



INTERVIEW

**LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA
PAROLE À ...**

MONSIEUR PASCAL HENRY

**qui souhaite
sensibiliser les chefs
d'entreprise à la
prévention des
difficultés**

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

“Je suis Pascal HENRY, dirigeant d’une entreprise de télécommunication et de réseau de fibres optiques.

En septembre 2023, mon entreprise a été placée en **redressement judiciaire**, à ma demande. La procédure a été convertie en **liquidation judiciaire** un mois plus tard.

La procédure de liquidation est toujours en cours.

J’exerce désormais des missions de consulting pour un grand groupe”.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Quelles difficultés ont conduit votre entreprise à une procédure collective ?

“Il s’agissait de **difficultés d’ordre structurel** (départ d’un associé) **et conjoncturel** (conséquences de la crise sanitaire).

J’ai créé l’entreprise avec mon associé en 2014. L’activité s’est bien développée jusqu’en 2020.

Mais la crise sanitaire a eu un impact significatif sur l’activité puisqu’elle a entraîné une **réaction en chaîne qui m’a conduit à déposer le bilan** (retards de paiement des clients, mise en chantier retardées, tensions de trésorerie)”.



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr





Qu'a apporté l'intervention de l'administrateur judiciaire au cours de cette période ?

“J’ai eu la chance d’être assisté par **un administrateur judiciaire bienveillant et proactif qui m’a très vite ouvert les yeux sur la situation de l’entreprise**, l’absence de visibilité sur les marchés à venir et l’état de la trésorerie qui se dégradait très vite.

C’est dans ce contexte que nous avons convenu de solliciter la conversion du redressement en liquidation judiciaire”.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Quel bilan tirez-vous du passage par cette procédure collective ?

“Je pense que **si j’avais sollicité l’ouverture d’un redressement judiciaire plus tôt, des solutions auraient peut-être été trouvées** pour redresser l’entreprise.

Un redressement judiciaire se prépare, au moins un an à l’avance. Il faut se préparer à toutes les situations possibles aussi bien sur le plan professionnel que personnel.

En tant que dirigeant, **je n’avais jamais entendu parler des procédures préventives qui sont encore trop méconnues.**

Lorsque j’ai déposé le bilan, **la situation était déjà trop compromise**, de sorte que la procédure a été très rapidement convertie en liquidation (un mois et demi plus tard) sans que le lancement d’un appel d’offres en vue de la cession de l’entreprise ne puisse être envisagée”.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Avez-vous un ou plusieurs conseils pour les autres chefs d'entreprise qui vont lire cette interview ?

“Les chefs d'entreprises en difficulté se sentent **souvent très seuls, ils ne sont pas bien accompagnés et ils ne souhaitent pas communiquer sur les difficultés rencontrées** auprès de leurs salariés ni auprès de leur entourage.

Ils sont très souvent dans le déni, se disent que l'activité va repartir. Ils sont dans l'opérationnel, dans l'urgence de la nécessité de déployer l'entreprise. Ils ne se projettent pas suffisamment sur le long-terme.

Aujourd'hui, je souhaite faire profiter les chefs d'entreprises de mes deux années de gestion de crise et des quelques mois d'expérience en procédure collective. Et ainsi **les sensibiliser sur la nécessité d'agir en amont et le plus efficacement possible.**

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Avez-vous un ou plusieurs conseils pour les autres chefs d'entreprise qui vont lire cette interview ? (suite)

“Depuis le mois de janvier, je suis accompagné par l'association 60000 rebonds, qui aide les entrepreneurs à rebondir après un échec entrepreneurial. L'association m'a mis un coach à disposition.

Pour finir, je conclurai avec ce message pour les chefs d'entreprise : « **Il faut lever la tête du guidon quand on est dans le dur, ce qui est très difficile, et pour cela il faut être bien accompagné et bien conseillé** »”.



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr



INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA
PAROLE À ...

MONSIEUR PHILIPPE JOMBART

**Président du Tribunal de
commerce de Créteil**

***« Je veux faire de
la prévention des
difficultés des
entreprises la
priorité de mon
Tribunal »***



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Pouvez-vous vous présenter ?

« J'ai été cadre dirigeant dans une grande entreprise pendant 40 ans et j'ai notamment occupé les fonctions de dirigeant de filiales.

C'est comme cela que j'ai acquis mes compétences en matière de direction, et surtout une expérience dans le management.

Par ailleurs, je suis juge au Tribunal de commerce de Créteil depuis 2017.

J'ai été juge des contentieux, président de la chambre des sanctions et je suis désormais Président du Tribunal de commerce de Créteil depuis le début de l'année 2023 ».





Quel est le bilan 2023 et la tendance pour 2024 compte tenu des chiffres du premier trimestre 2024 ? (en matière de procédures préventives et collectives)

« En 2023, on est revenu au niveau d'avant Covid. **On est en train, en 2024, « d'exploser » les chiffres de 2023, c'est-à-dire qu'à la fin du mois de mars 2024, on va être au niveau de la fin du mois de juin 2023**, soit environ 50% d'ouvertures supplémentaires par rapport à l'année dernière.

Cela s'explique principalement par un **phénomène de rattrapage** car certaines entreprises ont été maintenues sous perfusion pendant la crise sanitaire, au-delà des besoins provoqués par cette crise.

Aujourd'hui, **les PGE (Prêts Garantis par l'État) ont du mal à être remboursés.**



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr





Pendant les années de crise, ni l'URSSAF, ni le Trésor, ni même les caisses de retraite n'ont exigé leurs créances. Depuis le dernier quadrimestre de l'année 2023, l'URSSAF a recommencé à assigner les entreprises mais, pour l'instant, à un rythme en deçà de ses prévisions.

L'effet de rattrapage va continuer en 2024, en plus des problématiques liées au remboursement des PGE et de la conjoncture actuelle qui n'est pas idéale avec un taux de croissance qui n'est pas au niveau espéré par le Gouvernement.

Tous ces facteurs font que je ne vois pas comment la situation pourrait se stabiliser à court terme ».



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr





Les redressements et liquidations judiciaires sont-ils les procédures que vous voyez en forte hausse ?

« À ce jour, on reste dans les mêmes proportions de 80-85% de liquidations judiciaires dites « sèches », ou alors ouvertes après un redressement judiciaire très vite avorté.

On assiste également à une nette augmentation de l'ouverture des redressements judiciaires, mais avec des réserves sur la suite, compte tenu du fort taux de conversion en liquidation judiciaire.

Le nombre d'ouverture de procédures de sauvegarde, bien que croissant, reste malheureusement très faible.

Il en va de même des procédures préventives, qui malgré les efforts développés, ne décollent pas très vite et trop peu.



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr





On observe que **les demandes d'ouverture des mandats ad hoc et des conciliations proviennent majoritairement de petites PME bien organisées.**

Elles anticipent les difficultés, elles sont informées sur les procédures, elles se font conseiller et elles savent utiliser les procédures préventives que notre système judiciaire offre.

Ces entreprises, on les voit rarement convoquées en prévention-détection, elles ont pris les devants et font spontanément appel au dispositif de prévention au travers de mandats ad hoc ou de conciliations ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



La prévention des difficultés des entreprises est la priorité de votre Tribunal : quelles actions ont été mises en place au sein du Tribunal pour ce faire ?

« Nous développons activement la prévention-détection avec l'appui du greffe évidemment.

Le croisement des indicateurs du greffe tels que (i) le non-dépôt des comptes depuis plus d'un an, (ii) un nombre d'inscriptions de privilèges importants – tout en sachant qu'elles n'ont pas beaucoup servi pendant la crise sanitaire du fait des moratoires tacites accordés sur les dettes fiscales et sociales, ou encore (iii) les injonctions de payer et les contentieux, nous permettent d'identifier les entreprises qui pourraient se trouver en difficulté.

Nous convoquons les chefs d'entreprise à un entretien de prévention-détection sur la base de ces indicateurs.

Initialement, nous avons essayé de les convoquer par lettre simple mais cela ne fonctionnait pas : seuls 30 à 40% des chefs d'entreprise se présentaient.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Depuis le début de l'année, nous convoquons par lettre recommandée avec accusé de réception et cela fonctionne mieux : **les taux de présentation sont désormais de 60-70%.**

La cellule de prévention comprend 3 juges mais, jusqu'à aujourd'hui, la capacité d'un seul juge attaché à la prévention qui peut recevoir jusqu'à 10 dirigeants par session a suffi.

Lorsque le juge reçoit le chef d'entreprise qui a déféré à notre convocation, toutes les situations peuvent se présenter ; celui-ci vient seul ou avec son comptable, avec ses comptes ou sans ses comptes.

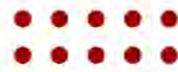
Tous les cas se présentent, depuis ceux qui ont pris conscience de la situation et ont commencé à agir (ils représentent moins de la moitié de ceux qui se présentent), en passant par le dirigeant qui, optimiste, entrepreneur et accaparé par son affaire, ignore les difficultés, jusqu'au chef d'entreprise dans le déni total ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Bien souvent, les chefs d'entreprise ont cette vision du Tribunal qui est là pour punir, ils n'osent pas le saisir, que leur répondriez-vous ?

« Le système judiciaire économique français dans le droit de la difficulté des entreprises est très bien fait, très complet puisqu'il permet de les protéger dans un continuum qui commence avec les procédures préventives amiables qui sont pontées avec les procédures collectives.

Le Tribunal de commerce, avec ses juges et son greffe, est au cœur de ce système et le fait fonctionner en utilisant toutes ces procédures parfois complexes au mieux des intérêts des entreprises, de ses salariés et des créanciers évidemment. **La loi française n'est pas qu'une loi de faillite.**

Si les chefs d'entreprise se trouvent face à des juges qui vont ouvrir des procédures collectives, c'est le plus souvent qu'ils ne sont pas venus assez tôt au Tribunal alors que **des dispositifs d'aides sont mis à leur disposition.**





Cette peur vient principalement des médias qui entretiennent cette image reçue du Tribunal.

Mais en réalité, la racine est plus profonde, car beaucoup de chefs d'entreprise - environ un tiers d'entre eux - parmi les TPE, n'ont même pas conscience de ce qu'est une trésorerie ou un compte d'exploitation.

Il y a un manque de conscience économique, surtout dans les toutes petites entreprises. Le comptable, lui, n'a pas forcément le réflexe, ou alors rarement, d'alerter.

La résolution de cette peur passe par de la sensibilisation, une communication permanente, en rappelant que **le Tribunal est là pour protéger le tissu économique et les entreprises individuellement qu'il aide à passer un cap, tout en prenant en compte l'intérêt des créanciers** ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



***Qu'est-ce qu'un entretien de la prévention ?
Comment un chef d'entreprise peut-il solliciter un
entretien prévention ? Et à quel moment
conseillez-vous au chef d'entreprise de le faire ?***

« Tout dirigeant d'entreprise confronté à des difficultés de nature à compromettre la continuité de son exploitation peut solliciter un entretien auprès du président et de son équipe.

Outre les convocations, le premier canal de sollicitation d'entretiens passe par la communication que nous faisons autour de nous, directement aux chefs d'entreprise ou par le biais de groupements (CMA, CGME, MEDEF...).

Il m'arrive également d'avoir des coups de fil interposés par des proches de sociétés en difficulté. J'ai eu 4 ou 5 cas comme celui-là depuis le début de l'année. Je m'entretiens avec eux et quand je les sens prêts, je les invite soit à se tourner vers un administrateur ou un mandataire judiciaire, ou encore vers la médiation du crédit par exemple, ou plus simplement vers un entretien avec un juge de la prévention.



D'autres demandes arrivent par courriel, directement au service de la prévention. Une greffière va les orienter vers les formulaires en ligne et la marche à suivre.

Il y a un énorme besoin d'informations. Il y a beaucoup d'infographies et de documents en ligne pour informer les chefs d'entreprise mais ça ne suffit pas. **Il faut faire du marketing « en direct », aller directement à la rencontre des chefs d'entreprise. Je pense que le meilleur premier interlocuteur, pour commencer, est le Tribunal.**

La cellule de prévention est composée de **juges issus du monde de l'entreprise**, et connaissant les différents moyens permettant de faire face à ces difficultés.

L'objectif de l'entretien de prévention est d'identifier, dans un dialogue avec le dirigeant, la meilleure approche correspondant à la situation de son entreprise et de le lui indiquer.

