



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Le déni de l'entrepreneur
face au risque de défaillance
Comment l'aider au mieux ?



Le déni de
l'entrepreneur
est le défi de
l'avocat

Questions & Réponses

Qu'est ce que le déni de réalité de l'entrepreneur en crise ?

Le déni de réalité se rencontre souvent chez l'entrepreneur en crise. C'est un mécanisme psychologique de défense consistant à minimiser ou ignorer volontairement les signes faibles annonciateurs d'une possible défaillance de l'entreprise. Cette réaction, ô combien humaine, retarde souvent la prise de décisions nécessaires, aggravant ainsi la situation.

Pourquoi un tel déni ?

Le déni s'explique en grande partie par le tabou culturel de la défaillance, en Europe. Contrairement aux États-Unis où l'échec entrepreneurial est perçu comme formateur et valorisant, notre continent associe encore trop souvent la défaillance à une faute personnelle, entraînant honte et culpabilité qui renforcent le refus de reconnaître les difficultés. Or entreprendre est toujours un risque, échouer n'est pas forcément faillir et rebondir est devenu un droit.

Comment se manifeste-t-il ?

Par la minimisation des difficultés et une procrastination dangereuse. Le dirigeant refuse de voir la réalité, pensant que "ça ira mieux demain". Il interprète tout événement dans un sens qui le rassure, s'isole progressivement, évite les discussions franches avec ses conseils. Ce phénomène psychologique altère sa perception des signaux faibles pourtant évidents pour des observateurs extérieurs.

D'autres effets du tabou entourant la défaillance d'entreprise ?

Ce tabou génère plusieurs effets désastreux : le déni de réalité - on l'a vu - qui empêche toute action correctrice, l'appréhension irrationnelle du tribunal, le défaitisme prématuré, une dévalorisation personnelle profonde et enfin la solitude croissante du dirigeant qui s'isole de ses collaborateurs et ses conseils. Tout cela forme un cercle vicieux qui transforme des difficultés gérables en crise trop souvent fatale pour l'entreprise.

Parfois même pour l'entrepreneur ?

Oui le chef d'entreprise peut être - ce qui est devenu malheureusement trop fréquent - dans une détresse psychologique si aigüe que nous devons lui procurer de toute urgence, un soutien psychologique avant une assistance juridique, pour éviter l'irréparable.

Comment lui venir en aide ?

Des initiatives remarquables doivent être saluées : le dispositif national APESA, fondé par l'admirable Me Marc Binné, greffier du Tribunal de Commerce de Saintes. Des sentinelles (avocats, experts-comptables, magistrats, membres des chambres consulaires ou des métiers...) formées par APESA proposent à l'entrepreneur dont elles ont repéré la détresse, l'opportunité de consultations gratuites auprès de psychologues formés et expérimentés sur le sujet. D'autres soutiens sont proposés, de partout en France, autour de "Portails de la prévention". Je les qualifierai plutôt de "portes" ou de "guides" de la prévention puisqu'ils orientent le chef d'entreprise vers le meilleur dispositif. Il était temps de venir en aide à ceux qui contribuent largement à la richesse et à la vitalité de notre pays et qui sont loin d'être les nantis, illustrés par des images d'Épinal au papier jauni !

Comment abordez-vous le déni de réalité d'un client ?

C'est le plus grand défi de l'avocat. Etre technicien, nous le sommes tous, plus ou moins bien, mais cela ne sert à rien si on oublie d'être humain, si on néglige l'être humain. J'aborde le déni de réalité de mon client en adoptant une approche empathique et pédagogique. J'écoute activement pour comprendre les résistances, je reformule, puis présente de façon objective et factuelle les risques encourus. Je propose ensuite des solutions concrètes, tout en rassurant le dirigeant sur sa capacité à rebondir grâce à un accompagnement adapté. En résumé. Détecter les symptômes y compris du déni. Etablir un diagnostic. Proposer un traitement. L'appliquer et assurer le suivi. Il m'est arrivé de ressortir K.O. d'un premier rendez-vous mais avec le sentiment d'avoir lever les premiers obstacles. C'est passionnant. N'oublions qu'à l'instar d'un médecin, nous soignons mais c'est le patient qui guérit.

Comment s'articule votre travail avec celui de l'expert-comptable ?

Nous sommes des urgentistes, du chiffre et du droit. Les rendez-vous se font très souvent en commun. C'est une complémentarité essentielle. L'expert-comptable, en contact régulier avec l'entreprise, détecte souvent les premiers signaux faibles. Il apporte l'analyse chiffrée indispensable pour établir un diagnostic précis notamment sur l'existence d'un état de cessation des paiements. De mon côté, j'apporte l'expertise juridique sur les outils adaptés. Ensemble, nous pouvons convaincre un dirigeant en déni de la réalité de sa situation et l'orienter vers les solutions les plus pertinentes.

Qu'en est-il du dirigeant caution ?

Le dirigeant est quasi systématiquement caution des engagements soucrits par sa société. Il a tout intérêt à ne pas procrastiner car il bénéficie d'une protection spécifique s'il agit rapidement. En conciliation, sauvegarde ou redressement judiciaire, les créanciers ne peuvent pas poursuivre les cautions personnes physiques pendant toute la procédure et même durant l'exécution des accords ou du plan. Ce gel des poursuites est un avantage majeur qui disparaît si l'on attend la liquidation judiciaire.

Quel conseil essentiel lui donner ?

Ne restez pas seul ! Parlez-en immédiatement à votre expert-comptable qui vous guidera vers un avocat partenaire. N'ayez pas honte, les difficultés font partie de la vie des affaires. Plus vous agirez tôt, plus vous aurez de latitude pour redresser la situation. Rappelez-vous que les tribunaux de commerce sont aujourd'hui des lieux de solutions, pas de sanction. Leur priorité est de sauver l'entreprise, pas de punir le dirigeant. Nous sommes à vos côtés, avant, pendant et après le traitement de la crise.

Un exemple de rebond réussi ?

Celui de mon ami Jean Lecourieux-Bory dont la photographie "L'acharné" issue de sa série "Petit Patron", illustre cette publication. Jean a connu la liquidation judiciaire de sa chaudronnerie. Il est devenu photographe, reconnu nationalement. Il est le premier à avoir photographié la détresse et le rebond d'un petit patron, se mettant lui-même en scène.

ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ECHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT ”

— J.FRANCOIS TOGNACCIOLI



Un savoir-faire reconnu en matière
de restructuration d'entreprises

CABINET PRINCIPAL

—
40 rue Maréchal Joffre
06000 Nice

T 04 93 81 74 95

06 64 91 64 92

contact@jfts.net

CABINET SECONDAIRE

—
7 rue Ernest Cresson

75014 Paris

T 01 79 75 59 00



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

www.jfts.net

