

# Audition du Medef par la mission interministérielle sur la prévention des difficultés et l'accompagnement des chefs d'entreprise

Le 5 novembre 2020 à la Chancellerie

Composition de la délégation du Medef :

- Xavier Migeot, délégué général du Medef Deux-Sèvres
- Joëlle Simon, directrice générale adjointe juridique, éthique et gouvernance des entreprises

**A titre liminaire**, le Medef porte une appréciation positive sur :

- l'efficacité du dispositif mis en place en un temps record par les pouvoirs publics :
  - Adaptation du droit des entreprises en difficulté
  - Adoption de mesures exceptionnelles de trésorerie
- la grande réactivité des tribunaux de commerce :

qui ont permis d'éviter de nombreuses faillites.

La fin du gel de l'obligation de déclarer un état de cessation des paiements a fait craindre une vague de faillites

Or, en pratique l'état d'anesthésie générale demeure et devrait encore perdurer avec le reconfinement et les nouvelles mesures de trésorerie.

La mission sur la prévention et l'accompagnement des chefs d'entreprise décidée par le ministre de la Justice, garde des Sceaux, arrive donc à point nommé.

Cette prévention passe d'abord par la formation, l'information et la sensibilisation des chefs d'entreprises sur ce sujet.

Elle est extrêmement difficile à mettre en œuvre, vu la cible principale de cette mission : les PME, voire les TPE.

Les raisons sont multiples :

- tout d'abord, un manque de culture économique qui fait que les chefs d'entreprise ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour apprécier la situation de leur entreprise et réagir aux signaux faibles,
- ensuite, leur ignorance des dispositifs existants pour les aider à surmonter ces difficultés,
- enfin, le fait qu'ils ne se sentent pas concernés et s'ils le sont, ne veulent pas toujours le reconnaître ou n'apprécient pas toujours la gravité de la situation.

D'où l'échec des opérations d'information/sensibilisation que le Medef et ses membres ont pu organiser.

A cela s'ajoute la crainte de certains chefs d'entreprise que la seule participation à une réunion d'information sur ce sujet crée une suspicion sur l'état de leur entreprise de la part des autres participants.

Selon les termes d'une représentante d'une grande fédération professionnelle qui regroupe principalement des PME/TPE : « *nos adhérents restent le plus souvent silencieux, isolés et cherchent à trouver eux-mêmes des solutions pour surmonter les difficultés* ».

**Il est donc essentiel de rompre l'isolement du chef d'entreprise en difficulté et de l'aider le plus en amont possible à prévenir les difficultés et à prendre les bonnes décisions afin d'éviter le dépôt de bilan.**

Il n'existe pas de solution miracle, nous croyons plus à une conjonction d'initiatives de terrain afin de former, d'informer, d'intervenir rapidement et d'accompagner.

## **I. FORMER, INFORMER**

### **1. Former**

Une piste en amont même des initiatives liées à la rencontre de difficultés qui vont être décrites ci-après, consisterait à développer le parrainage de primo-entrepreneurs par des chefs d'entreprise expérimentés sous couvert de l'appui d'organisations professionnelles notamment. Ce chef d'entreprise expérimenté rencontrerait régulièrement (2 à 3 fois par an, voire plus en cas de crise) le primo-entrepreneur pour discuter stratégie, suivi financier... Ce ne peut être que sur la base du volontariat (des deux côtés) et avec bienveillance.

### **2. Informer, orienter sur les dispositifs existants** en matière d'informations d'accompagnement, d'auto-diagnostic, d'aide au financement...

Au Medef nous avons essayé de recenser les différentes initiatives existantes privées ou publiques dans un tableau<sup>1</sup> qui n'a pas la prétention d'être exhaustif, elles sont nombreuses mais pas toujours connues et surtout ne sont pas coordonnées.

#### Suggestions :

- rendre plus accessibles les dispositifs existants
- voir si une rationalisation, une coordination est possible
- recourir à de nouveaux outils de communication : podcasts, MOOC pour être certains de toucher directement les chefs d'entreprise...

## **II. AMELIORER LA DETECTION, LA QUALITE ET LE TRAITEMENT DES SIGNAUX FAIBLES :**

Rappelons que la directive du 20 juin 2019 recommande la mise en place d'un ou de plusieurs outils d'alerte précoces en fonction de la taille des entreprises.

Ce qui est clef, c'est la qualité des signaux faibles et la rapidité de réaction dès que ces signaux faibles sont détectés.

#### **Le Constat :**

☞ Aujourd'hui, les chefs d'entreprise suivent bien évidemment leur activité et leur situation financière mais ont encore trop peu de tableau de bord « formalisé » reprenant les indicateurs clés (CA dégagé sur une période, taux de nouveaux clients, taux de marge brute par opération, solde de trésorerie d'exploitation...). Ce tableau de bord doit être un outil de pilotage et de réduction des risques financiers.