Les entretiens de prévention sont confidentiels et gratuits.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Un entretien de prévention se déroule de la manière suivante :

- **Le « délégué à la prévention » qui n'est pas en robe, rappelle d'abord que tout l'entretien est confidentiel.**
- Il écoute l'entrepreneur lui présenter l'entreprise, son business, ses clients, ses salariés ...
- Il l'aide à formuler et exposer le diagnostic qu'il pose sur son entreprise.
- Il partage avec lui ce diagnostic et répond à toutes les questions.

Puis, il lui présente les différentes solutions prévues par la loi pour l'aider dans ses difficultés.

Si une solution semble convenir au cas de l'entreprise, il lui indique le processus qui semble le mieux adapté et qu'il peut suivre, ce qu'il pourra faire, les délais probables...





Les mercredi, au Tribunal de commerce de Créteil, des mandataires et administrateurs judiciaires sont présents et vont pouvoir expliquer aux chefs d'entreprise ce que peut être l'ouverture d'une procédure préventive.

Au vu des retours, cela fonctionne plutôt bien.

L'objectif est de démystifier, de rassurer, d'expliquer et d'orienter.

Quantitativement, pour le moment, nous avons triplé le nombre de convocations. Il y en a eu environ 200 depuis le début de l'année 2024 ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Comment se passe une audience d'ouverture d'une conciliation/mandat ad hoc : quels sont les pièces/informations fondamentales que vous vérifiez en priorité ? Est-ce qu'il vous arrive de refuser l'ouverture d'une procédure préventive ?

« J'ai fait une dizaine d'entretiens d'ouverture de procédures préventives depuis le début de l'année.

Un préalable, s'agissant des pièces : je rappelle qu'il faut qu'elles soient lisibles.

De plus en plus d'audiences se font en visioconférence et les prévisionnels établis sur un document Excel sont souvent illisibles. Cela peut paraître un détail, mais bien préparer un tel entretien est primordial ; je ne découvre jamais le dossier lors de l'entretien.

Une précision : **lors de l'entretien, le Président ou son délégué n'est pas en robe, et il n'est pas nécessaire que le Conseil du dirigeant, s'il est avocat, soit en robe non plus.**



La première chose à vérifier est l'état réel de l'actif disponible (trésorerie) et du passif exigible. Une attestation d'absence d'état de cessation des paiements n'est pas suffisante.

Sur le passif exigible, je veux qu'il soit calendarisé.

Cela permet de voir où l'entreprise va à court terme et donne de la crédibilité au plan de trésorerie.

À l'inverse, l'ouverture d'une procédure de conciliation étant possible même si l'entreprise est en cessation des paiements depuis moins de 45 jours lors du dépôt de la requête, nous devons donc pouvoir le vérifier et remonter dans le temps, avec tous les éléments comptables et bancaires adéquats, et convenablement synthétisés, pas une pile de relevés ou d'états comptables illisibles.

Ensuite, il est nécessaire de savoir d'où vient l'entreprise, ce qu'elle fait et où elle va. Le chef d'entreprise doit être présent à l'audience d'ouverture pour expliquer son histoire car, entre lire le dossier et entendre le dirigeant, il y a un monde.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





On doit ressentir et lire la vision du chef d'entreprise, à travers son exposé ou sa réponse à nos questions, c'est-à-dire comment il voit l'avenir, sa stratégie.

Notre rôle est de regarder les chiffres et de sentir ce que dit le chef d'entreprise. C'est pour cela qu'il est important que les juges consulaires aient également été, eux-mêmes, des chefs d'entreprise.

S'agissant des bilans, seul le dernier bilan est utile à mon sens, s'il n'est pas trop ancien.

Également, il faut un plan de trésorerie et un business plan qui peuvent apparaître dans un seul tableau s'il reste clair et lisible.

Quand on a cela, on a un exposé de la situation dans les 6 à 12 mois à venir, une vue macro de l'entreprise.

En général, les documents pertinents sont présentés et je n'ai, pour l'instant, pas eu à refuser l'ouverture d'une procédure préventive demandée par une société.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Mais par exemple, récemment, une société venait pour l'ouverture d'un mandat ad hoc et, pour moi, elle était en état de cessation des paiements, mais pas depuis plus de 45 jours... enfin, apparemment. La société a donc dû revoir sa copie et présenter une nouvelle requête pour l'ouverture d'une procédure de conciliation.

Cette notion de cessation des paiements est appréciée au cas par cas par le président avec les éléments qui lui sont fournis.

C'est une appréciation globale mais j'exige forcément de voir les données pertinentes sinon, je n'ouvre pas.

Et puis, **« dans certains cas, si la situation est déjà compromise, la prévention n'est plus la meilleure solution pour protéger le tissu économique, à commencer par l'entreprise elle-même ».**

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Avez-vous un ou plusieurs messages à faire passer aux chefs d'entreprise ?

« La première chose, c'est d'anticiper.

Anticiper, en s'obligeant à regarder la situation en face et à mettre le nez dans les chiffres ; ce n'est pas le comptable qui fera fonctionner l'entreprise, ne vous reposez pas sur lui ou ne vous cachez pas derrière lui. C'est à vous de l'interroger et pas à lui de vous prévenir quand ça ne va pas bien.

La deuxième chose, c'est de venir au Tribunal si vous avez un doute sur la situation de l'entreprise et sur son évolution dans les mois à venir, pour qu'on vous explique quels sont les moyens que la justice met à votre disposition pour vous accompagner ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA
PAROLE À ...

SARAH BARDIN

**Véritable miraculée,
dont l'histoire
personnelle fait écho à
sa volonté de
sensibiliser les chefs
d'entreprise sur la
prévention des
difficultés**

 09 52 69 45 40

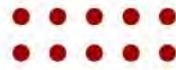
 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Pouvez-vous résumer votre parcours professionnel ?

“J’ai eu la chance de démarrer mes études secondaires très jeune et de pouvoir intégrer une étude d’administrateur judiciaire après la validation de mon Master 2 (BAC +5) en *Droit approfondi de l’entreprise* à 21 ans. Par ailleurs, l’administrateur judiciaire qui m’a pris sous son aile était en fin de carrière et considérait, comme beaucoup de confrères de sa génération, qu’on n’apprenait jamais mieux qu’en étant jeté dans le grand bain sans brassard. J’ai donc eu cette immense chance, et je lui en suis infiniment reconnaissante, d’apprécier tous les contours de cette profession, en traitant tous types de dossiers, de toutes envergures, à tous stades, en amiable comme en judiciaire, mais également de comprendre les enjeux et les écueils de la gestion d’une telle étude. Je suis restée 5 ans dans cette étude, j’ai passé le concours d’entrée au stage professionnel des administrateurs judiciaires, j’ai réalisé mon stage, puis je suis tombée enceinte de jumeaux nés grands prématurés. Du fait de leur état de santé, j’ai arrêté de travailler du jour au lendemain en me disant que “nécessité faisait loi”, et que j’y reviendrai un jour. Finalement, non”.



Dans le podcast « CA VA BIEN S’PASSER », vous parlez de votre AVC à l’âge de 29 ans et de la façon dont vous en êtes sortie, miraculée. Pouvez-vous revenir sur cet évènement qui a bouleversé votre vie personnelle et professionnelle ?

“Je me suis couchée en bonne santé un dimanche soir en juin 2021 et me suis réveillée quelques jours plus tard prisonnière de mon corps. Sans pouvoir parler, marcher, bouger, ou respirer sans machine. Pourquoi ? Comment ? L’histoire ne dit pas tout mais ce qui est certain est que cette nuit-là, je me suis sauvée la vie. Et cela n’a été possible que parce que j’avais été sensibilisée au sujet le vendredi précédent. Si cet AVC avait eu lieu 48h plus tôt, je ne l’aurais pas décelé, je me serais sans doute recouchée, happée par le tourbillon du quotidien, et je ne me serais probablement jamais réveillée.

Lien de l’interview :

https://open.spotify.com/episode/3ZrCKuXIOSLBiUSSxUrhrJ?si=2loyezgvStC83FX_6xVtPQ&nd=1&dlsi=e92fbbbbafb6b40a2

 09 52 69 45 40 <https://www.lacliniquedelacrise.fr> contact@lacliniquedelacrise.fr



Aujourd'hui, je suis doublement trépanée, il me manque une partie de la boîte crânienne et du cerveau, d'autres zones de celui-ci sont mortes et pourtant, après une lourde hospitalisation, puis rééducation, je ne présente pas de séquelle apparente. J'ai longtemps hésité à parler de cet événement car je refusais qu'il me définisse. Mais le temps passant, j'ai fini par considérer qu'en parler était une responsabilité. C'est un sujet qui est encore moins facile à aborder dans un cadre professionnel car c'est le cerveau qui est touché. Aujourd'hui on peut changer un cœur, mais pas un cerveau. Il est appelé « l'organe noble » et ce n'est pas pour rien. Quand j'ai compris que le mien n'était pas intact, pire, véritablement meurtri dans sa chaire, **j'ai pensé que je ne rebondirais jamais**, que cela sonnait la fin de toute hypothèse de reprise d'une vie professionnelle et que tous les efforts consentis et toutes les qualifications acquises étaient perdues. Ma vie semblait s'être terminée cette nuit-là, à tous points de vue”.



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr



Comment et pourquoi cet évènement a-t-il abouti à votre transition vers la prévention au service des entreprises en difficulté ?

“La solitude de l’hospitalisation et ma curiosité m’ont poussée à m’interroger sur la survenance de cet évènement tragique. Je me suis d’abord heurtée à l’absence de communication sur le sujet, aux efforts que je devais réaliser pour m’informer. Puis, le peu de chiffres que j’ai découvert m’a horrifiée : de plus en plus d’AVC, des sujets de plus en plus jeunes, touchant de plus en plus les femmes... on parle d’1 femme sur 4, d’1 homme sur 5, on lit que plus de femmes meurent chaque année d’un AVC que du cancer du sein... et pourtant, pas de prévention, pas de « dépistage » ? 80 % des AVC féminins pourraient pourtant être évités, paraît-il...

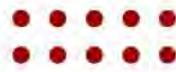
Je me suis rapidement dit que finalement, c’était comme en matière d’entreprises en difficulté. Simplement, le malade n’avait pas ou trop peu, tout comme le dirigeant, connaissance de certains outils permettant d’éviter le pire avant qu’il ne se produise.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Le parallèle n'est pas hasardeux car la liquidation d'une société peut être un véritable tremblement de terre, parfois aussi important qu'une maladie très grave, pour son dirigeant. C'est tout l'équilibre personnel, familial, social, qui est bousculé, malmené. Du fait de l'effet domino, les salariés, cocontractants, créanciers, et autres partenaires en subissent les ondes sismiques. **On sait pourtant que 75% des procédures amiables aboutissent favorablement.** Tout cela m'est apparu très logique, on ne se rend pas chez son cardiologue si on ne se sent pas malade, pas plus que chez son avocat ou son expert-comptable si on ne semble pas en difficulté majeure. **Les diagnosticiens, quels qu'ils soient, font peur. J'ai, après un long cheminement, mais très naturellement, décidé de faire de la prévention mon cheval de bataille.** A titre personnel celle de l'AVC, à titre professionnel celle des entreprises en difficulté. Je me sens très légitime dans les deux combats que je mène, cumulant les deux casquettes, celle de la victime, et celle de la professionnelle. **Être des deux cotés en même temps modifie évidemment le prisme au travers duquel j'appréhende le traitement des difficultés qui me sont présentées”.**

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Pourquoi avoir rejoint la Clinique de la Crise ?

“Là encore, cela s’est fait très naturellement. **J’ai moi-même été obligée de rebondir**, et vite car toute ma vie personnelle a connu un grand bouleversement dans les mois qui ont suivi cet accident. Je me suis retrouvée dans une situation que je jugeais impossible, à vouloir et devoir retravailler au plus vite, tout en souhaitant rester extrêmement disponible pour mes enfants encore petits et en essayant évidemment de capitaliser sur mon expérience, mes compétences et bien sûr... mon réseau !

Par chance, j’avais rencontré David Lacombe, le fondateur du réseau, quelques années auparavant dans un cadre professionnel puisqu’il était lui-même administrateur judiciaire. Nous avons repris contact par LinkedIn, je lui ai raconté mon histoire, et expliqué à quel point il était nécessaire pour moi de trouver un juste équilibre entre ma volonté de m’occuper de mes enfants (et donc de bénéficier d’une grande flexibilité d’emploi du temps), de ne plus faire passer ma santé en dernier plan, et bien sûr, d’exercer une profession dans le giron de la prévention des entreprises en difficulté...



