

# Table ronde

AVEC >

**BERNARD BAUJET**, MANDATAIRE JUDICIAIRE, PRÉSIDENT DU CONSEIL NATIONAL DES ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ET MANDATAIRES JUDICIAIRES, **MARC BINNIÉ**, GREFFIER ASSOCIÉ DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE SAINTES, CHARGÉ DE COURS À L'UNIVERSITÉ DE LA ROCHELLE, CO-INITIATEUR DU DISPOSITIF APESA, PRÉSIDENT D'APESA FRANCE, **ANTOINE DIESBECQ**, AVOCAT AU BARREAU DE PARIS, CABINET RACINE, **JEAN-LUC DOUILLARD**, PSYCHOLOGUE CLINICIEN, CO-INITIATEUR APESA, **NATALIE FRICERO**, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE NICE, DIRECTEUR DE L'INSTITUT D'ÉTUDES JUDICIAIRES, **PHILIPPE ROUSSEL GALLE**, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ RENÉ DESCARTES, PARIS V, SORBONNE PARIS CITÉ, MEMBRE DU CEDAG, **ROLAND TEVELS**, PRÉSIDENT DU TRIBUNAL DE COMMERCE DE SAINTES, **OLIVIER TORRÈS**, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER ET MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL, PRÉSIDENT FONDATEUR D'AMAROK, PREMIER OBSERVATOIRE DE LA SANTÉ DES CHEFS D'ENTREPRISE

2

## LA SOUFFRANCE MORALE DES ENTREPRENEURS

La souffrance morale subie par l'entrepreneur à l'occasion de la défaillance de son entreprise, individuelle mais atteignant souvent ses proches, n'est pas l'élément le plus aisé à appréhender par les outils habituels de traitement des difficultés dont ce n'est pas la vocation première, même si c'est à l'occasion de leur mise en œuvre qu'elle se révèle.

Inaudible et inavouable, reléguée dans « le prix à payer », cette souffrance perturbe notre regard rigoureux de juriste, habitué des télescopes, et nos yeux peinent à consulter au microscope une réalité objective, pourtant spécifique, dont on peut citer l'absence de durée légale du travail, de médecine du travail et la solitude, comme principaux traits caractéristiques de l'entrepreneur.

L'on sait que même en physique la combinaison de l'infiniment grand et de l'infiniment petit est une recherche constante.

Par un étrange balancement, c'est l'immatériel pourtant que l'on humanise en formulant des diagnostics sur la santé de l'économie et l'Homme que l'on réifie en usant encore de ce triste mot de « liquidation ».

Le soin apporté à toutes les composantes légitimes de la complexité juridique, économique, sociale et humaine des difficultés rencontrées, adoucira bien sûr les blessures amères, et offrira aux professionnels de nouvelles approches. Symptômes devenus signaux d'alerte, la fragilité de l'entrepreneur, sa souffrance morale, serviront bientôt de guides à de belles réformes.

**CDE : Quand et qu'est-ce qui vous a fait prendre conscience de la souffrance morale des entrepreneurs en difficulté ?**

**Roland TEVELS :** Notre action se situe dans le cadre d'un tribunal de commerce, c'est-à-dire à un moment où l'entreprise, et donc son dirigeant, sont en difficulté, souvent en processus d'échec. La cristallisation de ces difficultés se révèle au mieux lors d'un entretien de prévention, mais malheureusement, le plus souvent lors de l'audience de déclaration de cessation des paiements, si une assignation n'a pas pris le chef d'entreprise de vitesse. À cette occasion, nous avons coutume, au tribunal de Saintes, d'apporter une écoute et de développer une pédagogie dont le principal effet était de diminuer le stress vécu par l'entrepreneur face à ses difficultés. L'environnement économique de plus en plus pressant qui s'est développé avec ce qui a été improprement appelé la « crise », alors qu'il s'agit d'une mutation de société, n'a fait qu'accroître la souffrance des justiciables contraints de venir au tribunal exposer leur situation. Nous avons commencé à voir se présenter devant nous des Hommes qui, de plus en plus fréquemment, s'effondraient en audience. Comme l'exposera très clairement Olivier Torrès, la structure nationale des entreprises est essentiellement composée de TPE (99,8 % des entreprises françaises sont des PME, 96 % d'entre elles sont des TPE de moins de 10 salariés). La population de débiteurs qui se présente au tribunal est représentative de cette structure nationale. Ceci induit le profil des chefs d'entreprise que nous recevons dans un tribunal de commerce de province comme celui de Saintes, mais ce qui est le cas dans tous les tribunaux de commerce, y compris les plus importants. C'est une population de patrons souvent seuls et ayant peu de conseils, la solitude est leur lot. Ils sont patrons en ce sens qu'ils engagent tout ou partie de leur patrimoine, lorsqu'ils en ont, dans un projet d'entreprise dont ils ont la vision. Ainsi, ils impliquent non seulement leur patrimoine, mais également leur famille dans le succès ou l'échec de leur projet. Il ne s'agit pas d'un dirigeant de grand groupe muni d'un parachute doré ou d'une retraite chapeau. Lorsque leur entreprise est en difficulté et éventuellement liquidée, ils perdent tout : leur entreprise donc leur patrimoine, leur revenu, souvent le divorce leur fait perdre leur famille, et enfin leur identité par rapport à une profession, leur environnement social leur tournant le dos. Certains nous ont déclaré en audience : « Ce n'est pas ici que je suis jugé, mais à l'extérieur. Tous mes anciens amis me tournent le dos ». Les difficultés ont en conséquence un impact direct très important sur leur psychologie. C'est un monde qui s'écroule dont l'entrepreneur prend quelquefois conscience lors de l'audience. Cette audience n'est pas la cause de la souffrance mais aide à la révéler. C'est d'ailleurs, par l'écoute et la pédagogie, un moment dont l'entrepreneur ressort moins stressé qu'au début. Face à cette problématique, nous avons pris conscience que notre justice devait s'adapter et prendre en compte non seulement une réponse technique, juridique mais également une réponse sociale et humaine. C'est un concept de justice globale qu'il était nécessaire de promouvoir. La bonne santé morale du chef d'entreprise n'était pas seulement une nécessité d'humanité, mais également une exigence de réa-



**^ Roland Tevels**

Diplômé de l'Institut Supérieur de Gestion, Roland Tevels a exercé le métier d'ingénieur en organisation dans un cabinet parisien, puis Product Manager chez Cadbury. Il deviendra, par la suite, chef d'entreprise, et prendra la tête de la direction commerciale et générale. Développant une innovation de rupture dans la surgélation et la déshydratation par le vide, il lance une nouvelle gamme de machines pour l'industrie agroalimentaire. À ce titre, il créera 6 sociétés en 10 ans. Élu juge au tribunal de commerce de Meaux en 1998, il connaîtra de 2006 à 2008 celui de Rochefort pour intégrer en 2009 celui de Saintes dont il deviendra Président en 2012.

lisme économique. Compte tenu de la structure des entreprises françaises décrite plus haut, seul le chef d'entreprise est en mesure de redresser son entreprise, avec l'aide de la procédure. Il nous est alors apparu qu'au-delà de l'écoute, de la pédagogie ou de l'empathie, une réponse structurée, construite, était nécessaire. Cette réponse ne pouvait être du ressort et de la compétence des juges, d'où la nécessité de proposer un dispositif comme celui d'APESA (Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aigüe) qui fait appel à la compétence de professionnels de santé pour assurer le sauvetage du chef d'entreprise. Face à cette prise de conscience de la souffrance morale du chef d'entreprise, nous avons, par la création d'APESA 17, apporté une première réponse indispensable pour la sauvegarde de la personne, mais également assuré la protection du juge qui pourrait être confronté à un drame tel que le suicide d'un entrepreneur après une audience. Nous avons également pris conscience d'une barrière culturelle typiquement française qui ne fait qu'amplifier cette souffrance : la perception de l'échec. En France, l'échec est considéré comme rédhibitoire, celui qui connaît l'échec est le perdant, et perdant, il doit le rester à vie. Alors que dans le monde anglo-saxon, on a bien compris l'aspect positif de l'échec. Cela va même jusqu'à considérer que celui qui a connu un échec a acquis une expérience qui lui donne plus de chance de réussir lors de la prochaine expérience. Nous avons fortement ressenti chez nos entrepreneurs un effet cumulatif de cette perception de l'échec

par leur environnement. Non seulement ils ont tout perdu, mais de plus, on leur renvoie une image de perdant perpétuel. En un mot, ils ne sont plus fréquentables, ils sont comme contagieux.

