A travers ce dispositif, l'entrepreneur en difficultés sort donc de son isolement et travaille – parfois pour la première fois – en équipe, en se voyant proposer des solutions concrètes. Pour autant, l'administrateur judiciaire ne s'immisce pas dans la gestion de l'entreprise et le dirigeant reste seul à la tête de son entreprise pendant toute la durée de la procédure amiable. En définitive, le rôle de l'administrateur judiciaire est de rendre le dirigeant acteur de sa sortie de crise et de ne pas subir les procédures amiables ou collectives. Or, en règle générale, force est de constater que les chefs d'entreprise les endurent, plutôt qu'ils ne les choisissent. D'ailleurs, les administrateurs judiciaires sont souvent contactés trop tardivement, là où une attitude davantage proactive des entrepreneurs en difficulté favoriserait leur rebond.

4. Les créanciers de l'entreprise

² Dans le cadre d'une procédure collective, les créanciers sont privés du droit d'agir individuellement.

4.1. Les créanciers publics

En cas de difficultés, les chefs d'entreprise peuvent également se tourner vers leurs créanciers publics. En particulier, si les dirigeants ne sont pas en mesure d'honorer leurs cotisations à l'échéance, l'[Urssaf](#) les incite à se manifester le plus tôt possible pour qu'un accompagnement puisse être déclenché dans le cadre d'un règlement amiable. Selon les régions, l'organisation peut être différente (ex. : existence d'un pôle amiable au niveau de l'Urssaf Aquitaine), mais l'accent est systématiquement mis par l'Urssaf sur la prévention. Plus l'organisme intervient précocement aux côtés de l'entreprise, plus son action est efficace, augmentant ainsi les chances de redressement de la société. Concrètement, l'Urssaf peut octroyer un plan d'échelonnement pour le paiement de la dette (procédure d'apurement) ou des délais de paiement, offrant ainsi une facilité de trésorerie au chef d'entreprise. En revanche, en tant qu'organisme chargé d'une mission de service public (en l'occurrence, le recouvrement des cotisations et contributions sociales), l'Urssaf ne pourra jamais effacer une dette. Conscient de l'attitude de défiance des entrepreneurs vis-à-vis des Urssaf, celles-ci ont tissé localement des relations privilégiées avec des intervenants institutionnels et associatifs (ex. : clubs d'affaires, organisations consulaires, associations spécialisées) afin que ces derniers puissent contribuer à changer les mentalités et faire sauter le verrou psychologique de l'alerte. A travers cette initiative, l'objectif est d'inciter les chefs d'entreprises à solliciter spontanément l'Urssaf en cas de difficultés. Par exemple, l'Urssaf Aquitaine a signé une [convention](#) avec le Tribunal de commerce de Bordeaux pour favoriser la détection des TPE et PME en difficulté, ainsi qu'avec l'association Entraide & Entrepreneurs.

Lorsqu'un entrepreneur n'a pas pu régler une échéance fiscale ou sociale auprès de créanciers publics, il peut également déposer un dossier exposant sa situation financière auprès de la [commission des chefs de services financier](#) (CCSF), en [contactant la direction départementale des finances publiques](#) (DDFiP), et ce quelle que soit la taille de son entreprise. Un dossier simplifié est d'ailleurs prévu pour les TPE. Comme le résume le site Internet du Ministère de l'Economie et des Finances, « *la CCSF est un guichet unique auprès duquel l'entreprise peut solliciter des délais de paiement pour ses dettes fiscales et une grande partie de ses dettes sociales, en toute confidentialité. L'octroi de délais par la CCSF et le respect par l'entreprise de son échéancier entraîne la suspension des poursuites.* » Lorsqu'elle est saisie par un dirigeant, la CCSF – qui se positionne, elle aussi, dans une logique d'accompagnement, et non pas de répression – va donc étudier ce qu'il est possible de mettre en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise et la sortir de l'impasse dans laquelle elle se trouve. Des [conditions s'imposent toutefois au chef d'entreprise](#). En l'occurrence, celui-ci doit être jour de ses obligations déclaratives et dans le paiement de la part salariale de ses cotisations sociales, ainsi que du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu de ses salariés.