---

<sup>1</sup> [Ci-joint.](#)

☞ Par ailleurs, le dispositif « Signaux faibles » : outil numérique de détection des défaillances mis en place par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance<sup>2</sup> souffre de plusieurs défauts :

- il ne s'adresse qu'aux entreprises de plus de 50 salariés alors que l'essentiel des difficultés constatées s'inscrit en dessous de ce seuil ;
- il est alimenté par les seules administrations précitées ;
- les informations qu'il traite ne sont pas transmises d'une façon qui permettra leur utilisation la plus efficace possible.

### **Propositions :**

☞ **Sur la mise à disposition des PME/TPE d'outils de pilotage et des indicateurs simples** : nous proposons de promouvoir le pilotage stratégique de l'entreprise par la gestion des risques, dont la 1<sup>ère</sup> étape est la réalisation d'une cartographie de ses risques. Le Medef Deux-Sèvres (avec des chefs d'entreprises) en partenariat avec l'AMRAE (association nationale des gestionnaires de risques) a élaboré une méthodologie adaptée aux TPE-PME-ETI. Elle permet gratuitement et en 3h à tout chef d'entreprise, seul ou avec son équipe, d'élaborer sa propre cartographie sur [www.macartodesrisques.fr](http://www.macartodesrisques.fr) à partir d'un diagnostic 360° des risques auxquels son entreprise est exposée (stratégique, financiers, opérationnels, sécurité-sûreté-cybersécurité, gestion de crise, réglementaires et RH). L'outil est sécurisé et conforme aux exigences du RGPD.

☞ **Sur l'amélioration du dispositif Signaux faibles** :

- on pourrait imaginer de l'enrichir par des informations gérées par les greffes des tribunaux de commerce qui disposent d'informations complémentaires : inscriptions des privilèges, des injonctions de payer. Le relèvement des seuils d'inscription de ces informations au greffe du tribunal de commerce a eu pour effet de supprimer ces clignotants pour certaines entreprises. Certains évoquent la possibilité de les baisser à nouveau, nous n'en avons pas discuté au sein du Medef. La solution déjà pratiquée pour les comptes pourrait être, comme le suggère le Conseil national des greffes des tribunaux de commerce, de limiter alors la communication de ces informations à quelques personnes ;
- les informations pourraient être transmises aux présidents des tribunaux de commerce, tenus au respect de la confidentialité, mais également éventuellement à d'autres intervenants qui peuvent directement interroger le débiteur selon une procédure confidentielle à déterminer : à certains Medef territoriaux notamment ceux qui ont mis en place des cellules d'accompagnement et de soutien, sous réserve du respect de certaines conditions : compétences internes, charte de déontologie, confidentialité.

## **III. ACCOMPAGNER LES CHEFS D'ENTREPRISES**

**Développer l'assistance aux chefs d'entreprise par leurs pairs** : le rôle des Medef territoriaux et des fédérations.

Une étude récente de l'observatoire Amarok, association qui s'intéresse à la santé physique et morale des dirigeants de PME, confirme le rôle déterminant des corps intermédiaires et des acteurs

---

<sup>2</sup> Alimenté par les données des administrations économiques et sociales, cet outil permet de détecter une probabilité de défaillance à 12, 18 et 24 mois.

de proximité pour renseigner les entrepreneurs en quête d'informations économiques, techniques, juridiques...

Selon nos adhérents, l'aide ou conseil en ce domaine reste un travail à géométrie variable d'un secteur à l'autre, car il leur faut détecter le problème que leurs adhérents veulent encore cacher. La crise de 2008 a permis de lever certains tabous mais il manque aux TPE la présence d'un conseiller averti qui pourrait avoir un rôle de détection et d'incitation.

Au-delà du parrainage évoqué précédemment, **la création de cellules de soutien ou de commissions d'accompagnement constitue une solution pragmatique et efficace**. Nous ne disposons, pas à ce stade, d'une vision d'ensemble des initiatives du réseau du Medef, mais vous proposons d'illustrer cette action au travers de deux initiatives :

➤ **La cellule de soutien du Medef Deux-Sèvres** : deux équipes réunissant quatre compétences différentes :

- un commissaire aux comptes, un avocat spécialisé en droit des affaires, un ancien juge au tribunal de commerce, un chef d'entreprise ayant récemment fait l'objet d'une procédure collective afin de dédramatiser la situation et de montrer que cette démarche est aussi un acte de gestion
- une réunion organisée au maximum en 24 heures, en présence du directeur général de l'entreprise
- une réunion de 2 à 3 heures ou plus en tant que besoin, confidentielle à huis clos, afin d'examiner la situation et d'apporter un regard extérieur et bienveillant.  
⇒ Très efficace en pratique pour décider un chef d'entreprise à engager une démarche auprès du CCSF ou du président du tribunal de commerce.

➤ **La Commission d'accompagnement des dirigeants d'entreprise, « Anticipation/accompagnement », la CADE, du Medef Gironde** :

Composition : composée d'anciens juges consulaires, de membres de l'ordre des avocats, de la compagnie régionale des commissaires aux comptes, de l'ordre des experts comptables et de la Fédération bancaire française.