**Marc BINNIÉ :** À l'audience, le greffier n'est pas dans l'action. Il observe et note en oscillographe les changements de comportement, les états d'âme, les angoisses du justiciable.

Souvent premier interlocuteur, c'est à lui ou ses collaborateurs que le justiciable raconte « son histoire » qui sera ensuite tamisée au filtre des concepts juridiques.

Souvent dernier interlocuteur lorsqu'il le raccompagne dans les couloirs des palais de justice, il est le dernier témoin de sidérations dévastatrices, et sa formation professionnelle n'est alors d'aucun secours.

Il y a donc très longtemps que nous assistons, lors des demandes d'ouverture de procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire, à de véritables effondrements personnels qui se manifestent par des larmes ou l'expression d'idées noires. Un peu d'expérience apprend que ce sont rarement des simulations ou des feintes.

Beaucoup s'effondrent... et s'excusent, car le lieu de justice n'est pas considéré comme un lieu autorisé d'expression de la souffrance. La souffrance morale aigüe n'est pas procédurale, elle est même ce qui peut emporter des décennies d'élaboration patiente des règles du droit au procès équitable, dont l'humanisme abstrait n'a pas vocation à permettre de tendre *in concreto* la main.

« Être à découvert » dit bien le sentiment de vulnérabilité ressenti.

Selon Paul Ricœur, « la souffrance n'est pas la douleur », elle est l'expression de la perte de sa dignité. Or le préambule de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, affirme que la reconnaissance de cette dignité est bien le fondement de la justice.

« La souffrance interroge ». C'est effectivement ce qu'elle a fait avec nos pratiques. « La souffrance appelle ». Encore faut-il savoir y répondre de manière professionnelle.

Il est évident que la défaillance n'atteint pas que l'entreprise mais assez souvent l'homme ou la femme qui la dirige. On fait traditionnellement la distinction entre l'entrepreneur individuel et les personnes morales, mais jamais ces dernières n'ont serré la main de quiconque.

**CDE : Pourquoi cette souffrance est-elle inaudible et inavouable ?**

**Olivier TORRÈS :** La méconnaissance de la souffrance patronale s'explique, selon nous, par deux raisons, essentiellement idéologiques.

Tout d'abord, les analystes du travail sont idéologiquement sourds à la souffrance patronale. La souffrance au travail est un thème de plus en plus abordé en sciences sociales. L'une des références en la matière est l'ouvrage *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale* de Christophe Dejours ; il montre par quels mécanismes le travail est aujourd'hui plus abstrait, plus invisible et plus violent. Il s'inscrit dans la continuité de Georges Friedmann qui pointait les méfaits du travail



▲ **Marc Binné**

Greffier associé du tribunal de commerce de Saintes, chargé de cours à l'Université de La Rochelle, co-initiateur du dispositif APESA, Président d'APESA France. Il contribue, grâce au soutien de partenaires et d'un comité scientifique élargi, au déploiement de ce dispositif dans les juridictions et auprès des professionnels qui souhaitent le mettre en œuvre.

en miettes, engendré par l'organisation scientifique du travail taylorien. La liste aujourd'hui des travaux qui pointent les dysfonctionnements du travail en entreprise est longue. Mais ces réflexions pèchent d'un défaut majeur à l'origine d'une grave lacune. La plupart d'entre elles s'appuient sur l'observation des grandes organisations. L'un des exemples les plus révélateurs de cette focalisation est le dernier ouvrage *Le travail à cœur* d'Yves Clot. Les exemples sont *LU*, *La Poste*, *France Télécom*, *SNCF*, les hôpitaux, le ministère de la Justice... soit exclusivement des grandes entreprises privées ou publiques ou de grandes administrations. Or, ces grandes entreprises ne représentent que 0,2 % des entreprises françaises dont l'écrasante majorité est composée de PME et TPE (99,84 %). Cette obnubilation induit ce que Pierre Yves Gomez appelle un « effet Gulliver » que nous définissons comme un biais de représentation du monde à partir des seuls géants. Cette optique sur les seules grandes entreprises a un effet trompeur car en généralisant leurs propos (Christophe Dejours parle de la France ; Yves Clot parle du travail en général), ces analyses ne portent en vérité que sur une demie-réalité, celle des 10 millions de salariés des grandes entreprises privées et de la fonction publique, excluant de fait 10 autres millions de travailleurs en PME. En généralisant leurs propos, les analystes font comme si le travail en « grande entreprise » était de même nature que celui des PME. Ils font fi de la spécificité de gestion des PME et de 40 ans de recherche dans ce domaine ; ils confondent la bureaucratie avec l'adhocratie, Renault avec l'artisan du coin, La Poste avec la startup dans son incubateur, Danone avec le viticulteur dans son terroir. Cette méprise induit un autre biais : l'occultation de la souffrance des petits

patrons. En ne s'intéressant qu'à la souffrance des salariés des grands groupes, les spécialistes du travail, et en particulier ceux du courant de la souffrance au travail, induisent un biais idéologique qui laisse supposer, souvent de manière explicite, que la hiérarchie, et par voie de conséquence le patron, est le bourreau ou celui qui est à l'origine de cette souffrance. Appréhendé dans un contexte où la souffrance résulte d'effets de domination, les fameuses « injonctions paradoxales », le patron, dominant, ne peut donc souffrir. La souffrance patronale est inaudible car les « souffrologues » sont sourds à cette population, qu'ils tendent plutôt à diaboliser.

La seconde raison est que les patrons sont muets quant à leur propre souffrance. Les dirigeants de PME taisent généralement leurs propres souffrances. « Je n'ai pas le temps d'être malade », « je n'ai pas le droit d'être malade », « je ne tombe malade que quand je suis en vacances », sont des phrases que l'on entend régulièrement quand on côtoie la réalité du monde patronal. Les chefs d'entreprise seraient-ils en dehors des lois de la biologie ? Là aussi, l'idéologie, cette fois-ci du leadership, contribue à faire du patron un créateur qui impulse la croissance et génère de l'emploi, qui ose les remises en cause et innove pour changer le monde. L'entrepreneur est célébré comme un super-héros de l'économie moderne dont de nombreuses *success stories* relatent en permanence les exploits. Dans ces conditions, le dirigeant leader se transmute en une figure idéalisée, celle de l'entrepreneur héroïque schumpétérien. Les patrons s'enferment ainsi dans une image narcissique qui les survalorise. Parler dans ces conditions de ses propres souffrances serait dissonant. Le chef doit montrer l'exemple et ne jamais se plaindre.