... puisqu'il s'agit là d'une matière qui m'a toujours passionnée et dont j'ai la chance de maîtriser les spécificités, du fait de ma formation et de mon expérience.

David m'a immédiatement proposé de rejoindre son réseau, qui selon lui me correspondait totalement puisqu'il repose sur les postulats suivants : uniquement des procédures de prévention, un volume de dossier maîtrisé donc un emploi du temps malléable, un montant d'honoraires forfaitisé mensuellement permettant plus de visibilité à la fois pour le dirigeant et pour le professionnel. J'ai tout de suite été séduite par le projet et suis fière de contribuer à son développement”.



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>

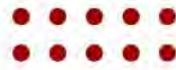


contact@lacliniquedelacrise.fr



Quel est votre rôle au sein de la Clinique de la Crise ?

“Les membres du réseau n’ont pas de lien capitalistique les uns avec les autres. Nous sommes tous indépendants. Nous avons tous les avantages de l’association, sans les inconvénients. Je m’y retrouve également à titre personnel. David, par exemple, a été d’un grand soutien lorsque je suis partie en croisade contre l’obscurantisme encadrant l’AVC. De manière pragmatique, **notre action va consister à assurer la pérennité de l’activité de telle ou telle société. Ainsi, le dirigeant, l’avocat, l’expert-comptable de la société, ou toute personne intéressée par le sujet, va consulter l’un d’entre nous afin de déterminer si oui ou non la société est éligible à une procédure amiable. Si oui, vulgairement si on est en amont ou au début des difficultés, le dirigeant va solliciter du Président du Tribunal de Commerce la protection de sa société en ouvrant un mandat ad hoc ou une conciliation et en me (par exemple) nommant mandataire ad hoc ou conciliatrice pour une durée de X mois, et X montant d’honoraires.**



Notre action peut consister à rééchelonner le passif de la société (quel qu'il soit), à débloquer une situation de crise (associé, bailleur, etc.), à recouvrer les créances de la structure...

Pour ce faire, évidemment le législateur nous offre des leviers nous permettant de mener nos actions avec plus d'efficacité que dans un cadre non procédural.

Ces outils fonctionnent très bien et là encore il y a une explication logique, **l'intégralité du tissu économique a bien évidemment intérêt à ce que les dirigeants soient enclins à traiter leurs difficultés dès leur survenance ou même à les anticiper car tous les maillons de la chaîne économique bénéficient directement ou indirectement de cette prévention**".

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Avez-vous un ou plusieurs messages à faire passer aux chefs d'entreprise ?

“J’en ai trop pour le format. Je dis souvent pour plaisanter que si le proverbe français « **mieux vaut prévenir que guérir** » avait un visage, il serait probablement le mien. Le premier serait donc évidemment de **prendre le soin d’analyser froidement son environnement professionnel et d’être réaliste en acceptant d’anticiper les difficultés à venir**. Ensuite je leur dirais bien-sûr de **contacter l’un d’entre nous, car les procédures de prévention sont trop peu connues et pourtant redoutablement efficaces. Ce n’est pas parce que le diagnostic ne fait pas plaisir à entendre que le pronostic est mauvais**. Identifier une maladie ne signifie pas forcément qu’elle va nous tuer, sauf à la laisser gagner du terrain sans rien faire. A ce propos, je trouve cocasse de me retrouver membre d’un réseau qui s’appelle « la Clinique de la Crise ». L’Univers se joue de moi. Et pour conclure, je serais porteuse d’un grand message d’espoir, j’ai dorénavant la certitude qu’il **est possible de rebondir des situations les plus indicibles. Le principal étant d’être bien entouré**”.

INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA
PAROLE À ...

MONSIEUR LE PRÉSIDENT VIGNEAU

Président de la chambre
commerciale, financière et
économique de la Cour de
cassation

« Recourir aux procédures amiables, c'est aussi l'occasion de bénéficier d'un regard extérieur porté par le Mandataire Ad Hoc ou le Conciliateur, désigné par le Président du Tribunal, dans l'intérêt de l'entreprise. C'est quelqu'un qui a l'habitude de voir et de traiter ce genre de situations, qui est là pour éviter l'effet tunnel ».



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



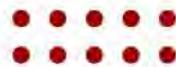
Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?

« J'ai un parcours classique qui ressemble à celui de nombreux magistrats de ma génération. J'ai passé le premier concours de la magistrature en 1986, effectué mon service militaire puis suivi ma scolarité à l'École Nationale de la Magistrature (ENM).

J'en suis sorti en 1990 comme juge placé auprès du Premier Président de la Cour d'appel de Rouen. Un juge placé n'a pas d'affectation prédéterminée ; il est là pour remplacer les magistrats absents.

J'ai été juge placé pendant six années. Pendant cette période, j'ai occupé toutes les fonctions que peut exercer un juge placé (juge d'instance, juge des référés, président du tribunal correctionnel, assesseur au correctionnel, juge d'application des peines...).

Ensuite, j'ai suivi mon épouse en région parisienne et c'est dans ce contexte que j'ai été nommé juge d'instance à Courbevoie avant de rejoindre, un an plus tard, la cour d'appel de Versailles comme secrétaire général de la première présidence.



Cette fonction consiste principalement à être chargé de l'organisation de la cour d'appel et de son ressort.

Après sept années passées dans ces fonctions, je suis devenu conseiller référendaire à la Cour de cassation.

Les conseillers référendaires sont des magistrats qui sont nommés en milieu de carrière, pour une durée maximale de dix ans. Ils réalisent à peu près le même travail que les conseillers, c'est-à-dire qu'ils ont essentiellement des fonctions de rapporteur, mais ils n'ont une voix délibérative que dans les dossiers qu'ils rapportent. Dans les dossiers où ils ne sont pas rapporteurs, ils n'ont qu'une voix consultative.

J'ai été affecté à la deuxième chambre civile où je traitais de la procédure civile et du droit du surendettement.

En 2007, j'ai rejoint le cabinet du premier Président de la Cour de cassation en tant que chargé de mission. J'ai alors été chargé de l'assister dans toute son activité juridictionnelle et juridique, ainsi que de la mise en place de la dématérialisation de la procédure en matière civile à la Cour de cassation, laquelle a été la première juridiction au monde à l'instaurer en 2008, et de la mise en œuvre à la Cour de la Question Prioritaire de Constitutionnalité (QPC).



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr





J'ai quitté ces fonctions en 2011 lorsque j'ai été nommé premier vice-président du tribunal de grande instance de Nanterre, où j'avais en charge l'organisation et l'animation des services civils du tribunal, outre une activité juridictionnelle, d'abord comme juge des référés puis comme président de la première chambre civile qui traitait du droit de la propriété industrielle, du droit de la presse et un peu de procédures collectives, puisque je suppléais le magistrat qui s'en occupait.

En 2015, j'ai été nommé conseiller à la Cour de cassation et affecté à la première chambre civile où l'on m'a confié le droit des successions et des régimes matrimoniaux.

Au fur et à mesure, j'ai également fait du droit de la filiation et du droit de l'arbitrage.

En 2021, j'ai été nommé doyen de la 3ème section de la première chambre qui traite les affaires d'arbitrage, de droit international privé, de responsabilité des notaires et de droit de la consommation.

En septembre 2022, j'ai été nommé Président de la chambre commerciale, financière et économique de la Cour de cassation par le Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM).





Parallèlement, j'ai été enseignant en droit à l'Université de Saint Quentin en Yvelines (aujourd'hui Paris Saclay) pendant 21 ans.

J'ai également écrit trois ouvrages juridiques et un roman : « Les fleurs de lin ». Certains disent qu'il est autobiographique, puisque le personnage principal vit le même « compagnonnage » que moi avec une certaine maladie ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



En quoi consistent vos fonctions ? Et plus généralement, le rôle de la Cour de cassation ?

« Il y a un vrai décalage entre l'image qu'a parfois le grand public de la Cour de cassation et ce qu'elle est réellement.

A cet égard, et pour bien comprendre comment fonctionne la plus haute juridiction de l'ordre judiciaire, il faut avoir à l'esprit qu'elle remplit deux rôles à la fois distincts et complémentaires ; c'est à la fois une cour régulatrice et une instance juridictionnelle.

Placée au sommet de la hiérarchie judiciaire, elle a d'abord pour mission d'assurer l'égalité des citoyens en imposant une interprétation uniforme de la loi. Cette fonction la distingue de toutes les autres juridictions de l'ordre judiciaire. Elle la tient tant de sa situation unique (« Il y a, pour toute la République, une Cour de cassation » précise l'article L. 411-1 du code de l'organisation judiciaire) que du statut des magistrats qui la composent, nommés au plus haut niveau hiérarchique. Choisis majoritairement parmi les présidents des chambres des cours d'appel, ils font bénéficier la Cour de l'autorité acquise au cours d'une carrière dont la réussite est consacrée par le choix du Conseil Supérieur de la Magistrature.



Cet ascendant sur l'ensemble des juridictions de l'ordre judiciaire que lui confère ce positionnement lui permet d'exercer, non seulement, un véritable pouvoir normatif, para-législatif, dans les espaces d'appréciation laissés par le législateur, mais aussi, depuis l'arrêt Sociétés Jacques Vabre de la chambre mixte du 24 mai 1975, une autorité supra-législative par l'intermédiaire du contrôle de conventionnalité.

Hormis les cas où la loi est si claire et si précise qu'il suffit de l'appliquer, le juge doit, souvent, se livrer à un travail d'analyse du sens et de la portée de la règle abstraite pour en déduire une application concrète. Or, ce travail d'interprétation peut donner lieu à des lectures différentes selon les juges.

C'est la mission première de la Cour de cassation que d'harmoniser l'interprétation de la loi de façon à ce que les citoyens soient jugés de la même façon sur l'ensemble du territoire français.

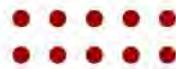
L'intervention de la Cour de cassation se révèle aussi primordiale pour compléter la loi lorsqu'elle est incomplète ou l'adapter aux évolutions de la société. Mais les décisions de la Cour qui remplissent véritablement ce rôle sont en réalité en un nombre réduit, probablement les seuls arrêts publiés dans son bulletin officiel (c'est-à-dire environ 10%).

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Pour ces quelques arrêts, la portée de décision de la Cour de cassation dépasse l'enjeu du litige qui oppose les parties.

Profitant d'un pourvoi, la Cour y affirme son rôle créateur de droit, en complétant le silence, l'obscurité ou l'insuffisance de la loi (pour reprendre les termes de l'article 4 du code civil), en interprétant un texte nouveau, en affirmant les principes nécessaires à la validité et la cohérence de notre système juridique ou en approuvant une évolution nécessaire du droit pour tenir compte des évolutions de la société.

La grande majorité des décisions rendues par la Cour de cassation correspondent en réalité à une autre fonction fondamentale : celle de vérifier que les décisions des juridictions du fond sont rendues dans le respect des règles de la procédure et ne comportent pas d'erreur de droit.

Si elle remplit véritablement une fonction juridictionnelle, la Cour de cassation n'en est pas pour autant un troisième degré de juridiction. Bien que placée au sommet de la hiérarchie judiciaire, elle est, paradoxalement, celle dont les pouvoirs juridictionnels sont les plus limités.





Selon le second alinéa de l'article L. 411-2 du code de l'organisation judiciaire, la Cour de cassation ne connaît pas, sauf disposition législative contraire, du fond des affaires.

Son rôle consiste à apprécier la conformité des jugements en dernier ressort qui lui sont déférés aux règles de droit.

Si l'en était autrement, on déplorerait deux inconvénients majeurs :

- Tenue de rejuger non seulement le droit mais aussi les faits, la Cour de cassation se verrait dans l'obligation de mener des investigations, d'entendre les témoins, d'ordonner des expertises. Elle ne disposerait dès lors plus du temps nécessaire pour exercer sa fonction première d'harmonisation de la règle de droit.

- Les délais de traitement des affaires seraient considérablement allongés, au détriment des justiciables et la multiplication des voies de recours ordinaires inciterait les plaideurs de mauvaise foi à les exercer à des fins purement dilatoires.





