TOGNACCIOLI
AVOCATS

À la recherche...
des signaux faibles de la défaillance
Comment les détecter et les analyser ?

#03-QUESTIONS
&RÉPONSES

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Que sont les signaux faibles de la défaillance d'une entreprise ?

Le concept a été imaginé aux Etats-Unis, dans les années 1970 par le professeur Igor Ansoff. Ce sont sont des indications discrètes et initiales qui peuvent révéler un risque pour une entreprise. Subtils et souvent négligés, ces indices ou symptômes sont cruciaux pour anticiper les changements défavorables. Ce sont des "informations fragmentaires, rapidement obsolètes et largement anticipatives".

#03
SIGNAUX FAIBLES DE LA DÉFAILLANCE
Détecter et analyser

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Peut-on en faire des catégories ?

Oui, on distingue quatre grandes catégories de signaux faibles : financiers, opérationnels ou de marché, sociaux et règlementaires. Chaque catégorie offre des indices spécifiques sur la santé et les risques potentiels de l'entreprise.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Quels signaux faibles financiers ?

Une situation nette négative, des charges d'exploitation non couvertes par les marges, un défaut de trésorerie récurrent, une détérioration du fonds de roulement, l'impossibilité de renouveler des crédits indispensables, une capacité d'autofinancement négative, des injonctions de payer répétitives, le non paiement des créances publiques, une interdiction bancaire. Ces éléments, pris individuellement ou combinés, peuvent indiquer des difficultés financières émergentes.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Des signaux faibles opérationnels ?

L'obsolescence des techniques ou de l'outil de production, une panne majeure d'un outil de production, une sous-activité continue (ex: suite à une crise sanitaire), une dépendance économique excessive, la défaillance d'un client important, la perte d'un marché clé, des retards de livraison récurrents d'un fournisseur essentiel, la perte d'un brevet stratégique. Ils peuvent révéler des vulnérabilités dans le modèle d'affaires ou l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Des signaux faibles sociaux ?

Les signaux faibles sociaux peuvent inclure un sureffectif ou un sous-effectif chronique, des événements sociaux majeurs (grèves, chômage technique), des démissions en cascade, notamment de personnes clés, la perte d'une personne essentielle à l'entreprise, des désaccords ou mésententes entre actionnaires ou associés. Ces indicateurs peuvent refléter des problèmes de management, de culture d'entreprise ou de gouvernance.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Des signaux faibles règlementaires ?

Dans le domaine réglementaire, soyez vigilants face à un renchérissement significatif des coûts contrôlés par l'Etat (ex: énergie), des modifications réglementaires compliquant l'activité ou non-anticipées (ex: disparition annoncée d'un crédit d'impôt pour des biens et prestations vendus par l'entreprise), des coûts importants de mise en conformité, le non-respect de la législation avec des contentieux en cours. Ces éléments peuvent avoir un impact majeur sur la viabilité à moyen et long terme du modèle économique de l'entreprise.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Quel est le rôle de l'entrepreneur ?

Essentiel : il est aux premières loges, mais il peut aussi avoir la tête dans le guidon ou pratiquer la politique de l'autruche. C'est le déni de réalité déjà évoqué. Le rôle du chef d'entreprise est d'identifier, analyser et agir de manière décisive et stratégique face aux signaux faibles pour prévenir les difficultés et sécuriser l'avenir de son entreprise. Cela implique de solliciter les collaborateurs, clients et partenaires, faire appel aux personnes compétentes pour analyser ces signaux (expert-comptable, avocat, banquier). Surtout, ne pas être dans le déni. Je ne le répèterai jamais assez. Une réaction rapide et appropriée peut faire toute la différence dans la résolution des difficultés potentielles.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Et le rôle de l'expert-comptable ?

L'expert-comptable joue un rôle crucial dans la détection des signaux faibles. Il peut mettre en place des outils de "reporting" intégrés, établir des check-lists régulières, utiliser l'analyse prédictive, former et sensibiliser les équipes à la détection des signaux, utiliser des outils spécifiques comme ceux développés par la Conférence Générale des Juges Consulaires ou les CIP ou encore la BPI. Vous trouverez les liens vers ces outils sur mon site internet. Son expertise et sa vision globale de l'entreprise en font un partenaire essentiel dans la prévention des difficultés.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Celui de l'avocat dans le diagnostic ?

Une fois les difficultés détectées, en collaboration avec le dirigeant et l'expert-comptable, l'avocat contribue à poser le diagnostic. Il évalue les risques juridiques liés à la crise, l'exposition légale et les responsabilités potentielles du dirigeant et de l'entreprise, il analyse les contrats et engagements pour identifier les leviers d'action.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Et dans le traitement des difficultés ?

Symptômes (signaux faibles), diagnostic (analyse) et proposition de traitement (les outils). L'avocat joue un rôle central. Il conseille sur les outils que sont les procédures préventives ou collectives adaptées (mandat ad hoc, conciliation, sauvegarde, etc.). Il accompagne le dirigeant dans ses démarches auprès du tribunal de commerce, du tribunal judiciaire ou du tribunal des activités économiques. Il négocie avec les créanciers et partenaires de l'entreprise. Il veille à la protection des intérêts du dirigeant, notamment s'il est caution. Il assure la communication juridique en cas de crise médiatisée.

TOGNACCIOLI
AVOCATS

Questions & Réponses

Quelle approche adoptez-vous ?

Tout au long du processus, j'adopte une approche à la fois technique et humaine : faire preuve d'empathie et de pédagogie pour aider le dirigeant à surmonter le déni et à prendre les décisions difficiles mais nécessaires. La collaboration étroite avec l'expert-comptable est essentielle pour apporter une vision globale et des solutions pertinentes. La coopération avec le mandataire ad hoc, le conciliateur ou les mandataires de justice ou encore le tribunal - selon l'outil choisi - doit être empreinte de loyauté, de transparence, d'exigence et de diligence, dans le respect des intérêts du client et de l'intérêt collectif lié au bon déroulement de la procédure amiable ou judiciaire.

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

ÉCOUTEZ
TOGNACCIOLI
AVOCATS PODCAST
SUR TOUTES LES
PLATEFORMES

TOGNACCIOLI
AVOCATS

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
AVOCATS

www.jfts.net