#### **CDE : Est-ce que le droit a apporté ou tenté d'apporter des réponses à cette souffrance ?**

**Philippe ROUSSEL GALLE** : Le droit a beaucoup évolué et en particulier le droit des entreprises en difficulté, pour ce qui intéresse notre problématique. On est loin du failli sanctionné et mis au banc du monde des marchands. Le droit des faillites a fait place au droit des entreprises en difficulté ; pour autant, on ne se débarrasse pas aussi facilement de deux mille ans d'histoire. Aujourd'hui encore, la première souffrance du chef d'entreprise en difficulté tient à la connotation négative de ce qui est souvent vécu comme un échec, mais aussi à la rigueur de la procédure collective et en particulier de la liquidation judiciaire.

Pourtant le droit a beaucoup évolué. Après la séparation de l'Homme et de l'entreprise en 1967, les lois de 1985 et plus encore de 2005, tout en encourageant la prévention et le redressement, ont surtout tenté d'inciter le chef d'entreprise à recourir aux instruments juridiques mis à sa disposition. On ne parle plus de faillite mais de sauvegarde ; or, on sauvegarde les personnes fragiles, et plus récemment, on a vu apparaître le rétablissement professionnel, qui permet au débiteur de se « rétablir ». Bref, les mots eux-mêmes viennent démontrer que la situation a évolué et ont ici plus qu'ailleurs leur importance.

À cet égard et sans revenir sur l'ensemble des outils mis à disposition du chef d'entreprise en difficulté, ils sont de plus en plus variés. Mandat *ad hoc*, conciliation, sauvegarde et ses

variantes, redressement et liquidation judiciaires, et tout récemment, rétablissement professionnel. Certains de ces outils ont pour objet de redresser ou sauvegarder l'entreprise mais nous ne les évoquerons pas ici, en supposant que dans la majeure partie des cas, le sauvetage de l'entreprise devrait atténuer la souffrance du dirigeant, encore qu'il faille sans doute nuancer.

Il est toutefois certain que la liquidation judiciaire est la procédure la plus traumatisante. À tout le moins, depuis 1985, l'entrepreneur individuel bénéficie de la non reprise des poursuites des créanciers impayés, ce qui constitue une faveur non négligeable. Il n'en reste pas moins que cette procédure reste rigoureuse, et au passage, porte une dénomination qui n'est guère valorisante, c'est le moins qu'on puisse dire !

À noter toutefois que l'ordonnance de 2014, en créant le rétablissement professionnel, permet à l'entrepreneur individuel dont l'actif est très faible (inférieur à 5 000 euros) d'obtenir l'effacement de ses dettes, tout en poursuivant son activité. Et en tout cas, sans avoir à subir les rigueurs de la liquidation judiciaire, et en particulier celle du dessaisissement.

Bref, les procédures collectives ont évolué, tout au plus peut-on s'interroger aujourd'hui de savoir si notre droit des entreprises en difficulté est encore adapté à l'entrepreneur individuel. Non pas que le Livre VI du Code de commerce ne prenne pas en compte la dimension individuelle de l'entreprise, mais en voulant traiter dans un même corpus de règles, la défaillance des entrepreneurs individuels, TPE, PME et très grandes entreprises, le législateur a rendu ce droit difficilement lisible pour les TPE et entrepreneurs individuels. En définitive, si l'on réserve le cas du rétablissement professionnel, le chef d'entreprise individuel ou dirigeant d'une TPE risque sans doute d'être perdu dans ces mécanismes juridiques aussi variés que sophistiqués. Ce qui pose la question de savoir s'il ne faudrait pas aujourd'hui s'interroger sur la pertinence de conserver un même droit pour des débiteurs si différents.

Quoi qu'il en soit, et au-delà du droit des entreprises en difficulté *stricto sensu*, la situation a également évolué concernant la protection du patrimoine du chef d'entreprise. Or, il ne fait aucun doute qu'en protégeant le patrimoine de l'entrepreneur, on protège aussi sa personne et on atténue le traumatisme que peut entraîner le dépôt de bilan. Et les techniques de protection sont de plus en plus nombreuses. Après la possibilité de recourir à une société à responsabilité limitée, ce qui permet au chef d'entreprise de limiter ses pertes à ses apports, et donc à préserver le reste de son patrimoine, on a vu naître les sociétés unipersonnelles, puis le statut d'EIRL. Toutes ces techniques juridiques ont pour objet et pour effet de préserver le patrimoine « privé » de l'entrepreneur qui n'engage ainsi que son patrimoine professionnel.

En 2003, le législateur est allé encore plus loin en instaurant la déclaration d'insaisissabilité permettant à l'entrepreneur individuel de rendre insaisissable sa résidence principale par ses créanciers professionnels. Ici la technique diffère, puisqu'il ne s'agit plus d'affecter une partie du patrimoine aux créanciers professionnels mais de soustraire de leur gage une partie du patrimoine du débiteur, mais le résultat est le même puisque l'entrepreneur est ainsi assuré de conserver sa rési-

dence principale. Allant plus loin encore, la loi *Macron* a rendu légale l'insaisissabilité de sa résidence principale. C'est pour moi une véritable révolution que j'approuve pleinement.

Bien sûr, ces techniques ne sont pas toutes toujours pleinement efficaces. L'entrepreneur doit tout d'abord se garder de se porter caution de sa société puisque dans ce cas, les créanciers professionnels peuvent se retourner contre lui en cette qualité, ce qui, en cas de liquidation judiciaire, réduit à néant la protection que constituait la société. Il peut également craindre une action en extension pour confusion de patrimoines, y compris, lorsqu'il a recours au statut d'EURL, et il n'est pas à l'abri d'une action en responsabilité pour insuffisance d'actif s'il a commis une faute de gestion. À noter toutefois que ces risques n'existent pas avec l'insaisissabilité légale de la résidence principale. En effet, dans une telle hypothèse, il ne peut pas y avoir d'action en confusion des patrimoines, ni d'action en responsabilité pour insuffisance d'actif puisque ces actions ne sont pas applicables à l'entrepreneur individuel. Tout au plus peut-on imaginer qu'une condamnation pénale pourrait remettre en cause cette protection mais sous cette réserve, la résidence principale du débiteur est sanctuarisée à condition bien sûr qu'il évite de renoncer à cette insaisissabilité. Mais si tel n'est pas le cas, en définitive, et ce n'est pas le moindre des paradoxes, en liquidation judiciaire, l'entrepreneur est mieux protégé pour ce qui concerne sa résidence principale s'il reste sous la forme individuelle, que s'il recourt à l'EURL ou au statut d'EURL ! Or en protégeant la résidence principale de l'entrepreneur individuel, le législateur améliore sensiblement la situation de l'entrepreneur et partant, réduit d'autant les effets de sa défaillance sur sa vie quotidienne et sur sa famille. Il ne fait guère de doutes que la souffrance de l'entrepreneur soumis à une procédure collective s'en trouvera grandement réduite.

**CDE : Quel regard avez-vous sur la loi de sauvegarde en particulier ?**

**Jean-Luc DOUILLARD :** Lorsque j'ai lu le texte de la loi de sauvegarde j'ai été très surpris par le vocabulaire que je découvrais et qui m'angoissait à mesure de ma lecture, et puis d'autres mots utilisés qui me rassuraient. Et pourtant, je ne suis pas concerné par une procédure de sauvegarde donc j'imaginai ce que pouvait ressentir un petit artisan ou un petit commerçant à la lecture de ce texte. En effet, la liste est longue mais voici quelques-uns des mots que j'ai pris en note : d'un côté, nous pouvons retenir « tribunal, procédures, liquidation, justiciable, interdiction, mise en demeure, débiteur, surveillance, administrateur judiciaire, résiliation, poursuites judiciaires, passif, dettes, procès-verbal, créances, cessation de paiement, entraves, jugement, déchéances, rejet, obligations, exécution, juges, éviction, commissaires, suspension, prorogation, forclusion, etc. ».