Pour éviter ces travers, la Cour de cassation n'aurait pas d'autre solution que d'instaurer les mêmes règles de fonctionnement que les cours suprêmes de style Common Law, de n'examiner que les affaires qui présentent un intérêt général, c'est-à-dire devenir une autorité para-législative et ne plus être une juridiction au service de tous les justiciables : il en découlerait inévitablement une rupture d'égalité des citoyens devant la loi.

Juge de la façon dont les juges ont jugé, et non juge des affaires, la Cour de cassation intervient ainsi toujours après un autre tribunal situé en dessous d'elle dans la hiérarchie judiciaire. Contrairement au Conseil d'Etat, elle ne peut jamais être saisie en dernier ressort et n'exerce son contrôle qu'à l'occasion des pourvois qui lui sont déposées, et en fonction des moyens qui lui sont soumis par les parties.

Dépourvue du pouvoir d'appréciation des éléments de fait, elle demeure tributaire des constatations de fait des juridictions du fond qu'elle ne remet pas en cause et sur lesquels elle se fonde.

C'est d'ailleurs pour cette raison que ses arrêts débutent toujours par la mention « Selon l'arrêt attaqué ... ».





C'est pour les mêmes motifs que le pourvoi en cassation ne peut être considéré comme une voie de réformation.

Ne pouvant pas non plus évoquer les affaires, comme le fait souvent le Conseil d'Etat, la Cour de cassation n'a le pouvoir que de confirmer ou d'infirmer les décisions rendues, et ce, dans les limites de sa saisine.

Si elle estime que la loi a correctement été appliquée, elle rend un arrêt de rejet.

Si, au contraire, elle considère que la loi a été violée, elle rend un arrêt de cassation qui annule la décision attaquée. Et comme elle n'a pas le pouvoir de rejuger l'affaire, la Cour de cassation ne peut, en ce dernier cas, que renvoyer l'affaire devant une autre juridiction du fond pour qu'il soit statué de nouveau en fait et en droit, dans la limite de la cassation intervenue.

Ce n'est que très exceptionnellement, lorsqu'il n'y a plus rien à juger sur le fond ou lorsque les faits, tels qu'ils ont été souverainement constatés et appréciés par les juges du fond, lui permettent d'appliquer la règle de droit appropriée, que la Cour de cassation peut statuer sans renvoi.





En application de l'article 604 du code de procédure civile, selon lequel « le pourvoi en cassation tend à faire censurer par la Cour de cassation la non-conformité du jugement qu'il attaque aux règles de droit », la Cour de cassation s'assure de la correcte application par les juges des textes aux situations de fait qui leur sont soumises, contrôle la qualité et la rationalité de la motivation de leurs jugements et le respect par eux des procédures.

Autrement dit, elle contribue à garantir aux citoyens un niveau de qualité supérieure des décisions juridictionnelles. Cette mission fondamentale explique pourquoi, et contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays, il n'existe aucun dispositif limitant l'accès des citoyens à la Cour de cassation. En France, en effet, tout justiciable peut envisager d'accéder, à un moment ou à un autre de son procès, à la Haute juridiction, quelle que soit l'importance de son affaire, de ses enjeux financiers ou juridiques. Le droit de saisir le juge contient en germe celui de saisir la Cour de cassation.

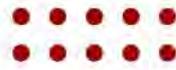
Tel n'est pas le cas, par exemple dans les pays de Common Law où les justiciables ne se voient pas reconnaître l'existence d'un droit d'accès à la Cour suprême dont le rôle est uniquement de dire le droit, pas de contrôler la qualité des décisions rendues par les juges.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Dans ce type de système, parfois qualifié d'aristocratique, par opposition au système démocratique, seules sont examinées par la Cour suprême les affaires que celle-ci estime devoir examiner au regard de l'intérêt juridique ou politique qu'elles présentent. Ainsi, par exemple, la Cour suprême des Etats-Unis d'Amérique, qui n'examine que les cas « graves et d'importance générale », juge, sur les milliers de requêtes qui lui sont adressées chaque année, moins d'une centaine d'affaires, tandis que la Cour de cassation traite environ 17 000 affaires par an.

La Cour est composée de six chambres : une chambre criminelle, trois chambres civiles, une chambre commerciale, financière et économique et enfin, une chambre sociale.

La chambre commerciale traite de tout le droit des affaires : les procédures collectives, les contrats commerciaux, le droit des sociétés, le droit bancaire et boursier, le droit douanier, le droit fiscal, le droit de la concurrence, le droit de la commande publique, le droit de la propriété industrielle, etc. En 2023, cette chambre a traité 1 650 pourvois.

La chambre commerciale est composée de 35 magistrats dont un Président, trois doyens et trente-et-un conseillers ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Tous les avocats peuvent-ils former un pourvoi en cassation ?

« Non, seuls les Avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation peuvent représenter les parties devant la Cour de cassation.

La raison est qu'il faut mettre en œuvre une technique, ce qu'on appelle la technique de cassation, laquelle a été élaborée progressivement depuis le 17^{ème} siècle.

A cette époque, certains avocats disposaient seuls du privilège de suivre, instruire, discuter et plaider les affaires portées ou susceptibles d'être portées aux différents Conseils du Roi, notamment le Conseil des parties, qui disposait du pouvoir de casser les arrêts rendus par les parlements. C'est la raison pour laquelle ils étaient nommés les « avocats aux Conseils ».

Avec les magistrats qui siégeaient au Conseil des parties, puis au Tribunal de cassation et enfin à la Cour de cassation, ils ont élaboré une technique qui, bien qu'elle ne soit pas décrite par la loi, est très précise, très rigoureuse et permet de concentrer le regard de la Cour de cassation sur les seules questions de droit.



Par ailleurs, lorsqu'une partie perd son procès devant la cour d'appel, le recours à un avocat spécialisé tiers peut permettre la remise en question du dossier et de bénéficier d'un nouveau regard sur l'affaire.

Enfin, l'Avocat aux Conseils sera beaucoup plus libre car il n'est pas à l'initiative du dossier ».



Le droit des entreprises en difficulté est jugé très souvent complexe par les chefs d'entreprise : pouvez-vous expliquer le rôle de votre Cour pour le rendre plus accessible ?

« Le droit des entreprises en difficulté est en effet complexe. C'est un règlement collectif d'une situation de l'entreprise qui met en œuvre des litiges au sein d'une collectivité avec des objectifs différents qui peuvent être contradictoires.

Aujourd'hui, l'objectif est le redressement de l'entreprise, la poursuite d'activité et évidemment la sauvegarde de l'emploi. Parfois, cela passe par la reprise par un tiers.

On voit aussi émerger d'autres objectifs comme la sauvegarde du patrimoine de l'entrepreneur individuel.

Tout d'abord, cette matière est compliquée car elle met en confrontation des droits qui répondent à des logiques différentes. Le droit des procédures collectives se confronte au droit des biens, au droit des obligations, au droit des régimes matrimoniaux, etc. et met en œuvre un faisceau de règles de droit très complexes qui ont parfois du mal à cohabiter.



Nous avons eu deux affaires récentes qui illustrent cette problématique.

Une première affaire portait sur la possibilité de revendiquer une clause de réserve de propriété stipulée dans un contrat de cession de logiciels. Un distributeur de logiciels avait cédé le logiciel à un grossiste qui, lui-même, l'avait cédé à un client. Le grossiste a été placé en redressement judiciaire sans avoir payé son fournisseur, lequel a invoqué la clause pour se faire payer par le client final.

La question qui se posait dans cette affaire était de savoir quelle était la nature juridique de la cession (en effet, s'il s'agissait d'une vente, la clause de réserve de propriété pouvait être invoquée. Si tel n'était pas le cas, elle ne pouvait pas être invoquée).

Il y avait ici une confrontation entre le droit des procédures collectives, le droit de la vente et le droit de la propriété industrielle.

Dans une deuxième affaire, des avions avaient été remis à une entreprise pour un entretien de maintenance, entreprise qui a ensuite été placée en procédure collective.



Le propriétaire de l'avion, n'ayant ni publié le contrat conclu avec le débiteur dans les conditions de l'article L. 624-10 du code de commerce ni revendiqué son bien dans le délai de l'article L. 624-9 du même code de commerce, le liquidateur a refusé d'acquiescer à la demande de restitution en invoquant sa forclusion.

La question qui se posait dans cette affaire était de savoir si la position du liquidateur était fondée ou non.

En cas de réponse positive, cela aboutissait à faire rentrer le bien dans l'actif de la société et, en conséquence, à pouvoir en disposer.

Or, il résulte de l'article L. 6121-2 du code des transports applicable que l'inscription d'un aéronef au registre français d'immatriculation ouvert à la direction générale de l'aviation civile vaut titre. Il s'en est déduit que la propriété l'avion ne pouvait pas résulter de l'écoulement du délai de l'article L. 624-9 mais de son immatriculation, laquelle est de celui-ci, opposable à tous, même à la procédure collective. La chambre commerciale en a déduit que la propriété de l'aéronef étant, par l'immatriculation de celui-ci, opposable à tous, elle est nécessairement opposable à la procédure collective et que le propriétaire n'est pas soumis à la procédure de revendication prévue à l'article L. 624-9 du code de commerce.



La deuxième source de complexité du droit des entreprises en difficulté se matérialise par les différentes réformes. Les acteurs doivent manier les procédures comme un « jeu de mikado ».

Le président de chambre joue un rôle essentiel dans l'exercice des missions confiées à la Cour de cassation, qui peut s'articuler autour de cinq actions spécifiques : veiller à la cohérence de sa jurisprudence, dialoguer avec les juridictions du fond, d'une part, les partenaires extérieurs, d'autre part, favoriser et maîtriser la diffusion de la jurisprudence, enfin, contribuer à l'émergence d'une intelligence collective.

A cet égard, je veille tout particulièrement à la clarté de nos arrêts et leur lisibilité : la solution doit être exprimée dans les arrêts de la façon la plus claire et univoque qui soit pour éviter toute ambiguïté ou contresens. Nos décisions doivent en outre être adaptées aux réalités économiques et sociales de leur temps, rendues par des magistrats ayant pleine conscience de leur portée concrète et de la nécessité de leur caractère exécutoire. Je veille également à ce que notre jurisprudence soit facilement compréhensible et stable dans le temps, mais aussi permette une application par les juges suffisamment prévisible pour que les justiciables puissent raisonnablement l'anticiper.



Il est important, à cet égard, d'aller à la rencontre des différents acteurs de la matière, juges consulaires, avocats, experts du chiffre, administrateurs et mandataires judiciaires, pour être à l'écoute de leurs préoccupations, pour mieux comprendre le fonctionnement du tissu économique et ne pas être coupé des réalités pratiques.

S'agissant des arrêts sur les AGS (L'Association pour la Gestion du régime d'assurance des créances des Salaires) récemment rendus par la Cour, nous les avons rendus très vite. Il y avait une nécessité de séquencer et de présenter la solution la plus claire possible.

Par ailleurs, l'année dernière, nous avons rendu un arrêt important qui concerne les effets de la caducité du protocole de conciliation sur les sûretés obtenues dans ce cadre. Pour que le privilège de « new money » fonctionne, il était nécessaire que les prêteurs soient assurés de recouvrer une partie de leur argent. Si nous voulons contribuer au développement des procédures amiables, par le biais de financements spécifiques, nous devons faire en sorte de pouvoir les accompagner.

Je précise que la Cour n'a pas vocation à se substituer au législateur. Ce n'est pas à nous de réécrire la loi ».

Quel message adressez-vous aux chefs d'entreprise pour les encourager à utiliser tous les outils mis à leur disposition par le Livre VI du Code de Commerce ?

« Je comprends que, souvent, le chef d'entreprise craint, s'il demande l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire, de perdre la maîtrise de son entreprise dans laquelle il a investi non seulement son patrimoine, mais aussi de lui-même.

Mais le législateur a mis en place la procédure sauvegarde pour permettre aux chefs d'entreprise en difficulté d'anticiper et de lever leurs appréhensions car ils ne peuvent pas, dans ce cadre, être dépossédés de la gestion de leur entreprise.

C'est la même chose pour les procédures de Conciliation et de Mandat Ad Hoc. Elles permettent aux dirigeants d'entreprises en difficulté, mais qui ne sont pas encore en état de cessation des paiements, ou qui viennent de l'être récemment, d'intervenir au plus vite avant que la situation ne soit irrémédiablement compromise. De surcroît, leur atout majeur est leur confidentialité.