4.2. Les créanciers privés

De peur de fragiliser sa relation commerciale avec son partenaire **banquier**, le chef d'entreprise se montre souvent réticent à l'idée de lui faire part de ses difficultés financières. Or, le comportement du dirigeant est souvent décisif dans la [décision du banquier de maintenir \(ou non\) son engagement](#) quand la situation de l'entreprise se dégrade. Conformément au contrat de relation, établi lors du premier rendez-vous, la bonne foi du dirigeant et la qualité de la relation sont des critères fondamentaux pour le chargé d'affaires. Plusieurs facteurs seront ainsi rédhibitoires à ses yeux. Ce sera le cas notamment si le client : refuse d'affronter la réalité, n'est pas transparent sur sa situation, cache des informations, ne tient pas ses promesses, ne communique pas ses comptes en temps voulu, ne répond pas aux sollicitations, s'agace d'être

contacté, ne se remet pas en question, n'écoute pas les conseils, etc. Ainsi, les conseillers de clientèle professionnelle seront généralement enclins à lâcher un entrepreneur – en dénonçant les concours bancaires ou en transmettant le dossier au service recouvrement – qui devient fuyant et mène le banquier en bateau. En effet, ils souhaitent travailler en confiance. Dès lors, un chef d'entreprise faisant preuve d'anticipation – c'est-à-dire qui vient voir spontanément son chargé d'affaires en amont pour exposer ses problèmes et trouver une solution – et de transparence sera beaucoup plus facilement accompagné. Par exemple, face à un problème de décalage de trésorerie, le banquier dispose de différentes techniques de financement à court terme (ex. : ligne de trésorerie, affacturage, Dailly, autorisation de découvert supplémentaire, billet à ordre, escompte, etc.), pour lesquels il va jouer son rôle de conseiller. De même, dans le cadre d'un nouveau crédit à moyen-long terme, visant à renforcer les fonds propres, le conseiller clientèle professionnelle va aider son client à définir le montant dont il a besoin, ainsi que les modalités de remboursement. Dans la même veine, il peut lui suggérer d'autres solutions commerciales, telles que le refinancement d'un investissement autofinancé récemment ou le lissage du crédit lorsque les charges de remboursement sont trop élevées.

Quand la banque habituelle de l'entrepreneur en difficultés se retire, celui-ci a encore la possibilité de se tourner vers des banques spécialisées dans le financement à court terme des entreprises en difficultés, telles que [Thémis Banque](#) ou [Delubac Banque Judiciaire](#). Ces établissements, dont la vocation est d'aider les entreprises à poursuivre leur activité et à se redresser financièrement (ex. : rapidité de l'ouverture du compte et de la mise à disposition des moyens de paiement), sont parfaitement au fait des procédures amiables et collectives et sont habitués à interagir avec les administrateurs judiciaires, les mandataires judiciaires, les experts-comptables, les avocats, etc.

5. Le Conseil Régional

Le [Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine](#) met en place des solutions d'accompagnement pour les entreprises en difficulté. En premier lieu, il propose un conseil gratuit, fondé sur un pré-diagnostic et une préanalyse stratégique de la situation. Dans certains cas, il peut être amené à mandater un [cabinet de restructuring](#) (ex. : le Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine travaille depuis plusieurs années avec le cabinet Mazars). Celui-ci est chargé de réaliser une [Independent Business Review \(IBR\)](#), dont le but est d'offrir un éclairage sur la situation financière de l'entreprise, qui servira ensuite de base pour la négociation dans le cadre d'une procédure amiable. En second lieu, le Conseil Régional peut être amené à apporter une aide financière à l'entreprise (ex. : subventions, prêts publics avec possibilité de rééchelonnement). En pratique, l'unité dédiée aux entreprises en difficulté de la région Nouvelle-Aquitaine cible toutefois principalement les structures dont les effectifs sont supérieurs à 15-20 salariés (même si les dispositifs sont, malgré tout, ouverts aux entreprises de toutes tailles) afin de maintenir l'emploi sur le territoire. Pour l'aide aux TPE, le Conseil Régional s'appuie essentiellement sur l'association [Entraide & Entrepreneurs](#). Suite à la crise du coronavirus, le Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine a néanmoins mis en place des [solutions financières de court terme](#), en complément de l'aide de l'Etat, dans le cadre d'un plan d'urgence destiné également aux TPE (ex. : [prêt rebond](#) régional à taux zéro pour les TPE et PME). En parallèle, le Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine a aussi instauré une [cellule d'écoute et de soutien](#) afin d'aider individuellement les entrepreneurs fragilisés financièrement et psychologiquement par le(s) confinement(s) liés à la COVID-19. Concrètement, ce suivi gratuit et confidentiel, par téléphone ou visioconférence (*flash coaching* de deux à trois séances), a été sous-traité auprès de deux associations partenaires du Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine, Entraide &