Et d'un autre, « conseil, consolidation, consultation, aménagement, ordonnance, étalement et report de la dette, dérogation, remises, délais, anticipation, actif, conciliation, prévention, amiable, bénéfiques, accord, assouplissement, plan d'aide, etc. », humanité.



▲ **Olivier Torrès**

Olivier TORRÈS est professeur à l'Université de Montpellier et à la Montpellier Business School. Il a fondé AMAROK, premier observatoire de la santé des chefs d'entreprises et travailleurs non-salariés. Son dernier ouvrage "La santé des dirigeants" a été publié aux éditions De Boeck en 2012.

Je me suis dit qu'il fallait vraiment communiquer et accompagner la lecture de ces textes de loi ou bien arriver d'une façon ou d'une autre à les modifier pour les simplifier et les rendre beaucoup plus simples à lire et à comprendre pour chacun de celles et ceux qui ne sont pas juristes. Ils ne les découvrent et en prennent connaissance, que lorsqu'ils y sont éventuellement confrontés, et là, je me dis que cela doit être très angoissant, éventuellement même sidérant.

**CDE : Comment vous est venue l'idée de créer un dispositif de prévention du suicide pour les chefs d'entreprise ?**

**J.-L. D. :** Au départ, c'est une rencontre qui est à l'initiative de toute cette histoire. Une rencontre entre Marc Binné et moi-même, mais au-delà de nous deux, une rencontre entre la justice commerciale et la santé mentale.

Ensuite, c'est une autre rencontre plus formelle avec Roland Tevels, président du tribunal de commerce de Saintes et Philippe Coindeau, procureur de la République au TGI de Saintes.

Nous avons échangé sur les perspectives d'un travail en commun autour de ces souffrances manifestes ou latentes rencontrées tout au long des procédures collectives. Nous parlions des artisans, petits commerçants, mais aussi déjà à l'époque des exploitants agricoles et des professions libérales, très impactés par une crise économique et sociale sans précédent.

Ensuite, plusieurs personnes autour de moi sont venues assister à des audiences de procédures collectives au tribunal de commerce pour comprendre ce qu'étaient ces procédures collectives, mais surtout pour entendre et comprendre ce que vivaient d'une part « les petits patrons », mais aussi tous les

professionnels et bénévoles qui coordonnent ces procédures collectives et prennent des décisions de justice commerciale.

Ensuite, l'idée de créer un dispositif unique dédié à ces souffrances indicibles et inaudibles a germé assez vite. Il fallait faire quelque chose ensemble et cette formidable énergie nous a donné beaucoup d'idées. Il fallait agir et nous avons pris la décision de le faire ensemble. Nous n'avions pas encore de moyens, mais la conviction que nous pouvions faire un pont entre les personnes qui rencontrent tous les jours des dirigeants en difficulté et des professionnels de santé spécialisés.

### CDE : Une solution : le dispositif APESA ?

**M. B. :** Ce qui caractérise le droit des procédures collectives, c'est son pragmatisme, « résoudre des problèmes » comme le dit si bien Philippe Roussel Galle.

Il n'est donc pas surprenant que le dispositif APESA soit né dans un tribunal de commerce. Il complète ainsi la gamme des mécanismes de prévention des difficultés des entreprises, nés eux aussi dans les juridictions consulaires et maintenant étendus aux autres juridictions.

Il n'a pas fallu plus d'une conférence de Jean-Luc Douillard sur la prévention du suicide en milieu carcéral, pour comprendre que des méthodes et des formations, issues d'un autre contexte pouvaient être adaptées à la spécificité de l'entrepreneur en souffrance.

Des mots simples, « Et vous, comment allez-vous ? Acceptez-vous d'être aidé ? », témoignent d'une attention réelle à la personne du justiciable, et sans empiéter sur son intimité, vérifient que sa capacité d'agir que l'on présuppose, est bien réelle.

Exploré en matière pénale, l'état psychologique du justiciable est à peu près ignoré en matière civile et c'est bien une erreur de le considérer comme l'invariant de la procédure alors que très souvent son issue dépend de lui.

Le dispositif APESA professionnalise ce que l'on appelle couramment « être humain » dans le cadre de sa pratique professionnelle en permettant d'avoir une réponse adaptée dans les pires circonstances. Il révèle qu'outre l'urgence économique, financière et sociale qui est prise en compte par le droit des procédures collectives, l'urgence psychologique est parfois un impératif qu'il convient aussi de prendre en considération.

Le Conseil national des greffiers va prochainement proposer une formation intitulée « L'humain au cœur de la situation de crise », destinée aux collaborateurs des greffes qui, à l'occasion de leurs fonctions, sont confrontés à des justiciables dont l'état psychologique dépasse les strictes compétences d'un accueil standard, pour lesquels le Code civil, le Code de commerce et le Code de procédure civile sont une ressource limitée, et qui nécessitent une prise en charge extérieure.

Une évolution des pratiques professionnelles est donc possible, dans le plus grand respect de la loi et des procédures.

Le traitement professionnel de la souffrance de l'autre relève bien, sans confusion possible, de la compétence exclusive de psychologues, mais il entre dans la sphère de compétence de chacun des professionnels concernés de se soucier de cette souffrance, de ne pas la laisser perdurer, de contribuer à faci-



### ▲ Philippe Roussel Galle

Professeur à l'Université Paris Descartes (Paris V), membre du CEDAG, co-directeur scientifique de la Revue des procédures collectives.

ter sa prise en charge, en devenant une sentinelle avertie, un relais utile.

Nul n'est certes censé ignorer la loi mais grâce au dispositif APESA, nul ne pourra méconnaître la souffrance.

Cela paraît un peu nouveau et iconoclaste et nécessite donc de multiplier les arguments justificatifs.

Mais à nos portes, les anglais de la CAMIAD (*Campaign for Awareness of Mental Illness Among Debtors*) qui organisent des campagnes de prévention de la souffrance morale liée aux dettes, ont compris depuis longtemps qu'une crise économique produisait des effets parfois délétères sur la psychologie des entrepreneurs, et de même qu'une perturbation psychologique grave d'un entrepreneur ne pouvait être ignorée au risque d'avoir des conséquences économiques néfastes.

La reconnaissance de la souffrance par les acteurs des procédures collectives facilite et encourage la vigilance de l'entourage du chef d'entreprise. Si les professionnels eux-mêmes s'autorisent à évoquer ces sujets, alors il sera plus facile au conjoint, au collègue d'aider le chef d'entreprise à regarder en face la réalité de ces difficultés et à rechercher plus tôt des solutions appropriées.

La prévention du suicide est donc aussi un facteur de prévention des difficultés des entreprises.

La continuité existant entre la situation financière et l'état psychologique a contribué à caractériser la notion un peu floue de « difficultés » que l'on trouve à l'article L. 620-1 du Code de commerce. Rencontrer des « difficultés que l'on n'est pas en mesure de surmonter », c'est parfois aussi être piégé par des idées noires, ne plus dormir, voir s'éloigner ses proches...

La démonstration par APESA et les travaux d'Olivier Torrès de l'imbrication entre le statut juridique et le rapport à la santé, ouvrent maintenant la voie à l'émergence d'une véritable médecine du travail de l'entrepreneur.