Rôle : ne se substitue ni aux différents conseils de l'entreprise ni aux organismes institutionnels.

- Anticiper : aider le chef d'entreprise à anticiper et à prendre les bonnes décisions.
- Accompagner bénévolement : le rôle de la CADE est d'accompagner le dirigeant d'entreprise en l'informant sur les moyens qui lui permettront de redresser la situation et notamment sur les possibilités de solutions offertes par les cellules de prévention des tribunaux de commerce.
- Confidentialité essentielle, les membres de la CADE sont tenus au secret le plus absolu, les entretiens sont confidentiels et ne font l'objet d'aucun compte rendu. Ils doivent signer un engagement de confidentialité (charte éthique ci-jointe)

Rencontre avec la CADE :

- Présentation de la charte d'éthique
- Engagement de sincérité du demandeur
- Présentation et examen de la situation de l'entreprise

- Une deuxième réunion peut être organisée si nécessaire pour solliciter les compétences de ses membres.

Avis et propositions de la CADE à l'issue de la ou des réunions, la CADE émet un avis et formule des propositions.

➤ **Autres initiatives :**

- Cela va de l'organisation d'une réunion : juriste/financier afin d'étudier particulièrement la situation et de faire des premières préconisations en étudiant les conséquences financières et sociales de ces préconisations, ou avec une cellule de soutien qui permet une discussion entre personnes ;
- en passant par une mise en contact par l'organisation d'une réunion avec le CCSF, le président du tribunal de commerce, le préfet... suivant les cas avec l'accord du chef d'entreprise bien évidemment ;
- par une sensibilisation à la prévention des difficultés par les Medef territoriaux par l'intermédiaire de leurs « développeurs », c'est-à-dire de leurs salariés chargés de prospecter de nouveaux adhérents.
- et enfin par des partenariats avec un organisme spécifique dédié à la santé des dirigeants, comme notamment celui conclu entre l'observatoire Amarok et la Fédération Française du Bâtiment. Amarok propose aux entrepreneurs des « cellules d'écoute » et les oriente si nécessaire vers des organismes compétents.

<b>IV. S'APPUYER SUR LES PROFESSIONNELS DU CHIFFRE :</b>
--

L'expert-comptable est sans conteste, le professionnel du conseil le plus proche du chef d'entreprise de PME, c'est celui que l'on retrouve dans toutes les entreprises.

On pourrait alors imaginer de lui faire jouer un rôle en matière d'alerte. Cela supposerait la réunion de plusieurs conditions :

- une définition claire de ses missions : afin d'éviter de voir arriver au tribunal un chef d'entreprise qui attendait de son expert-comptable des conseils en stratégie, en analyse financière...
- le paiement des honoraires de l'expert-comptable, on constate souvent que faute d'être payés, certains experts-comptables peuvent s'arrêter de travailler et que l'on doit alors désigner un expert, ce qui constitue une perte de temps,
- une formation adéquate des experts-comptables sur la prévention et le traitement des difficultés qui fait souvent défaut.

Certains ont évoqué la mise en place d'une obligation d'alerte et de conseil des experts-comptables par la voie d'engagements professionnels ou l'introduction par la loi d'une obligation de conseil pendant cette période d'urgence.

D'autres suggèrent d'introduire de manière permanente une mission nouvelle de détection des signaux faibles.

**V. RENDRE PLUS ACCESSIBLE L'ACCES AUX PROCEDURES / PREVENTION / PROTECTION : MANDAT AD HOC ET CONCILIATION**

Il faut développer le mandat ad hoc et la conciliation auprès des PME. Le coût ne doit pas être un obstacle.

Suggestion : lever cette crainte, le coût n'est pas toujours si élevé, en outre certains conseils régionaux fournissent des aides au diagnostic ou au financement d'un administrateur.

On peut citer l'exemple du fonds « Premiers secours » mis en place par la région Hauts de France.

Il serait également utile de proposer aux mandataires *ad hoc* de mettre en place une information sur la base d'un barème afin de donner plus de visibilité aux chefs d'entreprise.

**VI. RENFORCER LA FORMATION DES JUGES CONSULAIRES.**

Même s'il y a eu d'importants progrès réalisés pour la formation des juges consulaires, la formation au droit des entreprises en difficulté pourrait être renforcée.

À titre d'illustration, le diplôme universitaire créé en partenariat entre l'ENM et l'Université Paris I permet d'offrir une formation à distance, laquelle s'est montrée très utile pour les juges qui l'ont suivie.

⇒ On pourrait imaginer de rendre une formation de ce type obligatoire pour au moins un juge par tribunal.

\* \*  
\*

**En conclusion**, une amélioration de la gouvernance est également une piste à travailler sur le moyen/long terme.

Une bonne gouvernance ne doit pas être le seul apanage des grandes sociétés. C'est l'une des missions du comité gouvernance des entreprises mis en place à la demande de notre président et présidé par Patrick Bertrand qui va proposer aux plus petites entreprises des bases de la gouvernance afin de mieux prévenir et gérer les difficultés inhérentes à la vie d'une entreprise.