Entrepreneurs et [60 000 Rebonds](#), qui disposent d'un réseau de coachs professionnels certifiés et bénévoles.

6. Les accompagnateurs du chef d'entreprise

6.1. Les accompagnements courts

Le [Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises](#) (CIP) reçoit également, de façon anonyme et gratuite, des chefs d'entreprise rencontrant des difficultés dans le cadre de ses permanences conseils. Après avoir écoutés les dirigeants et avoir évalué leur situation économique et financière, des [professionnels de la prévention](#) (expert-comptable, avocat, administrateur judiciaire, juge consulaire honoraire, etc.) apportent bénévolement des conseils quant aux options et outils envisageables pour redresser l'activité et éviter la défaillance de la société (ex. : comment faire face aux charges fiscales et sociales, négocier avec les créanciers ou préparer une procédure auprès du Tribunal de commerce). Au-delà d'offrir un regard extérieur sur la difficulté entrepreneuriale, le CIP sert souvent de plateforme d'aiguillage vers les mesures d'urgence (ex. : requête en désignation d'un mandataire *ad hoc* au président du Tribunal de commerce). Malheureusement, les CIP restent encore méconnus des chefs d'entreprise à ce jour.

De la même manière, le Medef Gironde a créé une [commission d'accompagnement du dirigeant d'entreprise](#) (CADE). Elle est composée de représentants du Tribunal de commerce, de l'Ordre des Avocats, de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes, du Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables, des chambres consulaires, etc. A l'instar des CIP, la CADE met à disposition les compétences de ses membres pour aider les dirigeants – y compris ceux qui ne sont pas adhérents à l'organisation patronale – à traverser les phases de turbulences économiques. Là encore, il s'agit notamment de leur exposer les outils légaux existants en matière de prévention des difficultés. Même si le Medef Gironde organise régulièrement d'information sur les outils de prévention auprès des dirigeants, seuls les chefs d'entreprise en proie à des difficultés sont réellement réceptifs.

6.2. Les accompagnements dans la durée

L'association [Entraide & Entrepreneurs](#), basée à Bordeaux³, propose, quant à elle, un accompagnement au long cours – sur plusieurs mois – pour les entrepreneurs confrontés à des difficultés mettant en péril leur entreprise. Destinée aux entrepreneurs employant moins de 25 salariés, elle permet de compléter utilement [l'unité « Entreprises en retournement »](#) du Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine (cf. *supra*). En pratique, le patron de TPE ou de PME est confié à un binôme constitué par un coach certifié et un expert métier – appelé « parrain » – choisi en fonction des spécificités du secteur d'activité de l'entreprise. Le parrain apporte à son filleul un éclairage quant aux décisions à prendre pour sauver son entreprise (ex. : actions correctives immédiates). Le suivi du chef d'entreprise est supervisé par un comité de parrainage et un coach référent. Le dirigeant est donc accompagné tant sur le plan psychologique – une dimension occultée par la plupart des dispositifs évoqués précédemment – que sur le plan technique, à travers une équipe de bénévoles multidisciplinaire (chefs d'entreprise, juristes, financiers, RH, marketeurs, etc.) permettant d'aborder toutes les problématiques concrètes de l'entreprise. Au-delà d'un accompagnement général de l'entrepreneur, l'association joue aussi un rôle d'information sur l'environnement judiciaire (Tribunal de commerce, administrateurs,