**O. T. :** La souffrance patronale est une zone aveugle mise en lumière par le dispositif APESA. Or, la souffrance patronale est une réalité et la nier serait une faute morale. Ne serait-ce qu'en matière de santé au travail, on dispose de très peu de statistiques sur la santé des travailleurs non-salariés (TNS). Quand les épidémiologistes s'intéressent aux catégories socio-professionnelles, les travailleurs salariés jouissent de distinctions fines (ouvriers non qualifiés, ouvriers qualifiés, employés, cadres et cadres supérieurs) tandis que les TNS sont tous regroupés dans une seule et même catégorie (artisans, commerçants, professions libérales et chefs d'entreprise). Les spécialistes de santé publique objectent qu'il s'agit d'un problème de taille d'échantillonnage car les TNS ne sont que 3 millions comparés aux 20 millions de salariés. Certes, mais il n'empêche que l'on globalise des travailleurs dont les conditions de travail n'ont rien à voir entre elles : un tailleur de pierre ne vit pas dans les mêmes conditions qu'un notaire, un boulangier ne mène pas la même vie qu'un industriel...

En outre, malgré leur rôle clé en termes de créations d'entreprises, d'emplois et de richesses, les entrepreneurs sont exclus des considérations sur la santé au travail. Si les salariés font l'objet d'un suivi tous les 2 ans et sont au cœur de grandes études d'intérêt général comme l'enquête SUMER (Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels), il n'existe rien d'équivalent pour les indépendants. Dénaturés par les statistiques de santé publique, occultés par les dispositifs de santé au travail, la souffrance des entrepreneurs n'en est pas moins réelle, comme en atteste hélas les faits divers.

Notre société a besoin d'entrepreneurs. Poursuivre dans la voie d'une politique proactive en faveur de l'entrepreneuriat nous semble une bonne chose. Mais si les TNS sont les fantasmes de la guerre économique, qui a pensé à l'infirmerie quand il y a de la casse ? Quels sont aujourd'hui les dispositifs de solidarité organique qui permettent de sécuriser les parcours entrepreneuriaux ? Soyons clairs, ils sont aujourd'hui quasiment inexistantes.

Le monde associatif a déjà engagé des expérimentations innovantes comme *SOS Entrepreneur*, *60 000 Rebonds*, *Re-Créer* ou *Second Souffle*. Ces associations, regroupées au sein du Portail du Rebond, œuvrent chaque jour dans le sens d'une plus grande solidarité en faveur des entrepreneurs. Elles permettent à de nombreux chefs d'entreprise, soit d'éviter le dépôt de bilan et ainsi de préserver des emplois déjà existants, soit de rebondir efficacement après un échec. Le rebond est ici une condition du salut entrepreneurial où l'échec n'est plus vu comme le contraire de la réussite mais comme son brouillon.

La théorisation de la souffrance et de la santé des entrepreneurs que nous réalisons au sein de l'observatoire AMAROK et de la chaire Santé des entrepreneurs du Labex Entreprendre a également débouché en décembre 2015 sur la mise en place concrète d'une cellule de coordination et d'accompagnement pour les commerçants, artisans, professions libérales et agriculteurs qui font l'objet d'un braquage ou d'une violence physique. L'expérimentation « CCA Santé Braquage », cofinancée par le RSI et les chambres consulaires de l'Hérault et du Gard, prévient le risque de stress post-traumatique auprès

d'une population qui ne jouit pas de services de santé au travail.

Enfin, en développant des structures d'accompagnement psychologique pour les entrepreneurs en stress aigu, tel que le dispositif APESA, avec l'équipe conduite par Jean-Luc Douillard, psychologue, le tribunal de commerce de Saintes, sous la présidence de Roland Tevels, ne fait pas que prévenir les risques du suicide patronal, il initie une dynamique sans précédent au sein des tribunaux de commerce et peut-être au-delà de cette juridiction, pour appréhender le justiciable autrement que comme « un simple invariant » pour reprendre l'expression du greffier Marc Binné.

Ces initiatives, dont on notera qu'elles émanent toutes du feu sacré de l'élan associatif, impulsent une autre vision du monde économique, celle d'une société mature qui a enfin compris qu'elle se doit de mieux protéger ceux qui la font vivre.

### **CDE : Quels en sont les principes fondateurs ?**

**J.-L. D. :** Nous avons 10 principes fondateurs qui sont aujourd'hui fondamentaux pour le développement d'une démarche et d'un dispositif APESA :

1. La formation des sentinelles de proximité.
2. La constitution d'un réseau de psychologues et thérapeutes libéraux affiliés spécifiquement à ce travail de réseau.
3. La rédaction d'une fiche d'alerte avec l'accord de la personne en souffrance pour un envoi rapide à la structure de coordination des alertes.
4. La rapidité du rappel téléphonique (dans les 24 heures) du chef d'entreprise par l'un des psychologues de la structure de coordination des alertes, pour un entretien d'évaluation qui vient compléter les premiers éléments rédigés sur la fiche d'alerte par la « sentinelle ».
5. L'engagement des psychologues du réseau APESA de rappeler dans les 12 heures le chef d'entreprise lorsqu'ils ont été sollicités par la coordination.
6. L'engagement du psychologue concerné à proposer un premier rendez-vous dans les 5 jours.
7. La proximité géographique entre le chef d'entreprise et le lieu de consultation, et l'éventualité d'une rencontre au domicile si besoin.
8. La gratuité des 5 premières consultations pour désamorcer une situation de crise aiguë (5 consultations financées par le dispositif APESA local).
9. L'évaluation permanente de nos pratiques de réseau.
10. Le développement de cette pratique et le soutien à une culture commune de la prévention du suicide par les acteurs de proximité.

### **CDE : Comment fonctionne ce dispositif ?**

**J.-L. D. :** En présence d'un chef d'entreprise dont l'état psychologique laisse supposer qu'il aurait besoin d'une aide, la « sentinelle » qui souhaite déclencher une alerte lui propose un soutien psychologique et lui pose la question suivante : « Est-ce que vous acceptez d'être aidé par un psychologue libéral qui, avec votre accord, prendra très rapidement contact avec vous pour un premier rendez-vous ? ». La fiche d'« alerte » est alors remplie par la sentinelle après le départ de

la personne concernée et envoyée par mail à une structure à Nantes qui s'appelle Ressource-Mutuelle-Assistance (RMA) et qui se charge de la coordination de l'ensemble des fiches d'alerte des dispositifs labellisés APESA. Dans les 12 heures qui suivent la réception de la fiche d'alerte, une psychologue de RMA va appeler au téléphone le chef d'entreprise concerné et mener un entretien téléphonique pour compléter les éléments recueillis par la sentinelle et rédigés sur la fiche d'alerte. À l'issue de cet entretien, ils décident ensemble d'enclencher une prise en charge psychologique gratuite, à proximité de chez lui par l'un des psychologues du réseau. 5 séances entièrement gratuites lui seront alors proposées afin de lui apporter le soutien dont il a besoin, réanimer ses pensées souvent figées par les difficultés qu'il rencontre, désamorcer une éventuelle situation de crise et l'aider à mettre des mots sur sa souffrance.

### **CDE : Qui sont les sentinelles que vous formez au repérage de la souffrance aiguë ?**

**J.-L. D. :** Chaque professionnel ou bénévole intervenant tout au long du parcours professionnel d'un chef d'entreprise peut être considéré comme une sentinelle, et par la même occasion, être formé et légitime à lancer personnellement des alertes. Bien entendu, la priorité pour moi est de former celles et ceux qui interviennent auprès des dirigeants d'entreprises particulièrement au cours des procédures collectives, c'est-à-dire, les professionnels des greffes des tribunaux de commerce, les professionnels des études de mandataires judiciaires, mais également les juges des tribunaux de commerce, les juges de prévention et les professionnels du parquet. Mais il m'importe de plus en plus de former des sentinelles le plus en amont possible d'une éventuelle entrée en procédure collective. Ce qui veut dire penser que n'importe quel professionnel ou bénévole, qui intervient de la formation initiale des futurs dirigeants aux premières difficultés d'une entreprise, est à considérer comme une sentinelle essentielle de la promotion de la santé et de la prévention des difficultés et du mal-être d'un chef d'entreprise dans le cadre de ses fonctions professionnelles de dirigeant.