Recourir aux procédures amiables, c'est aussi l'occasion de bénéficier d'un regard extérieur porté par le Mandataire Ad Hoc ou le Conciliateur, désigné par le Président du Tribunal, dans l'intérêt de l'entreprise. C'est quelqu'un qui a l'habitude de voir et de traiter ce genre de situations, qui est là pour éviter l'effet tunnel.

Quand l'état de cessation des paiements est avéré et trop ancien, l'entreprise perd la confiance des fournisseurs, des clients et des salariés. Beaucoup de gens ne veulent pas conclure avec une société en procédure collective. Il y a un effet boule de neige.

Enfin, parfois, il y a des choix difficiles à faire. Il faut savoir se défaire d'une partie de l'entreprise pour sauver le principal ».



Anticipez-vous une augmentation du recours aux procédures couplées conciliation / sauvegarde accélérée ?

« C'est difficile pour moi de parler des classes de parties affectées puisque la chambre commerciale ne s'est pas encore prononcée sur ce sujet qui suscite des interrogations.

C'est un outil que les Tribunaux de commerce utilisent peu et pour lequel une demande d'avis pourrait être sollicitée à la Cour, étant précisé que l'avis doit être rendu dans les trois mois de la demande.

Ce que je peux vous dire, c'est que je vois qu'il y a une utilisation accrue de ces procédures hybrides. Ces procédures sont majoritairement utilisées dans les grosses entreprises avec un fort taux d'endettement qui ont bâti leur croissance sur l'endettement avec des LBO (Leveraged buy-out = Rachat avec effet de levier) et de la croissance externe. Leurs difficultés sont liées à un actif très important couplé à un fort endettement. Cela fonctionne tant que l'activité est conforme au business plan. Dès qu'il y a un dérapage, elles ne dégagent pas assez de trésorerie pour assurer le service de la dette ».



En matière de procédure de prévention, quelle serait la question que vous aimeriez voir poser à la Cour de cassation ?

« Une question sur les classes de parties affectées !

C'est une question un peu irritante pour les professionnels.

Il serait intéressant de demander à la Cour un avis sur le sujet ».



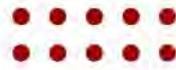
Pourquoi avoir écrit le livre « Les fleurs de lin » ? Quel(s) message(s) souhaitez-vous véhiculer ? Quand on est habitué à une plume juridique, est ce difficile d'adopter une écriture littéraire ?

« En janvier 2019, on m'a diagnostiqué un cancer métastasé avec une espérance de vie limitée à deux ans, avant de me proposer des traitements palliatifs.

J'ai mis du temps à comprendre ce que cela voulait dire, jusqu'au moment où j'ai réalisé que je ne guérirais pas.

J'ai d'abord été dans le déni et ensuite, j'en ai voulu à la terre entière : d'abord au médecin qui m'avait diagnostiqué à temps, puis à tous ceux qui n'avaient pas de cancer. Ensuite, je me suis dit que j'allais réaliser le bilan de ma vie professionnelle et personnelle.

Je me suis demandé quel justiciable m'avait le plus marqué. Ce justiciable, c'était un homme qui avait été assigné en paiement des frais de maison de retraite de sa mère alors que celle-ci l'avait abandonné à l'âge de deux ans. Il avait été recueilli dans un orphelinat puis, une fois adulte, il était entré dans la police. Plus exactement, il était devenu CRS.



A la surprise générale, au lieu d'invoquer l'exception d'indignité, qui lui aurait permis d'échapper à son obligation alimentaire, il a volontairement accepté de contribuer aux frais d'entretien de sa mère. C'est en me remémorant cette histoire que j'ai compris que pour partir en paix, il fallait savoir pardonner.

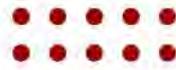
Quand on est juge, on n'est pas là pour pardonner mais pour rétablir les équilibres. Le pardon vient de soi-même : c'est un don que fait l'offensé à l'offenseur, c'est très difficile mais il faut y arriver pour se sentir soulagé. Je suis arrivé à effectuer ce travail de deuil de ma rancœur.

Finalement, j'ai pu essayer un nouveau traitement. J'ai fait partie des hyper répondeurs et je suis entré en rémission. Toutefois, on ne peut pas envisager une suspension du traitement ; c'est un traitement à vie.

Cette maladie a changé mon regard sur le monde et sur mes priorités. Mon corps a changé et il y a plusieurs choses que je ne peux plus faire, notamment du vélo et de la course à pied. J'ai marché pendant deux ans avec une canne. Mais le temps a pris une nouvelle densité et je me suis projeté dans une nouvelle temporalité.

Il fallait que je me projette dans cette nouvelle vie avec la difficulté d'accepter les effets secondaires.





Je me suis dit que le meilleur moyen pour y parvenir était de faire une psychanalyse ou d'écrire, donc j'ai écrit.

Cela a aussi été une surprise pour mon épouse à qui je souhaitais témoigner de ma gratitude pour m'avoir accompagné car il y a aussi des avantages à être malade. Les gens vous plaignent... Et j'ai été débarrassé de toutes tâches domestiques ! (rires)

Mais de nombreux couples éclatent, ce qui est révélateur de beaucoup de difficultés. La personne qui nous accompagne ne recueille pas autant de reconnaissance ni d'accompagnement que le malade.

Je voulais rendre hommage et remercier ma femme car, sans elle, je n'aurais pas trouvé la force de lutter ni de prendre ces traitements.

Concernant l'écriture, j'ai eu la chance d'avoir été collaborateur, pendant plusieurs années, de Monsieur Vincent Lamada, qui était très littéraire. Ma plume littéraire vient certainement en partie de là.

J'aime aussi beaucoup lire, notamment Maupassant qui a un style très sobre et pur.





Je n'ai pas de routine d'écriture, si ce n'est la lecture des projets d'arrêts ! On fait un métier où on passe nos journées à lire et écrire donc, le soir, on a les yeux fatigués et on ne peut plus lire !

J'ai écrit mon roman quand j'ai appris que j'étais en en rémission. Avant cela, j'ai effectué des recherches et j'ai rencontré un ancien CRS pour me permettre d'avoir des références historiques.

En juillet 2021, je me suis lancé dans l'écriture et j'ai écrit mon livre en un mois. Je l'ai fait relire par quelques personnes et j'ai eu leurs retours au début du mois de septembre. J'ai tenu compte des avis, modifié des paragraphes et ajouté des repères temporels.

J'adore les romans policiers, surtout ceux de Michael Connely (écrivain américain). J'aime la littérature américaine réaliste ».



Vous n'avez pas hésité à parler de votre cancer, et donc des difficultés que vous avez traversées, pourquoi l'avoir fait ?

« Il y a plusieurs façons de réagir à la maladie. Certains n'en parlent pas et je le comprends tout à fait. D'autres n'osent pas, par peur du regard des autres. C'est pour cela que j'ai décidé d'en parler : il faut briser cette peur, cette honte de porter la maladie.

Finalement, les gens peuvent être bien plus bienveillants qu'on ne le pense. J'ai la chance d'être dans un milieu où la bienveillance revêt une valeur cardinale. J'ai été très largement soutenu par mon entourage. Il faut avoir confiance en ceux qui nous entourent.

Malheureusement, tout le monde n'a pas cette chance et ne peut pas en parler librement. Pour ma part, je n'avais pas à craindre pour mon emploi par exemple.

Il ne faut pas craindre la maladie, il faut l'expliquer. La médecine progresse donc il faut porter un message d'espoir : le pire n'est jamais certain.



Il faut savoir s'ouvrir aux autres et accepter d'être accompagné. On n'est pas obligé de le dire à tout le monde mais il ne faut pas non plus tout garder pour soi mais plutôt chercher une oreille attentive. Pour ma part, j'ai eu la chance d'avoir mon épouse qui a arrêté de travailler pour m'aider.

Il suffit parfois de dire « je suis là, je suis avec toi et je t'accompagne ».

Aujourd'hui, je vais mieux et je supporte très bien mon traitement ».



Message particulier sur la communication de la chambre commerciale, financière et économique la Cour de cassation :

« La chambre commerciale, financière et économique de la Cour de cassation propose périodiquement une lettre qui porte sur une sélection commentée de décisions, dans un langage qui se veut accessible non plus seulement aux juristes, mais à tous les justiciables.

C'est un outil qu'elle utilise, trimestriellement, pour communiquer des informations juridiques de façon plus simple.

Pour la première fois, il y a eu un communiqué de presse, à destination des journalistes, quand le premier arrêt sur les AGS a été rendu, puisqu'il y avait urgence à communiquer la décision. Il a permis de diffuser massivement cette décision.

Il y a aussi des colloques, des rencontres, mais la lettre a été travaillée pour rendre les décisions encore plus accessibles ».

INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA
PAROLE À ...

MADAME MARTINE TIBERINO-CHAMP

**Présidente de l'APESA
France (Aide
psychologique aux
entrepreneurs en
souffrance aiguë)**

***« L'échec est très mal vu
en France contrairement
à d'autres pays, mais il
faut savoir se relever,
se réinventer pour
rebondir »***



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Pouvez-vous nous présenter le dispositif APESA et ses origines ?

« L'APESA (Aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aiguë) a été créée en 2013 par Marc BINNIÉ, Greffier du Tribunal de Commerce de Saintes, et Jean-Luc DOUILLARD, Psychologue clinicien spécialisé dans le suicide.

Il a fallu ensuite créer le réseau des APESA locales et pour cela, déverrouiller des freins dans certains Tribunaux.

A ce jour, ce sont presque 100 Tribunaux de commerce qui ont déployé le dispositif.

C'est aussi 4.900 sentinelles formées et 1.673 psychologues qui ont suivi une formation dispensée par Jean-Luc DOUILLARD ».



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr



Comment fonctionne ce dispositif concrètement ? Quel est le rôle des sentinelles ?

« Les sentinelles peuvent être des juges, des greffiers, des administrateurs et mandataires judiciaires, des commissaires de justice, des experts-comptables qui, au cours d'une procédure ou pas, peuvent détecter une souffrance morale chez le dirigeant, grâce aux clés qui leur ont été livrées lors de leur formation.

Ils remplissent alors une fiche alerte après avoir reçu le consentement RGPD.

Ce questionnaire reprend des éléments positifs ou négatifs de leur situation actuelle ou à venir.



Cette fiche alerte est envoyée à RMA (Ressources Mutuelles Assistance), plateforme basée à Nantes qui, en 15 minutes, aux heures et jours ouvrables, rappelle le dirigeant afin de convenir d'un rendez-vous avec un psychologue de ce réseau.

L'entretien dure à peu près une heure à l'issue de laquelle peuvent être proposées, ou pas, 5 séances de psychothérapie. Le dirigeant peut également estimer que cet échange a été suffisant.

Les 5 séances sont dispensées par des praticiens proches du domicile du dirigeant ».





Constatez-vous une augmentation des demandes d'intervention de la part des chefs d'entreprise ?

« Effectivement ! A fin mars 2024, ce sont déjà 761 fiches alertes qui ont été déclenchées alors que pour l'année 2023, elles ont été de 2.298 au total ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Quel message souhaitez-vous passer aux entrepreneurs en difficulté ?

« Etant moi-même présidente d'une chambre de procédures collectives à Nîmes, je peux comprendre que la perte de son entreprise soit un tsunami.

De plus, l'échec est très mal vu en France contrairement à d'autres pays, mais il faut savoir se relever, se réinventer pour rebondir. Dans mon discours en tant que juge, j'essaie de faire passer ces messages. C'est quelquefois très compliqué car il y a des événements familiaux qui se rajoutent au dépôt de bilan.

D'autre part, dans tous les Tribunaux de Commerce, il existe des cellules de prévention où des juges peuvent entendre et orienter les chefs d'entreprise : il ne faut pas hésiter à venir les rencontrer ».



Vous avez récemment pris votre fonction de Présidente d'APESA France : quels sont les chantiers prioritaires pour 2024 ?

« C'est un gros challenge pour moi, car entre APESA 30 que j'ai créé fin 2019 et devenir présidente de ce vaisseau amiral, c'est autre chose.

C'est beaucoup d'heures consacrées à APESA France mais on ne s'intéresse pas à une telle cause par hasard. Je suis passionnée et j'espère pouvoir transmettre cette passion.

La feuille de route que je me suis fixée, c'est bien sûr de développer afin qu'il n'y ait pas de « zone blanche » en France, et couvrir également tous les DOM-TOM.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Ensuite, je souhaite pouvoir aider les APESA locales qui, depuis l'année dernière, ont vu les cas doubler, voire tripler, et comme ce sont des associations financées pratiquement que par des dons privés, certaines se retrouvent en grande difficulté et il leur serait très difficile humainement de faire des choix dans les prises en charge.