³ A ce jour, l'association Entraide & Entrepreneurs ne possède pas d'antenne en-dehors de la région Nouvelle-Aquitaine.

mandataires, etc.) afin d'aider les dirigeants à anticiper au mieux leurs décisions futures. Certains bénévoles intervenant pour le compte d'Entraide & Entrepreneurs ont pu, par le passé, surmonter des échecs entrepreneuriaux, ce qui renforce leur légitimité aux yeux des bénéficiaires. La relation de base étant fondée sur l'écoute, il est souvent plus naturel, pour un entrepreneur en difficulté, de se tourner vers ce type de structure que vers le Tribunal de commerce, ses créanciers, voire même ses conseils de proximité. Une association telle qu'Entraide & Entrepreneurs est effectivement centrée sur la personne physique, alors qu'un expert-comptable ou un avocat, par exemple, ont pour client la personne morale. Or, la difficulté entrepreneuriale mêle souvent, de façon très étroite, des difficultés personnelles et professionnelles.

Malgré les différents outils à disposition de l'entrepreneur en difficulté, celui-ci ne peut pas toujours éviter la liquidation judiciaire. La pandémie de COVID-19 annonce d'ailleurs une vague de faillites retentissantes, en France comme à l'étranger. Plusieurs associations ont vu le jour, ces dernières années, pour aider l'entrepreneur à rebondir après avoir mis la clé sous la porte. C'est le cas notamment de [60 000 Rebonds](#), [Re-Créer](#), [Second Souffle](#) et [SOS Entrepreneurs](#). Ces associations jouent un rôle crucial car un chef d'entreprise contraint à la liquidation traverse des moments particulièrement difficiles, au point que l'on parle souvent du syndrome des « 3D » (dépôt de bilan, dépression, divorce) pour les individus ayant connu une faillite professionnelle. Présent aujourd'hui dans 26 villes françaises, 60 000 Rebonds a notamment vu le jour, à l'origine, à Bordeaux et est largement reconnu localement. L'entrepreneur peut être accueilli par l'association jusqu'à 24 mois après sa liquidation judiciaire (pas avant). A l'instar d'Entraide & Entrepreneurs, il fait l'objet d'un double accompagnement. D'une part, il est suivi par un coach certifié (à travers sept séances), qui lui permet de reprendre en confiance et de faire le deuil de son échec passé. D'autre part, un parrain – un chef d'entreprise ayant parfois lui-même rebondi après un échec – l'aide à retrouver un emploi salarié ou à recréer un nouveau projet entrepreneurial. 60 000 Rebonds propose également des ateliers de co-développement à ses bénéficiaires. De plus en plus, les mandataires judiciaires, ayant procédé à la liquidation de l'entreprise, n'hésitent pas à orienter les chefs d'entreprise vers cette association.

En cas de souffrance psychologique particulièrement aiguë, les entrepreneurs *post-faillite* peuvent enfin compter sur le [dispositif Apesa](#). Ainsi, des « sentinelles » formées au sein des Tribunaux de commerce (ex. : juges, greffiers, mandataires judiciaires) vont – avec l'accord du chef d'entreprise – lancer l'alerte et passer le relais, en toute confidentialité, aux psychothérapeutes de l'association pour un [soutien d'urgence](#) à travers cinq séances gratuites. L'association s'attache aussi, depuis quelque temps, à sensibiliser et à former l'entourage professionnel direct du chef d'entreprise (ex. : experts-comptables, avocats). A travers son action, Apesa permet ainsi de prévenir le risque suicidaire et donne finalement à la personne l'énergie suffisante pour se tourner ensuite vers une association telle que 60 000 Rebonds, par exemple.