Ce sont par exemple bien évidemment, les enseignants dans les écoles de commerce et dans les centres de formation d'apprentis par exemple, mais aussi les professionnels des chambres de métiers et de l'artisanat, des chambres d'agriculture, les professionnels ou bénévoles des centres d'information et de prévention, les experts-comptables, les avocats, les bénévoles d'associations dédiées, les magistrats professionnels, les animateurs de clubs de dirigeants, les représentants des ordres professionnels...

Bref, la prévention du suicide est l'affaire de tous, chacun dans sa fonction, avec sa personnalité, avec son expérience, avec ses outils.

Nous devons ensuite co-construire un dispositif qui nous relie et permette à chacun de se sentir plus à l'aise avec des questions qui sont souvent chargées de représentations et d'idées reçues et qui construisent plutôt des tabous que des soutiens actifs auprès des personnes qui souffrent.



### **^ Jean-Luc Douillard**

Psychologue clinicien, Jean-Luc Douillard est coordinateur du programme régional de santé, Promotion santé mentale et prévention du suicide Sud 17. Il est également co-initiateur du dispositif APESA Commerce et Agricole Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aigüe. Doctorant-ED 450-CRPMS. Il est président de l'association Les Passagers du Temps 17 et vice-président des associations ARCAD et Solidarité Prison Membre du GEPS.

### **CDE : Former des greffiers, des mandataires judiciaires, des juges commissaires, n'est-ce pas les détourner de leurs fonctions de juristes ?**

**J.-L. D. :** Bien au contraire, c'est justement leurs redonner la liberté de penser à la conduite de leurs fonctions professionnelles.

Ce n'est pas pareil de mener un entretien en tête à tête ou téléphonique ou une audience collégiale avec la certitude que si la personne va mal nous avons la possibilité de lui proposer une aide réelle, gratuite, et rapide à proximité de chez lui, ou s'inquiéter beaucoup pour elle et rien avoir à lui proposer de ce qui pourrait l'aider à passer des moments de vie qui peuvent être très durs.

C'est une question qui revient systématiquement, mais à laquelle je réponds toujours la même chose et les témoignages de ceux qui sont aujourd'hui sentinelles sont unanimes. Au contraire, cette formation nous humanise et nous donne la légitimité de faire un pas de côté au cours de la procédure : « La situation de votre entreprise est difficile, mais vous, comment allez-vous ? Et si vous n'allez pas bien du tout, nous pouvons vous aider en vous proposant de bénéficier d'un soutien psychologique ».

Monsieur Roland Tevels a une phrase très juste et très explicite pour évoquer ce sujet, il dit « Avant, lorsque l'on prononçait une mise en liquidation judiciaire d'une entreprise, nous disions à son dirigeant, bon courage, ça va aller, sans conviction, et avec même beaucoup d'inquiétudes sur comment il allait vivre avec cela. Aujourd'hui, cette formation et ce



dispositif à notre disposition nous autorisent à dire : la situation que vous vivez est très dure, mais l'on peut vous aider ! »

**CDE : Pourquoi avoir d'emblée choisi de constituer des réseaux de psychologues libéraux pour prendre en charge les chefs d'entreprise plutôt que leur proposer des prises en charge à l'hôpital ?**

**J.-L. D. :** Dès le départ, nous avons envisagé 3 dispositifs différents.

Le premier consistait à nous appuyer sur les structures publiques qui prennent en charge la santé mentale. Il s'agit de centres médico-psychologiques (CMP) qui sont des lieux d'accueil ouverts sur chaque secteur de psychiatrie dans chaque département et qui permettent anonymement et gratuitement aux personnes de bénéficier de prises en charge psychologiques ou psychiatriques. Mais rapidement, des freins majeurs nous ont fait renoncer à ces dispositifs de droit commun dans le cadre de la démarche que nous souhaitons initier au profit des artisans et petits commerçants en souffrance : il s'agit d'une structure hospitalière portée par un service de psychiatrie, et la psychiatrie fait peur. Elle n'est pas une prise en charge toujours adaptée aux souffrances de la vie quotidienne qui, pour la plupart d'entre elles, ne sont pas des maladies psychiques bien entendu, mais des moments de vie très durs à vivre. Les professionnels de ces structures ne sont pas en mesure de coordonner rapidement les alertes reçues et de rappeler dans les 12 heures un chef d'entreprise qui a donné son accord pour se faire aider. C'est souvent même l'inverse puisque beaucoup de ces structures et des professionnels qui y travaillent, estiment que c'est à la personne de faire la démarche et de les appeler pour leur demander de l'aide et prendre rendez-vous. À mon sens, beaucoup d'artisans et de petits commerçants ou d'exploitants agricoles ne feront jamais cette démarche. Et il me semble plutôt que plus les personnes sont en souffrance, et plus c'est à nous, professionnels de santé, d'aller à leur rencontre, là où ils souffrent, pour faciliter le lien et les aider à se faire aider dans des moments où ils se sentent honteux, pour ne pas dire indignes d'être aidés.

Le second consistait à recruter un ou une psychologue qui serait dédiée essentiellement à ces prises en charge et qui pourrait avoir un bureau de consultation au tribunal ou à proximité du tribunal de commerce. Mais nous avons aussi très vite abandonné cette idée. Le fait qu'un tel dispositif ne repose que sur un ou une psychologue ne nous paraissait pas pertinent parce qu'il ne permettait pas de diversifier les offres de soin et surtout de garantir l'accès aux soins par la proximité de lieux de consultations qui seraient éparpillés sur l'ensemble du territoire concerné. Et puis très concrètement, nous n'avions encore aucun moyen financier.

Un troisième dispositif, que nous avons privilégié, consistait à coopter une quinzaine de psychologues et psychothérapeutes sur l'ensemble de la juridiction du tribunal de commerce de Saintes pour, d'une part, faciliter cette proximité qui nous semblait essentielle, mais aussi, bien entendu, diversifier les offres de soins. La priorité quand quelqu'un rencontre un psychologue pour se faire aider et soutenir psychologiquement, c'est que la rencontre se fasse entre les deux. Le travail de



### ^ Antoine Diesbecq

Spécialiste en droit commercial, Antoine Diesbecq, associé du cabinet Racine, est avocat au Barreau de Paris depuis 1983. Il est diplômé de l'Université Paris II-Assas. Il dédie son activité depuis trente ans à l'accompagnement des acteurs économiques confrontés à des difficultés tant juridiques qu'économiques ou financières. Ancien membre du Conseil de l'Ordre des avocats de Paris, il est membre d'associations spécialisées telles que Droit et Commerce, A.F.F.I.C., A.F.F.I.C. 91 et INSOL. Il est par ailleurs co-président de la Commission Entreprises en Difficultés de l'Association des Avocats Conseils d'Entreprises et responsable de la Commission Entreprises en Difficultés de l'Ordre des avocats du Barreau de Paris. Il a développé une spécialité reconnue de conseil et de contentieux, associés au traitement des difficultés des entreprises, tant auprès d'acteurs commerciaux ou industriels, qu'auprès de mandataires de justice.

soutien psychologique ne peut s'engager que s'il y a cette rencontre initiale entre deux personnes qui sont d'accord pour cheminer ensemble. Bien sûr, l'un est professionnel et l'autre non, mais ce qui prime est le désir de rencontre, et pas seulement les qualités professionnelles et le curriculum vitae du psychologue. Avoir ainsi sur chacun des dispositifs APESA déjà développés un réseau diversifié de 15 à 20 professionnels différents, répartis sur l'ensemble des territoires, propose cette diversité essentielle.