Ma mission est donc de trouver des fonds afin de les soutenir ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Comment peut-on aider votre dispositif, y compris financièrement ?

« En parlant d'APESA comme vous le faites déjà, et je vous en remercie, afin que les entrepreneurs sachent qu'ils ne sont pas seuls.

Quant à l'aspect financier, le coût d'une prise en charge est de 425 euros. Or, comme nous sommes reconnus d'intérêt général, les dons qui nous sont faits sont défiscalisables.

Suivant l'APESA que l'on veut soutenir, il suffit d'aller sur le site d'APESA France, de cliquer sur l'onglet « DON » et de choisir l'APESA retenue.

Un reçu fiscal est ensuite envoyé au donateur ».

INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE
LA PAROLE À ...

MONSIEUR PHILIPPE FOURQUET

Président de la Fédération des
Associations 60 000 rebonds

« La rencontre chez 60 000 rebonds avec d'autres entrepreneurs ayant connu une situation comparable à la sienne est essentielle car elle va lui permettre d'échanger avec ses pairs et de se recréer un nouveau réseau, l'entrepreneur accompagné s'étant coupé de son ancien réseau de peur d'affronter le regard des autres sur son échec ».



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Pouvez-vous présenter brièvement 60 000 rebonds et nous expliquer sa mission principale ?

« Reconnue d'intérêt général, 60 000 rebonds est une Fédération composée de 10 associations territoriales qui accompagnent, depuis 2012, les hommes et les femmes qui ont osé entreprendre et échoué.

Nous les aidons, après le traumatisme provoqué par la perte de leur entreprise, à rebondir vers un nouveau projet professionnel.

Fort d'une communauté de plus de 1 600 bénévoles répartis dans 61 antennes, et d'une trentaine de salariés, nous avons accompagné en 2023, 1 020 entrepreneurs vers le rebond (33% dans l'entrepreneuriat, 67% dans le salariat).

L'expérience acquise par 60 000 rebonds dans le rebond entrepreneurial lui permet aussi d'être légitime pour porter le plaidoyer du changement de regard sur l'échec dans notre société ».

Quels types de soutien 60 000 rebonds offre aux entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire ?

« Dans chacune des 61 villes de l'hexagone et des Antilles-Guyane où 60 000 rebonds est présent, les bénéficiaires reçoivent une prestation d'accompagnement qui associe une formule sur-mesure individuelle et un accompagnement collectif, le tout 100% pris en charge.

Le dispositif se décline ainsi :

- 7 séances d'une heure et demie de coaching - Reconstruction de la personne, travail sur le deuil, le déni et reconnexion des ressources internes (prestations réalisées gratuitement par des coachs certifiés et supervisés).
- Business mentoring réalisé par des parrains ou marraines (chefs d'entreprise ou cadres dirigeants) destiné à challenger l'entrepreneur sur sa nouvelle trajectoire de rebond professionnel contribuant à fiabiliser ce rebond. Ce suivi est rythmé par une rencontre ou un entretien tous les 15 jours sur une durée maximale de 24 mois.
- Une réunion mensuelle collective avec la réalisation ou participation à des ateliers de co-développement ».



Comment un entrepreneur peut-il accéder à vos services et y a-t-il des critères spécifiques pour être éligible à votre aide ?

« Nos bénéficiaires sont des entrepreneurs dont l'entreprise a été liquidée depuis moins de deux ans et qui rencontrent des difficultés pour rebondir professionnellement.

Ils sont en mesure de nous contacter via nos points d'entrées permanents (salariés de l'association répartis dans les 10 associations territoriales de Métropole et des Antilles-Guyane, joignables par mail et téléphone).

Face à l'engagement de nos bénévoles impliqués dans le programme, nous nous assurons que l'entrepreneur est prêt pour suivre cet accompagnement dans toutes ses composantes ».



Quels sont les défis les plus communs que rencontrent les entrepreneurs après une liquidation judiciaire, et comment 60 000 rebonds les aide à les surmonter ?

« L'isolement est la première des situations décrite par un entrepreneur post liquidation.

De plus, nous avons eu l'occasion de constater que celui-ci subit un triple traumatisme :

- **Professionnel** : perte de son activité et de son statut social, etc.
- **Personnel** : perte de confiance en soi, sentiment d'incompétence, etc.
- **Financier** : perte de son revenu, dettes, cautions, etc.

De plus, celui-ci subit le regard de la société sur son échec.

La rencontre chez 60 000 rebonds avec d'autres entrepreneurs ayant connu une situation comparable à la sienne est essentielle car elle va lui permettre d'échanger avec ses pairs et de se recréer un nouveau réseau, l'entrepreneur accompagné s'étant coupé de son ancien réseau de peur d'affronter le regard des autres sur son échec ».

Pouvez-vous partager quelques succès ou témoignages d'entrepreneurs qui ont bénéficié de l'aide de 60 000 rebonds ?

« Marie K., 44 ans, Nouvelle Aquitaine : “En 2016, j’ai créé une entreprise chargée de proposer des filières de valorisation de bio déchets. La crise du bio et la hausse du coût des matières premières nous ont été fatals. Nous étions positionnés comme une startup et nous avons été contraints de fermer l’entreprise en 2023. Le vécu était très difficile : personnellement, professionnellement et financièrement. J’ai été alors ravie de croiser la route de 60 000 rebonds le mois suivant la liquidation. J’étais d’abord épuisée, donc je me suis reposée et j’ai osé prendre du temps pour moi. Puis, l’association m’a aidé à cheminer sans injonction, en toute bienveillance et en respectant mes doutes, mes craintes, mes peurs ; vers le salariat. Après un an d’accompagnement, j’ai trouvé un job qui coche toutes les cases dans mon secteur d’activité !”.



Éric C., 51 ans, Auvergne Rhône-Alpes : *“J’ai liquidé ma société dans les nouvelles technologies en 2017, elle comptait 10 salariés. Quand j’ai contacté 60 000 rebonds, je n’étais pas déprimé, j’étais déjà dans l’action et (très) pressé de rebondir ! Ma coach et mon parrain ont commencé par me conseiller de me poser et de me recentrer, avant de rentrer dans le processus. En effet, après m’être “calmé”, j’ai attaqué mon accompagnement et entrepris un travail d’introspection avec ma coach et mon parrain. L’accompagnement est très personnel, on doit se livrer pour que ça marche ! On est accompagné individuellement, mais aussi en groupe, avec nos pairs qui ont vécu la même aventure. La société a tendance à nous coller des étiquettes sur la tête alors que l’on n’est pas toujours responsable de ce qui arrive. Ma société s’est arrêtée malgré toute l’énergie que j’ai mise pour la tenir ! J’ai décidé de recréer une société et 60 000 rebonds m’a proposé d’intégrer le parcours “Envol”, dans lequel je suis resté 24 mois, qui m’a permis d’affiner et de synthétiser mon nouveau projet et de pitcher à blanc. Et je me suis envolé ! Aujourd’hui, je suis à la tête d’une société de 2,8M de CA en 2023 et de 14 salariés et je suis lauréat du réseau Pépites 2022.” ».*



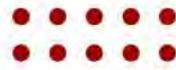
Quels sont les projets futurs pour 60 000 rebonds ? Y a-t-il de nouveaux programmes ou initiatives en cours de développement ?

« L'accessibilité à notre programme, via l'essaimage territorial, a toujours été l'une des priorités de la Fédération Nationale.

Avec 20 ouvertures d'antennes prévues à l'horizon 2026, dont un développement outremer sur l'île de la Réunion et 200 bénévoles supplémentaires (coachs certifiés, parrains et experts), 60 000 rebonds va continuer d'accueillir davantage d'entrepreneurs en rebond (+20% estimé en 2025), en se concentrant sur les publics les plus éloignés des dispositifs d'accompagnement (entrepreneurs en zone rurale ou issus de quartiers prioritaires).

Le déploiement de la plateforme « 60 000 rebonds et moi » pour permettre aux entrepreneurs accompagnés de trouver les outils nécessaires dans leur parcours de rebond mais aussi à nos bénévoles de se former à l'accompagnement va constituer une priorité.

En effet, les entrepreneurs à accompagner demain n'auront pas les mêmes attentes que ceux d'aujourd'hui ».



Comment peut-on vous aider ?

« Comme 60 000 rebonds, la Clinique de la Crise est résolument tournée vers l'avenir des entrepreneurs. Ainsi, la sensibilisation du public « chef d'entreprise » au dispositif que nous proposons est primordiale.

Un entrepreneur averti en vaut deux : parler des actions de 60 000 rebonds, c'est proposer un véritable « filet de sécurité » à l'entrepreneur, dans le cas où il se retrouverait en situation de liquidation judiciaire.

Pourrions-nous imaginer un épisode du Podcast « Surmonter » qui mettrait en valeur le parcours d'un entrepreneur accompagné par 60 000 rebonds ? ».



Vous souhaitez contacter la Fédération des Associations 60 000 rebonds ?



1020

entrepreneurs
accompagnés en 2023

95%

des entrepreneurs
accompagnés rebondissent

33%

des entrepreneurs
accompagnés rebondissent
dans l'entrepreneuriat et 67
% dans le salariat

1600

bénévoles engagés

<https://60000rebonds.com/>

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

INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE
LA PAROLE À ...

MONSIEUR FRÉDÉRIC VISNOVSKY

Médiateur national du crédit
à la Banque de France

« Notre objectif est clairement de faire en sorte que la détection précoce se renforce et que les dispositifs de soutien aux entreprises soient utilisés car ils répondent à de vrais besoins et ne sont souvent pas assez connus, surtout des plus petites entreprises ».



 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Pouvez-vous expliquer ce qu'est la Médiation du crédit et quels sont ses moyens et objectifs ?

« Depuis 2008, la **Médiation du crédit** a pour vocation de venir en aide aux entreprises de toute taille qui rencontrent des difficultés de trésorerie ou d'accès au crédit.

La Médiation du crédit est présente dans tous les territoires au travers du réseau des succursales de la Banque de France et en outre-mer avec nos agences.

Elle s'appuie sur un accord de place signé par les banques, par lequel elles s'engagent à assister aux réunions organisées par la Médiation et à maintenir les financements des entreprises pendant toute la durée de la médiation ».



Comment la Médiation du crédit, proche des Territoires, aide-t-elle concrètement les entreprises en difficulté ?

« La Médiation du crédit doit être saisie directement en ligne (<https://mediateur-credit.banque-france.fr/>) et le dossier est orienté vers la succursale départementale du siège social de l'entreprise. La Médiation ne traite pas tous les dossiers qui lui parviennent, les dossiers trop dégradés n'ont pas vocation à être accompagnés.

La Médiation peut être sollicitée en cas de refus de financement, de dénonciation d'un crédit existant ou pour une restructuration de dette.

Il s'agit d'une médiation, il n'y a pas de droit au crédit.

Donc l'objectif de la Médiation est de rapprocher la demande de l'entreprise et la position de la banque pour trouver un accord.

Souvent, comme la Médiation est saisie par des Très Petites Entreprises (TPE), il s'agit principalement, grâce à l'expertise des médiateurs départementaux, de **bien (mieux) présenter le dossier de l'entreprise, ses perspectives pour que la banque accepte de revoir sa position initiale** ».

Quelles sont les conditions pour qu'une entreprise puisse bénéficier du dispositif de la Médiation du crédit et particulièrement dans le cadre de la restructuration des Prêts Garantis par l'État (PGE) ?

« Toutes les entreprises peuvent saisir la Médiation du crédit. La seule condition, c'est que l'entreprise soit créée et qu'elle ne soit pas en cessation des paiements.

Pour les PGE, les principes de la médiation sont les mêmes. Simplement, en plus du cadre général qui s'applique à toute médiation, **des modalités particulières ont été ajoutées pour les demandes de restructuration de PGE :**

- **Si le PGE est inférieur à 50 000 euros**, l'entreprise doit directement saisir la Médiation.
- **Si le PGE dépasse les 50 000 euros**, l'entreprise doit d'abord solliciter le conseiller département aux entreprises en difficulté qui l'orientera éventuellement vers la médiation.