Conclusion

De plus en plus, les différents acteurs de l'écosystème de l'entrepreneur en difficulté ou *post-faillite* interagissent les uns avec les autres facilitant ainsi son rebond. A titre d'illustration, 60 000 Rebonds distribue des brochures aux mandataires judiciaires afin qu'ils puissent aiguiller des entrepreneurs ayant subi une liquidation vers l'association. Cette dernière n'hésite pas, par ailleurs, à proposer à certains entrepreneurs *post-faillite* de se rapprocher d'Apesa s'ils sont en situation de détresse et ne sont manifestement pas encore prêts à se projeter sur un nouveau projet salarial ou entrepreneurial. L'association peut aussi être amenée à réorienter des

entrepreneurs vers Entraide & Entrepreneurs si le chef d'entreprise qui la contacte peut encore éviter la liquidation judiciaire. 60 000 Rebonds a également tissé des liens avec le Conseil Régional de Nouvelle-Aquitaine dans le cadre de l'épidémie de COVID-19 afin d'animer la cellule d'écoute et de soutien. D'une façon plus générale, une véritable « chaîne d'aide » se structure peu à peu sur le territoire néo-aquitaine, comme partout en France. Cet article visait précisément à en dessiner les premiers contours.

Sitographie

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/02/16/cercle_33362.htm
<https://bordeauxgironde.cci.fr/Developpement-de-votre-entreprise/Anticiper-et-resoudre-vos-difficultes/Generer-les-signes-avant-coueurs/Les-permanences-conseils-du-CIP-Centre-d-Information-sur-la-Prevention-des-difficultes-des-entreprises>
<https://www.cip-national.fr/>
<https://eefrance.fr/>
<https://eefrance.fr/convention-avec-lursaff/>
<https://entreprises.nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2020-04/AidesEntreprisesAssociationsCOVID.pdf>
<https://les-aides.nouvelle-aquitaine.fr/economie-et-emploi/restructuration-financiere-des-entreprises-fragilisees>
<https://secondsouffle.org/notre-mission/>
<https://themisbanque.com/>
<https://www.apesa-france.com/>
<https://www.capital.fr/votre-carriere/apesa-lassociation-qui-aide-les-dirigeants-en-echec-1343636>
<https://www.cnajmj.fr/fr/annuaire-profession?profession=AJ®ion=2&dep=33>
<https://www.delubac.com/fr/financement-d-entreprises-en-difficulte>
<https://www.dva-consultant.com/>
<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/entreprises-difficulte-procedures-collectives>
<https://www.editions-legislatives.fr/actualite/fixation-de-la-remuneration-du-mandataire-ad-hoc-et-du-conciliateur>
<https://entreprises.nouvelle-aquitaine.fr/actualites/coronavirus-une-cellule-decoute-et-de-soutien-pour-les-dirigeants>
<https://www.erecapluriel.fr/des-competences-plurielles/pole-consulting-restructuring/>
http://www.greffe-tc-bordeaux.fr/index.php?pg=pc_prevention
https://www.impots.gouv.fr/portail/files/media/1_metier/2_professionnel/EV/4_difficultes/440_situation_difficile/balf_ccsf_codefi_09_2020.pdf.pdf
https://www.impots.gouv.fr/portail/files/media/3_Documentation/depliants/pro_depliant_entreprises_en_difficulte.pdf
<https://www.impots.gouv.fr/portail/professionnel/ccsf-et-codeficiri>
<https://www.juri-link.fr/avocat/33000-bordeaux-france/maitre-alan-bouvier-82>
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGIARTI000039280327/2020-01-01/>
<https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Crisis-and-disputes/Prevention-tresorerie-retournement-entreprises>
<https://www.medef-gironde.fr/fr/>
<https://www.medef-gironde.fr/fr/service/la-commission-daccompagnement-du-dirigeant-dentreprise>
<http://www.re-creer.com>
<http://www.sos-entrepreneur.org/>
<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/29-xxvieme-conference-de-l-aims/communications/4870-lengagement-bancaire-vis-a-vis-dun-entrepreneur-presentant-un-risque-de-faillite/download>
<https://www.sudouest.fr/2020/03/17/coronavirus-la-region-nouvelle-aquitaine-cree-un-fonds-de-rebond-de-50-millions-d-eur-7338623-705.php>
<https://www.urssaf.fr/portail/home/difficultes-tresorerie.html>
<https://www.village-justice.com/articles/Association-Apesa-quand-les-professionnels-droits-agissent-contre-detresse-des,23478.html>

<https://60000rebonds.com/>

<https://60000rebonds.com/60-000-rebonds-en-france/sud-ouest/>