**CDE : Est-ce qu'en aidant le chef d'entreprise psychologiquement, on ne l'aide pas également économiquement ? Confiance en soi, confiance dans l'économie ?**

**P. R. G. :** Même si je n'ai guère de compétence sur ce point qui me donnerait une légitimité pour répondre, il me semble que la réponse est évidemment positive. Si le chef d'entreprise est en souffrance psychologique, il n'a non seulement aucune chance de redresser son entreprise puisque l'opération nécessite un effort considérable de sa part, mais il lui sera tout aussi difficile de rebondir, d'une manière ou d'une autre, en reprenant une activité indépendante ou salariée. Partant de là, et tout particulièrement pour l'entrepreneur individuel, une aide

psychologique peut lui permettre de passer ce mauvais cap pour ensuite rebondir, en étant mieux armé grâce à l'expérience qu'il a ainsi acquis. S'il n'est pas aidé, s'il ne recouvre pas sa confiance en lui, cette expérience est perdue et c'est d'autant plus regrettable que nous connaissons tous d'immenses réussites intervenues après de cuisants échecs !

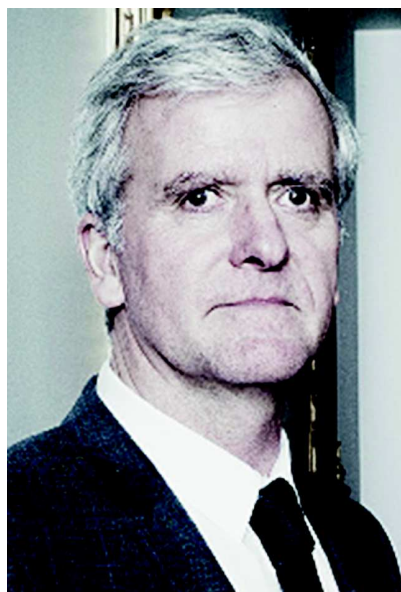
**CDE : Avec la multiplication des TPE ces dernières années dont la création est encouragée par le législateur, ne faudrait-il pas revenir sur le statut social de l'entrepreneur ? En particulier lorsqu'il est défaillant ?**

**P. R. G. :** Il est vrai que si le droit des entreprises en difficulté a fait des efforts considérables, comme nous l'avons vu, pour rendre la défaillance moins traumatisante, sur le plan social, la situation du chef d'entreprise est encore pour le moins inquiétante. Certes, s'il a constitué une société, et qu'il en a été le salarié, il bénéficie d'indemnités de licenciement et de chômage. Mais tel n'est pas le cas de l'entrepreneur individuel qui se trouve totalement démuné. Certes, en principe, il devrait désormais conserver sa résidence principale, sauf le cas où il aurait renoncé à son insaisissabilité, mais il n'existe aucun dispositif d'indemnisation même limitée dans le temps lui permettant de se « rétablir » ou de « rebondir » pour reprendre les termes utilisés en droit des entreprises en difficulté.

À l'heure où le législateur encourage la création d'entreprises, y compris sous la forme individuelle, la question du statut social de l'entrepreneur nous paraît primordiale. C'est une question très complexe mais elle nous paraît devoir être posée, et la réponse participe évidemment de la problématique consistant à atténuer la souffrance psychologique du chef d'entreprise.

**CDE : Concrètement quel est le rôle des acteurs de la procédure, notamment les administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (AJ-MJ) ?**

**Bernard BAUJET :** La sensibilisation de tous les acteurs de la procédure collective apparaît primordiale puisque l'efficacité de la prise en charge des débiteurs, en souffrance morale, suppose une interaction entre tous les intervenants : le tribunal, lors de l'audience d'ouverture de la procédure ou lors des audiences successives, en cas de poursuite d'activité, le juge commissaire, lors des audiences, le greffier, lors des formalités de dépôt de bilan ou en cas d'assignation, le commissaire-priseur lors des opérations d'inventaire, l'avocat, l'expert-comptable et les conseils du débiteur, etc. Le rôle des AJ-MJ apparaît central dans la mesure où lors du premier rendez-vous après l'ouverture de la procédure collective, le débiteur trouve une écoute avec un temps nécessaire puisque, en principe, il s'agit du rendez-vous où sont abordés l'historique et les perspectives. L'AJ-MJ peut prendre conscience de la souffrance morale au cours d'un rendez-vous dont la durée peut varier de 30 minutes à 1 heure, voire plus, et où sont évoqués tous les aspects professionnels et personnels du dossier. L'expérience montre que les remontées d'informations peuvent venir soit de l'avocat du débiteur, soit encore du commissaire-priseur lors du déroulement des opérations d'inventaire, ou des autres acteurs qui ont informé, avec



### ^ Bernard Baujet

Le 12 janvier 2016, Bernard Baujet, a été élu Président du Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires, après avoir été successivement membre du CNAJMJ de 2000 à 2007 puis membre du Bureau de 2012 à 2015. Mandataire judiciaire à Bordeaux, âgé de 56 ans, il est titulaire d'une maîtrise et d'un DESS en droit des affaires. Il a également été chargé de cours en procédures collectives à l'Université de Pau, à Sup de Co Bordeaux et à l'École de Commerce Européenne de Bordeaux.

l'accord du débiteur, la cellule psychologique. Il me semble que l'efficacité du système tient à une mobilisation de tous les acteurs de la procédure pour éviter tout risque de non-détection d'un débiteur en souffrance morale.

Les formations qui ont été prodiguées aux professionnels, par des psychologues avertis, ont été très pertinentes. Elles nous ont permis d'avoir une approche plus technique des problématiques et modes de détection.

Nous avons réalisé une étude qui a inventorié, sur un an, une dizaine de dirigeants en souffrance. Nous leur avons proposé une aide psychologique, à laquelle 2 ont souscrit.

**CDE : Qu'en est-il du rôle de l'avocat ?**

**Antoine DIESBECQ :** Dans le domaine des entreprises en difficulté le rôle de l'avocat auprès du chef d'entreprise peut se révéler très étendu.

Le chef d'entreprise isolé qui aura effectué la démarche de consulter un avocat, porte en lui et à juste titre une grande exigence. Il est en attente d'une écoute particulière, tant sa propre vie se conjugue avec celle de son entreprise.

Le caractère technique et complexe du droit des entreprises en difficulté conduira l'avocat à mettre en œuvre non seulement sa compétence et son expérience dans ce domaine, mais aussi sa pédagogie.

En outre, le rôle traditionnel de l'avocat comme porte-parole du justiciable auprès des juridictions sera fortement marqué en y ajoutant sa place d'acteur social.

Ainsi peut-on dégager trois axes au rôle de l'avocat : le tête-à-tête avec le chef d'entreprise isolé ; la confrontation avec le tribunal de la procédure ; la restauration du lien entre le chef d'entreprise et ses partenaires.

Le tête-à-tête est une phase intime, qui résulte d'une démarche spontanée ou commandée d'un chef d'entreprise en difficulté.

La démarche est spontanée lorsque le dirigeant anticipe les difficultés rencontrées par son entreprise et engage un processus volontaire pour faire le point des solutions qui s'offrent à lui pour les surmonter.

Mais le plus souvent, il y sera poussé par une assignation, une mesure d'exécution, voire une simple mise en demeure.

Dans un cas comme dans l'autre, il attend de l'avocat un diagnostic et l'élaboration d'une stratégie à partager, si elle est possible.