Cette distinction est liée au fait que la Médiation ne traite que des crédits bancaires et souvent, lorsque le PGE est élevé, l'entreprise à d'autres difficultés (avec les bailleurs, l'administration fiscale, les dettes fournisseurs, etc.) et dans ce cas, ce sont plutôt les procédures de conciliation qui sont pertinentes.

- La demande de restructuration de PGE doit être accompagnée d'une attestation de l'expert-comptable (ou commissaire aux comptes) selon laquelle l'entreprise n'est pas en cessation des paiements mais qu'elle n'est pas en mesure d'honorer les échéances de remboursement et que ses perspectives commerciales et financières sont à même d'assurer sa pérennité.
- **Une condition importante est aussi de restructurer toute la dette bancaire et pas uniquement le PGE.** C'est à la fois une logique économique et surtout la nécessité de s'assurer que le PGE (qui bénéficie de la garantie de l'État) ne soit pas moins bien traité que les autres dettes bancaires ».



Quel est le processus typique d'une médiation du crédit du début à la fin ?

« Le processus commence par la demande de médiation sur le site du Médiateur du crédit, ce qui enclenche la procédure.

Dans les 48 heures, le Médiateur départemental contacte l'entreprise et accepte ou non son dossier, en fonction de son éligibilité (notamment l'absence de cessation des paiements).

Le Médiateur départemental informe immédiatement les établissements financiers de l'ouverture d'une médiation et leur accorde un délai de cinq jours ouvrés pour revoir leur position.

À l'issue de ce délai, si ses difficultés perdurent, le Médiateur départemental identifie et s'efforce de résoudre les points de blocage en réunissant l'ensemble des partenaires financiers de l'entreprise.

En cas d'accord, la banque et l'entreprise doivent finaliser le contrat de prêt ».

Pouvez-vous partager un cas concret où la Médiation du crédit a eu un impact positif notable sur le sauvetage d'une entreprise ?

« Tous les dossiers traités par la Médiation ont des impacts positifs : la **Médiation obtient le maintien de concours existants, l'octroi de nouveaux prêts ou la restructuration de la dette bancaire.**

L'accord en médiation donne donc les moyens financiers à l'entreprise pour poursuivre/développer son activité.

Nous avons un taux de succès de 60 %, signe que le dispositif est efficace.

En cas d'échec, il y a malheureusement peu de solutions de secours. Parfois, des prêts régionaux peuvent être accordés mais **quand une banque cesse d'accompagner son client, c'est que les perspectives sont compromises et il faut généralement orienter l'entreprise vers le Tribunal de commerce** ».

Quelles sont vos statistiques pour 2023 et comment l'année 2024 a-t-elle commencé ?

« En 2023, 1400 dossiers ont été éligibles à la Médiation du crédit parmi lesquels 500 demandes de restructurations de Prêts Garantis par l'État (PGE) dans le cadre de l'Accord de place spécifique signé début 2022 et prolongé le 15 décembre 2023 jusqu'à fin 2026.

Avec ce nombre de médiations, on retrouve progressivement des niveaux de sollicitations comparables à la situation pré pandémique, ce qui confirme le mouvement de normalisation amorcé au deuxième trimestre 2022.

Sur le début de l'année 2024, on reste dans les mêmes ordres de grandeurs avec 490 dossiers sur les 4 premiers mois ».

Quels sont les défis que rencontre la Médiation du Crédit dans l'accomplissement de ses missions ?

« Notre principal défi, c'est d'être sollicité par les entreprises et suffisamment tôt.

Les entreprises ne doivent avoir aucune réticence, comme « se faire mal voir de son banquier » en sollicitant une médiation.

Si la banque a dénoncé un crédit ou refuser un nouveau crédit, c'est qu'il y a une rupture de la confiance et du dialogue avec l'entreprise.

La médiation est parfaitement acceptée par les banques et le taux de succès que je mentionnais de 60 % est la meilleure preuve de l'intérêt pour une entreprise de saisir la Médiation ».

La ministre Olivia Grégoire a récemment annoncé qu'elle vous avait missionné, avec le médiateur des entreprises, pour aller à la rencontre des entreprises pour les informer des dispositifs de prévention et lui faire remonter un diagnostic. Pouvez-vous présenter cette mission ?

« Après une année 2022 marquée par la résilience des entreprises, l'année 2023 a vu apparaître un certain nombre de tensions avec la hausse des défaillances, l'augmentation des retards de paiement et des trésoreries plus tendues.

Avec une faible croissance attendue pour 2024, les incertitudes se renforcent pour les entreprises.

La mission confiée par la Ministre est une mission qui vise à établir un diagnostic de la situation économique et financière des TPE et PME (Petites et moyennes entreprises) françaises, à mieux faire connaître les dispositifs existants de détection précoce et de soutien aux entreprises en difficulté et appréhender les opportunités et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces dispositifs.



Le cœur de notre mission, ce sera surtout de la pédagogie renouvelée auprès des entreprises autour de trois idées clés :

- **L'anticipation**, c'est-à-dire le dialogue avec les partenaires (expert-comptable, banque, clients, fournisseurs) et l'utilisation d'outils de gestion (tableau de bord, tableau de trésorerie prévisionnelle) ;
- **L'accompagnement** : tous les réseaux qui sont là pour aider les entreprises (chambres consulaires, organisations socio professionnelles, les sites publics, la Banque de France) et bien sûr le recours aux procédures amiables de médiation ;
- **La prévention** : à la fois, l'utilisation des nombreux outils qui sont disponibles pour les entreprises pour identifier assez tôt leurs difficultés et, bien évidemment, le recours aux procédures préventives des tribunaux de commerce qui sont efficaces et que les entreprises ne doivent absolument pas appréhender d'utiliser.

Notre objectif est clairement de faire en sorte que la détection précoce se renforce et que les dispositifs de soutien aux entreprises soient utilisés car ils répondent à de vrais besoins et ne sont souvent pas assez connus, surtout des plus petites entreprises ».



INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA PAROLE À ...

MADAME DELPHINE JOUENNE

Cofondatrice de l'agence
ENDERBY, cabinet de
conseil en stratégie de
communication &
influence

« Quand il entre dans une crise sans l'avoir anticipée, le chef d'entreprise, tout comme n'importe quel autre être humain, est traversé par des étapes émotionnelles ne lui permettant pas de porter un regard juste sur les décisions à prendre en matière de communication »

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Pouvez-vous vous présenter ?

« Je suis Delphine JOUENNE. J'ai cofondé l'agence ENDERBY il y a 16 ans, avec la volonté d'accompagner les professionnels du conseil dans leur communication. Aujourd'hui, nous accompagnons également des corporates.

L'agence a été créée en 2008, entre la crise des subprimes et la faillite de Lehman Brothers. De fait, nous avons accompagné très tôt les acteurs du restructuring.

C'est dans ce contexte que notre accompagnement a naturellement été orienté vers les entreprises en difficulté.

Aujourd'hui, fort d'une trentaine de collaborateurs, nous traitons l'ensemble des sujets de la communication : stratégie de contenu, stratégie médiatique, identité visuelle, ou encore communication de crise.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





« Pour ma part, j'ai passé une agrégation de lettres classiques avant d'obtenir un diplôme de philosophie. J'ai commencé ma carrière chez EY puis j'ai travaillé dans le cabinet Arthur Andersen au moment du scandale Enron... C'est ainsi que j'ai pu bénéficier d'une formation qui n'était absolument pas prévue en matière de communication de crise !

Ensuite, je me suis occupée de la visibilité médiatique de PwC avant de rejoindre un cabinet de conseil en stratégie, puis une agence de communication avant de créer l'agence ENDERBY en 2008 ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





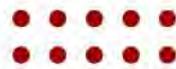
Pouvez-vous nous parler de votre expérience en matière de communication de crise ?

« Nous intervenons souvent par le biais des conseils qui nous mandatent pour leurs dossiers et petit à petit, nous élargissons nos secteurs de référence (l'industrie, la santé, etc.) avec la volonté, dès le départ, de faire comprendre la complexité de certaines situations inhérentes aux activités de nos clients et les enjeux de la communication de crise.

Nous proposons un triptyque d'accompagnement en communication :

1. L'anticipation : la préparation, la prévention et l'évaluation des risques
2. L'intervention « à chaud »
3. La sortie de crise





1. L'anticipation : la préparation, la prévention et l'évaluation des risques

Ce sont des dossiers où les clients réfléchissent en amont aux risques possibles.

Par exemple, une possibilité de risque cyber, une rupture d'approvisionnement dans la chaîne d'industrie, des risques sociaux liés à la mise en place d'un PSE...

Nous apprécions beaucoup ce type de dossiers en interne car cela nous laisse le temps de préparer les éléments de langage et de travailler sur la communication en amont avec beaucoup de sérénité, avec un principe essentiel : que le client nous dise tout ce qu'il y a à savoir, car la communication ne doit pas arriver en bout de chaîne au risque de commettre des erreurs.





2. L'intervention « à chaud »

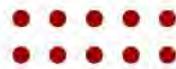
C'est lorsque les clients traversent une grosse crise, comme par exemple une demande de rançon, le blocage de serveurs, l'intervention des syndicats après la fuite d'une information confidentielle, un suicide sur le lieu de travail...

On se rend compte de l'importance d'être accompagné par un conseil extérieur pour mettre la crise à distance de ses émotions.

Quand il entre dans une crise sans l'avoir anticipée, le chef d'entreprise, tout comme n'importe quel autre être humain, est traversé par des étapes émotionnelles ne lui permettant pas de porter un regard juste sur les décisions à prendre en matière de communication.

Notre rôle est de rassurer le dirigeant, d'avoir une compréhension fine des rapports humains, de montrer solidité et sérénité pour revenir à des décisions cohérentes et appropriées pour l'entreprise.





Nous ne sommes pas là pour raconter n'importe quoi ni travestir la réalité. **L'éthique est un élément clé dans la façon dont nous mettons en œuvre la communication de crise.**

Notre objectif est de donner une autre grille de lecture tout en restant juste et honnête car tout se sait, particulièrement dans cette ère des réseaux sociaux.

C'est une période difficile pour l'entreprise, et particulièrement le dirigeant.

Nous sommes là pour mettre en place des procédures facilitant la sortie de crise et limitant le risque réputationnel.

Nous travaillons de concert avec les équipes internes de l'entreprise et l'ensemble des différentes parties prenantes (les actionnaires, les médias, etc.) mais également les conseils, car la situation peut vite s'envenimer et il faut éviter qu'au final, notre action s'avère contre-productive.





Notre rôle est aussi de coordonner des temporalités juridiques, totalement différentes du temps de communication. Aujourd'hui, avec l'immédiateté des réseaux, la temporalité peut être à très court terme avec un embrasement très rapide. Certaines crises naissent d'abord sur les réseaux avant de se propager dans les médias traditionnels, à l'image de l'affaire Benalla. Derrière, il y a une communication juridique ou judiciaire, notamment dans des dossiers de sauvegarde, de faillite, de reprise à la barre, avec une temporalité beaucoup plus longue. Il faut savoir concilier des temporalités qui n'ont rien à voir entre elles.

Le fait d'avoir une visibilité sur les mots qu'on emploie, c'est la clé d'une communication de crise réussie. Nous pesons chaque mot employé. Notre rôle est de donner une grille de lecture compréhensible, avec des mots précis et simples.

Il est nécessaire d'être entendu de tous, en veillant à ne pas exclure par l'utilisation de mots jugés trop complexes. Il faut pouvoir apporter de l'humanité tout en étant vigilant sur d'éventuelles promesses.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





3. La sortie de crise

Elle porte sur une réflexion permettant de réhabiliter la réputation d'une entreprise qui a été mise en difficulté, pour redorer son image qui a pu être secouée et qui peut parfois se retrouver tétanisée.

Généralement, l'entreprise peut se dire qu'il faut vivre cachée mais il faut travailler à revenir sur le devant de la scène, tout en étant vigilant. Cela dépend également du dirigeant et de l'incarnation de l'entreprise.

L'objectif principal est d'être les plus authentiques possible car nous sommes dans un monde de faux-semblants. La communication de crise la plus authentique sera celle qui fonctionnera le mieux ».





Concrètement, comment cela se passe-t-il quand une entreprise vous contacte car elle a besoin de vos services ?

« Nous essayons de mettre en place des solutions en amont en anticipant les scénarios avec les entreprises, pour créer une réaction percutante et efficace. **L'objectif n'est pas de préparer des scénarios catastrophes mais d'anticiper les risques avec justesse.**

Cela passe, par exemple, par la désignation d'un nouveau porte-parole pour préserver le dirigeant.

Cela passe également par la mise en place de veilles portant sur l'entreprise et son environnement. Nous faisons un travail de recherche sur l'historique de l'entreprise et nous nous assurons de la totale transparence du client, au même titre qu'il faut tout dire à son avocat quand on fait appel à lui. En réalité, si nous n'avons pas la connaissance de tous les éléments, les plans d'actions pourront se retourner contre nous.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Il faut également avoir la vision la plus factuelle possible, même si c'est difficile pour le dirigeant d'avoir les idées claires dans certaines situations. Donc nous écoutons, et échangeons.

À partir de ce que nous obtenons, nous pouvons faire des recommandations.

Le dirigeant est libre d'accepter et d'écouter. On est là pour apaiser et dire ce qui est possible ou non, avec honnêteté, pour lui permettre de se projeter et pouvoir lui faire des propositions cohérentes et solides, lui permettre de se sentir épaulé.

Il doit pouvoir se reposer sur nous et se libérer complètement de la communication car il doit gérer d'autres enjeux stratégiques.

Prenons l'exemple d'un dirigeant d'une entreprise familiale du Grand Ouest qui fait vivre, au niveau local, 400 personnes.



09 52 69 45 40



<https://www.lacliniquedelacrise.fr>



contact@lacliniquedelacrise.fr





Toute la vie locale tourne autour de cette entreprise donc, si elle rencontre des difficultés, le dirigeant pourra se sentir isolé, n'osant se confier sur les difficultés qu'il traverse, et refusant parfois même de voir la réalité en face.

Il va avoir tendance à réagir trop tardivement car il va vouloir trouver, seul, une porte de sortie et va passer à côté de solutions pérennes s'il n'est pas bien accompagné.

Les ressorts psychologiques doivent également être pris en considération car tous les dirigeants ne réagiront pas de la même façon : certains seront tétanisés et d'autres seront de véritables « capitaines de tempête ».

Nous sommes dépositaires de la confiance des dirigeants qui viennent nous voir car ils sont fragilisés. La communication de crise n'est pas anodine car, derrière, de nombreux rouages peuvent être mis en place ».



Quelle est votre typologie client ?

« Nous n'avons pas de typologie client. Mais généralement, nous travaillons avec des cabinets de conseils, des avocats mais nous sommes également contactés directement par des entreprises.

Nous avons à cœur de ne pas démultiplier les dossiers de communication de crise qui demandent une séniorité et une expertise pointue ainsi qu'une grande disponibilité.

Actuellement, nous avons une équipe de cinq personnes qui travaillent sur la communication de crise. Ce sont tous des seniors car il faut avoir une forme de maturité mais également des faits d'arme professionnels en matière de communication pour gérer ce type de dossiers ».

Quels sont vos conseils pour les chefs d'entreprises en crise ?

« Je pense qu'il faut **bien s'entourer et être à l'écoute, savoir faire le tri entre les recommandations et conseils** que l'on vous apporte.

Il faut aussi **favoriser l'échange avec le conseil en communication**, car tout peut bouger très vite. Il est donc impératif d'ajuster les recommandations et les actions à mettre en place.

Il faut également **coordonner les différentes temporalités**, ne pas se concentrer sur un seul public et prendre en compte la collectivité.

Il est aussi primordial d'**éviter les réactions à chaud**.

Enfin, il est nécessaire de **porter un autre regard sur le dossier afin de mettre la crise à distance**. C'est humain d'avoir besoin d'aide quand on traverse une période d'instabilité professionnelle qui touche aussi à l'émotionnel ».

INTERVIEW

LA CLINIQUE DE LA CRISE DONNE LA
PAROLE À ...

MONSIEUR DAVID CORONA

**Cofondateur et directeur
général de l'agence
In_cognita et ex-
négociateur du GIGN**

***« Il n'est jamais trop tôt ou
trop tard pour se préparer,
structurer, réfléchir à la
façon de gérer une crise.
C'est comme mettre sa
ceinture quand on
monte en voiture ; ce
n'est pas encore
automatique »***



Quel est votre parcours professionnel ?

« J'ai intégré le GIGN (Groupe d'Intervention de la Gendarmerie Nationale) où je suis resté une douzaine d'années.

J'ai démarré en tant qu'opérationnel dans les colonnes d'assaut puis j'ai rapidement choisi la spécialité de négociateur. C'est une des seules unités au monde où il faut d'abord être opérationnel pour pouvoir devenir négociateur.

En fait, le modèle français n'est pas comme le modèle américain où il y a, d'un côté, des équipes SWAT (*Special Weapons And Tactics*) qui interviennent et, de l'autre, le négociateur qui arrive dans sa voiture « avec ses chaussures cirées et son parapluie ».

En France, lorsqu'on est négociateur, on est également opérationnel. Sur certaines missions, on intervient, arme à la main, dans le but d'agir et d'arrêter des personnes, tandis qu'à d'autres moments, on prend notre « casquette » de négociateur quand il n'y a pas forcément d'action à proprement parler.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Il y a un « *jeu de pas de côté* » qui consiste à se dire qu'on est dans la colonne d'assaut et qu'en même temps, on peut être amené à négocier avec un forcené, ou alors, dans le cas où il n'y a pas forcément de négociation possible, on peut être amené à l'interpeller directement.

« *Réfléchir en homme d'action et agir en homme de réflexion* » définit bien la philosophie d'un négociateur du GIGN.

Le GIGN est un modèle unique et coûteux car on ne forme pas des hommes à la négociation comme dans d'autres modèles européens. En réalité, dans notre modèle, ce sont des opérationnels qui peuvent négocier avec des armes à la main, ou alors arrêter de négocier pour monter à l'assaut.

Par ailleurs, il peut arriver que des hommes, qui sont sur une mission depuis le départ en tant que négociateurs, interviennent ensuite avec l'équipe d'assaut.





Pendant douze ans, mon travail consistait à m'occuper des forcenés, des crises suicidaires, des enlèvements à l'étranger pour le Ministère des Affaires Étrangères, des extorsions de fonds, des prises d'otages ou encore des interventions liées au terrorisme.

À cet égard, je suis notamment intervenu dans la crise terroriste de Charlie Hebdo en 2015 et dans l'attaque du SUPER U de Trèbes en 2018 où le Commandant Beltrame a été tué.

J'ai également géré les premiers « *Ransomware* » en 2017, c'est-à-dire les attaques informatiques avec des demandes de rançons, pour la Gendarmerie Nationale ».



Comment avez-vous eu l'idée de créer l'agence In_cognita ?

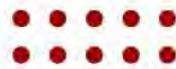
« À l'époque, les négociateurs du GIGN commençaient à être sollicités pour venir en aide aux entreprises françaises.

Très naturellement, après avoir réfléchi avec Anne-Gervaise Vendange, mon épouse et associée, qui, elle, vient du monde de la thérapie et de l'accompagnement, nous avons combiné nos domaines d'expertise pour lancer l'agence In_cognita.

Par le biais de notre agence, nous aidons les dirigeants d'entreprise qui se trouvent dans des situations compliquées. En synthèse, nous faisons de la gestion de crise et de la négociation à forts enjeux.

Il y a trois piliers dans notre agence :

1. Les séminaires, les team building (renforcement d'équipe) et les conférences ;



2. La formation pure :

- Un parcours de négociation pour devenir négociateur professionnel ;
- Un parcours de profilage pour les profils de type ressources humaines, chasseurs de tête ou tout métier qui manie l'influence.

Ces formations sont certifiées QUALIOPFI.

3. Notre plus grand pilier est le conseil avec la gestion de crise et notamment la gestion de crise cyber ainsi que la négociation à fort enjeu.

Cette négociation se retrouve dans des conflits entre associés, des conflits aux prud'hommes, des opérations de fusions- acquisitions ou encore des négociations sensibles lors de chantages.

In_cognita a été créée en 2020. Nous avons lancé l'agence deux semaines avant le début de la crise sanitaire.





Par chance, nous avons déjà des clients privés depuis quelques mois et nous avons très rapidement reçu des appels de dirigeants qui rencontraient des difficultés avec leurs salariés qui ne voulaient plus revenir travailler en présentiel ou qui étaient, eux-mêmes, confrontés à des clients extrêmement désagréables.

Ce début d'activité aurait pu être catastrophique.

Mais en réalité, nous avons doublé le chiffre d'affaires prévu. Depuis le lancement de l'agence, l'activité est en croissance constante.

Avec mon épouse, nous sommes tous les deux dirigeants fondateurs, nous avons quatre salariés et une quinzaine de freelances qui interviennent sur les différentes missions.

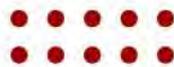
Aujourd'hui, l'agence In_cognita accompagne essentiellement des entreprises privées et parfois des organismes publics nationaux et internationaux.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Des dirigeants d'entreprises en crise nous contactent.

Il peut d'agir d'une crise de notoriété, un accident, et plus globalement tout ce qui peut mettre une entreprise en difficulté et entacher sa réputation ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr



Concrètement, comment intervenez-vous au service des dirigeants dont l'entreprise est en crise ?

« Nous avons trois façons de fonctionner :

1. Le préventif

C'est notre premier modèle, le plus répandu.

D'abord, nous réalisons un audit organisationnel de l'entreprise. Nous structurons ensuite une doctrine de gestion de crise et créons un guide, formons les dirigeants à la gestion de crise, notamment sur la communication interne et externe (média training) et nous les entraînons à des exercices de gestion de crise.

Ensuite, nous mettons en place une hotline 24h/7j portant sur des typologies de crises définies au préalable avec les clients. Pour avoir accès à ce service, ils paient un abonnement annuel leur permettant d'avoir accès à un(e) expert(e) en moins de 30 minutes, quelle que soit l'heure du jour ou de la nuit.



Grâce à ce système d'abonnement qui permet d'accéder à une hotline 24h/24, les dirigeants peuvent dormir tranquille. Il s'agit d'un abonnement dont le montant est fixé par rapport à un pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise. C'est un système qui se veut juste et équitable.

2. Le curatif

Les dirigeants, par le « *bouche à oreille* » ou la recherche sur internet, nous contactent lorsque leur entreprise traverse une crise ponctuelle. Dans ce cas de figure, nous traitons la crise ou nous les orientons vers d'autres prestataires si cela outrepassé nos compétences.

3. La crise cyber

Dans ce cas de figure, nous avons des entreprises qui ont souscrit des contrats d'assurance qui octroient un volume de jours de coordination et pilotage de gestion de crise.

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Les chefs d'entreprise commencent à prendre conscience, compte tenu du fait que nous sommes dans une société de plus en plus tendue, conflictuelle et avec des problématiques complexes, qu'il faut, soit avoir des contrats d'assurances avec des prestataires, soit être en auto-assurance.

Dans ce cas, ils se disent que la sauvegarde et la survie de l'entreprise va dépendre de leur niveau de rentabilité et d'organisation et donc qu'il leur faut un prestataire qui maîtrise ce genre de crises pour parvenir à s'en sortir ».

 09 52 69 45 40

 <https://www.lacliniquedelacrise.fr>

 contact@lacliniquedelacrise.fr





Quelle est la typologie des entreprises que vous accompagnez ?

« Nous accompagnons principalement des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires de 50 millions à 2 milliards d'euros : il s'agit d'entreprises à taille intermédiaire (ETI).

En revanche, nous n'avons pas de typologie d'entreprises. Nous accompagnons aussi bien des logisticiens, que des boîtes d'informatique, ou encore des entreprises dans le secteur de l'agroalimentaire ou du médical. En fait, il n'y a aucune typologie de client qui ne pourrait pas être notre client ».



Quels sont vos conseils et vos messages pour les dirigeants dont l'entreprise est en difficulté ?

« Il n'est jamais trop tôt ou trop tard pour se préparer, structurer, réfléchir à la façon de gérer une crise.

La gestion de crise dans certaines entreprises équivaut à la sécurité routière des années 70 : certains ne comprennent pas encore bien à quoi ça sert.

Enfin, un dirigeant doit pouvoir dormir tranquille. Pour cela, en cas de crise, il doit savoir qui appeler et connaître les partenaires sur qui il peut compter pour l'aider dans cette dynamique qui n'est le job de personne au sein de sa structure. À travers cette démarche, cela lui permettra de rester concentré sur son expertise métier et la continuité de son activité lorsque les choses iront mal ».