Le diagnostic lui-même est assujéti à deux séries de fortes contraintes. D'une part, des contraintes économiques et financières, qui commandent la viabilité de l'activité et la capacité de l'entreprise à assurer le financement de celle-ci. D'autre part, des contraintes juridiques découlant de l'ouverture d'une procédure collective.

La perspective de l'ouverture d'une période d'observation permet le plus souvent d'obtenir l'adhésion du chef d'entreprise à des solutions constructives comme aux conséquences de l'ouverture de la procédure.

L'impossibilité de poursuivre l'activité, quelle qu'en soit la raison, conduit inéluctablement à la liquidation judiciaire, et cette solution, issue fatale pour l'entreprise elle-même, l'est parfois pour son dirigeant avec lequel elle ne fait qu'un : est-il raisonnable d'espérer du débiteur plus qu'une forme de résignation avant que naisse l'espoir d'un rebond dont il faut cependant favoriser au plus tôt l'émergence ?

La qualité de la confrontation entre le chef d'entreprise et le tribunal dépendra de leur capacité réciproque à différencier l'aspect économique des problèmes qu'ils ont à résoudre ensemble de la personnalité des juges et du chef d'entreprise.

Il importe peu, lors de l'ouverture de la procédure, et sauf circonstance exceptionnelle, de déceler si des fautes ont été commises. À cet égard, la discussion souvent engagée devant le tribunal, dès la première audience, sur la date de cessation des paiements, lorsque celle proposée par le débiteur est contestée, fait naître un climat de suspicion réciproque quant au rôle de chacun et un doute sérieux de l'entrepreneur quant à l'impartialité de ses juges.

*A fortiori*, lorsque cette audience a pour objet de constater l'impossibilité de poursuivre l'activité, et que la liquidation judiciaire est inévitable, les juges doivent avoir à l'esprit la gravité des conséquences immédiates qui en découlent pour le chef d'entreprise exerçant personnellement.

Le jugement va le priver de son emploi, de ses ressources, et de la possibilité d'exercer quelle qu'activité que ce soit, sinon à titre salarié, et va faire de lui un incapable au sens juridique du terme.

Le doute confine alors au vertige sinon à la dépression pour un entrepreneur isolé.



▲ **Natalie Fricero**

Professeur à l'Université de Nice, Natalie Fricero est également directeur de l'Institut d'Études Judiciaires.

La restauration du lien social relèvera au moins en partie, des prérogatives de l'avocat lorsque l'entreprise fera l'objet d'une poursuite d'activité.

L'entrepreneur aura besoin du soutien de sa famille et de ses amis pour retrouver un peu de confiance en lui ; le redressement de l'activité passera nécessairement par une bonne communication avec ses partenaires professionnels et commerciaux.

Dans tous ces domaines, l'entrepreneur plongé dans des difficultés extrêmement importantes aura souvent généré un fort déficit de communication.

En cas de liquidation judiciaire, l'avocat atteindra cependant rapidement les limites de ses compétences et en toutes hypothèses de ses pouvoirs.

Le dispositif APESA apporte une solution adaptée aux problèmes que ce type de situations révèle et il est essentiel que les avocats sachent qu'ils peuvent s'appuyer sur l'efficacité d'une telle organisation. Ils seront ainsi en mesure de proposer un véritable accompagnement à ceux de leurs clients dont le comportement leur apparaîtrait révélateur de fragilité psychologique et dont la prise en charge n'est pas du ressort de l'activité de l'avocat : il ne s'agit plus seulement de faire preuve d'empathie.

Il faut proposer une prise en charge professionnelle de l'entrepreneur. APESA est un complément indispensable aux autres professionnels dont l'intervention a été sollicitée pour traiter des difficultés économiques, financières et juridiques de l'entreprise. Quelle que puisse être la profondeur de leur attachement à la mission qui leur a été confiée, l'on ne saurait attendre d'eux qu'ils soient en mesure de traiter une souffrance psychologique aiguë susceptible d'engendrer des pulsions suicidaires.

### CDE : La justice peut-elle avoir une vocation thérapeutique ?

**Natalie FRICERO** : À la lecture des dispositions législatives applicables aux procédures devant les tribunaux de commerce, qu'il s'agisse des principes fondamentaux du Code de procédure civile ou des principes spécifiques aux procédures collectives, on peut douter que la justice ait un autre objectif que de trancher des litiges en appliquant les règles de droit appropriées, avec pour finalités de rétablir la paix sociale, de sauver les emplois et l'outil de production. On assiste pourtant à des mutations importantes qui tendent à la mise en place d'une justice reconstructive, restaurative (terme que l'on trouve aux articles 10-1 et 707-IV du Code de procédure pénale depuis la loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales). Une résolution adoptée à Bangkok par le Conseil économique et social de l'ONU les 18-25 avril 2005 (*V. Manuel sur les programmes de justice réparatrice, 2008 : www.unodc.org*) avait déjà encouragé cette nouvelle approche qualitative, en affirmant que la justice « produit une réponse aux crimes qui respecte la dignité et l'égalité des personnes, favorise la compréhension et promeut l'harmonie sociale au travers de la guérison des victimes, des infracteurs et des communautés ». C'est bien le respect de la dignité de la personne qui est au centre du dispositif APESA, qui part du constat selon lequel à l'occasion du traitement des difficultés de l'entreprise, la seule réponse juridique apportée à l'entrepreneur est parfois insuffisante pour faire face à une souffrance morale qui peut aller jusqu'au suicide pour les cas les plus graves. Ces pratiques judiciaires innovantes se situent dans le cadre d'une justice dite « thérapeutique », étudiée aux États-Unis par David B. Wexler (*V. Moving forward on Mainstreaming Therapeutic Jurisprudence : an Ongoing Process to Facilitate the Therapeutic Design and Application of the Law : Université d'Arizona, Arizona Legal*

*Studies*, févr. 2014. – V. aussi, M. Herzog–Evans, *Révolutionner la pratique judiciaire. S'inspirer de l'inventivité américaine : D. 2011, p. 3016*), qui consiste à prendre en considération l'impact des règles de droit, de la jurisprudence, du comportement des professionnels du droit sur la situation du justiciable. Il ne s'agit ni de conférer à la justice un « objectif » thérapeutique, ni de transformer les juges en médecins, mais de faire en sorte que l'institution œuvre pour trancher les litiges dans le respect de la dignité du justiciable et en vue de sa reconstruction et de son rétablissement, ce qui confère au système judiciaire une « vocation » thérapeutique. Cela conduit les juridictions à travailler avec des professionnels ou organismes compétents (des psychologues par exemple) afin de proposer au justiciable, au chef d'entreprise ou commerçant, à l'agriculteur, qui font l'objet d'une mesure de sauvegarde ou d'un redressement judiciaire, des mesures pragmatiques, restauratives, respectueuses de leur personne et des principes du procès équitable, permettant de solutionner certaines difficultés annexes auxquelles ils sont confrontés, et particulièrement, la souffrance qui peut les conduire au suicide. De nombreuses études ont démontré les relations entre l'insolvabilité, la maladie et le suicide des débiteurs. Le coût social et économique des suicides doit inciter les pouvoirs publics à mettre en place des mesures préventives et curatives.

Le dispositif APESA est directement fondé sur une approche qualitative de la procédure collective et de la justice en général. Il ajoute au traitement juridique des difficultés de l'entreprise un traitement humain du chef d'entreprise et repose sur l'implication de tous les acteurs, juges, greffiers, avocats, administrateurs et mandataires judiciaires. Les mesures sont proposées, non imposées, et leur mise en œuvre est fondée sur la liberté du bénéficiaire, l'adhésion et la coopération.