

DÉCEMBRE 2022

La psychologie des dirigeants lors des situations de crise

Enjeux, constats, bonnes pratiques

Recommandations de l'ARE
afin de soutenir les dirigeants face à la crise



GROUPE DE TRAVAIL COMPOSÉ DE :

Eugénie Amri

AVOCAT

Samuel Scherman

AVOCAT

Sébastien Cailliau

INVESTISSEUR

Véronique Pernin

COMMUNICATION
DE CRISE

Delphine Rohon

PRÊTEUR ALTERNATIF

Michel Maire

MANAGER DE TRANSITION

Sébastien Vigreux

ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Catherine Poli

ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Merci à toutes les personnes auditionnées dans le cadre de cette étude (dirigeants d'entreprise, présidents de tribunaux de commerce, greffiers, praticiens du droit, de la finance, de l'audit, du conseil, du management et de la communication, associations spécialisées) **pour leur implication et leur temps.**

Introduction

Notre groupe de travail s'est créé au sein du Think Tank de l'ARE afin de se consacrer au sujet de « la psychologie du dirigeant face à la crise », pour une meilleure prise en compte du facteur psychologique du traitement des difficultés des entreprises en difficulté dans leur accompagnement aux dirigeants.

Composée de praticiens issus de différents univers de la prévention et du traitement de la crise (praticiens du droit, investisseurs, administrateurs judiciaires, managers de transition, conseils et communicants de crise), notre cellule interprofessionnelle s'est d'abord documentée à travers différents ouvrages, avant d'auditionner de nombreux chefs d'entreprise concernant leur vécu et leur expérience des difficultés, ainsi que des dirigeants d'associations spécialisées, des présidents de tribunaux de commerce, des greffiers et autres membres des organes judiciaires liés au traitement des difficultés des entreprises.

De ces centaines d'heures d'auditions, il résulte des pistes d'améliorations, recommandations et bonnes pratiques à destination des différents acteurs de l'écosystème du *restructuring* synthétisées dans le présent document.

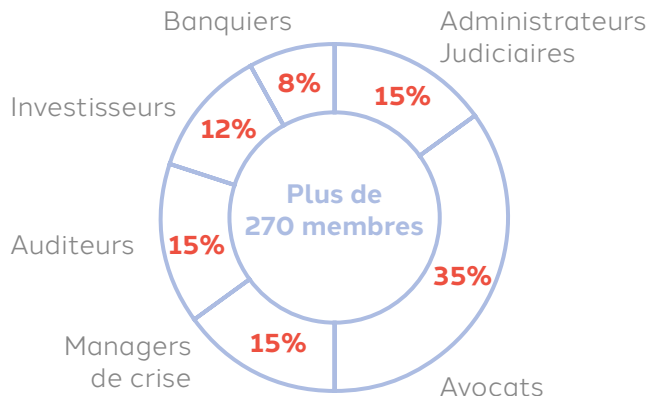


Présentation de l'Association pour le Retournement des Entreprises (ARE)

Chaque année,
l'ARE remet le
« **Prix Ulysse** »
lors d'une Cérémonie
qui récompense le
meilleur retournement
d'entreprise de l'année
écoulée.

Constituée en 2002, l'Association pour le Retournement des Entreprises (ARE) regroupe l'ensemble des professionnels (avocats, auditeurs, conseils, administrateurs judiciaires, banquiers, fonds d'investissement, managers de crise, communicants, etc.) régulièrement impliqués dans les opérations de retournement, de refinancement ou de restructuration.

Unique en France par son caractère pluridisciplinaire, l'ARE réunit plus de 270 membres.



L'ARE organise également des formations, à destination des professionnels (Commission Formation) et des étudiants (Comité des Partenariats universitaires), ainsi que des colloques techniques en partenariat avec les tribunaux de commerce.

Depuis plusieurs années, l'ARE est systématiquement consultée par les pouvoirs publics à l'occasion des projets de modification des dispositifs légaux et réglementaires concernant les entreprises en difficulté (Comité des lois, des techniques et des Pratiques).

L'association poursuit les objectifs essentiels suivants :

- développer une culture de la prévention des difficultés ;
- former un noyau dur de membres pour lesquels les plus hauts standards d'expérience sont requis et favoriser le recrutement de personnes adhérant aux principes fondateurs d'éthique et de compétence ;
- favoriser la compréhension et la connaissance des techniques et impératifs du retournement par la communauté des affaires, les organismes gouvernementaux et législatifs et les médias ;
- maintenir et améliorer la performance des professionnels du retournement et de la restructuration en adoptant les plus hauts standards de recrutement, de gestion et d'autocontrôle des membres ;
- favoriser la création d'un réseau européen regroupant, par le biais d'associations similaires, les professionnels impliqués dans des opérations complexes et internationales de restructuration pour favoriser l'émergence d'une « **best practice** » européenne.

Présentation du Think Tank de l'ARE



Dans la continuité des actions menées depuis sa création, **l'ARE a innové en 2020 en lançant son Think Tank un groupe de réflexion qui permet de partager une vision pluridisciplinaire et transversale des problématiques de crise, afin d'améliorer la prévention et le traitement des difficultés des entreprises.**



Fort de l'interprofessionnalité des 270 membres de l'ARE, le Think Tank est un catalyseur de cette somme d'expériences et de savoir-faire pour améliorer l'état de l'art en faveur de la résilience et du rebond des entreprises.



A l'initiative de Claude de Craene, le Think Tank a pour vocation de réfléchir à des propositions concrètes pour le développement et la promotion des bonnes pratiques. Ses travaux se concrétisent par des productions d'articles, tribunes, notes techniques, livres blancs, colloques, conférences, formations, etc.



Introduction de l'étude et de son objet

LES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES ET LEUR IMPACT « PSYCHOLOGIQUE »

En 2019, dernière année de référence en termes de procédures collectives, **52.000 sociétés ont connu une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire directe**. Cela signifie, concrètement, que 52.000 femmes et hommes chefs d'entreprises ont dû prendre LA décision de « déposer le bilan ».

52.000 dirigeants signifient 52.000 familles et un nombre bien plus important de salariés directement menacés.

Au-delà des procédures dites collectives, il faut aussi évoquer les procédures de **prévention des difficultés** confidentielles (mandat *ad hoc* et conciliation), qui nécessitent elles aussi de prendre en compte le facteur psychologique dans l'accompagnement de l'entrepreneur.

Les défaillances d'entreprises enregistrées au 3^{ème} trimestre 2022 ont augmenté de 69% par rapport au 3^{ème} trimestre 2021, un taux jamais observé en 25 ans, mais qui reste très inférieur aux seuils de 2019¹. Le contexte international, la fin de la politique du « quoi qu'il en coûte », et le risque d'une inflation pérenne, font penser que **maintenant, plus que jamais, le soutien au dirigeant en difficulté doit être réaffirmé** et qu'il nous revient, en tant que praticiens, de comprendre sa psychologie pour l'accompagner au mieux dans cette situation le plus souvent inédite pour lui et dont les répercussions personnelles peuvent être dévastatrices.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Pour conduire cette étude, le Think Tank de l'ARE a réalisé une enquête qualitative durant l'année 2022 à partir d'un questionnaire à questions ouvertes pour obtenir des réponses les plus spontanées possibles (sans biais) en auditionnant :

- **plus de 50 dirigeants d'entreprises de toutes tailles (PME, ETI, grands groupes) et de tous les secteurs d'activité** : dirigeants de groupes familiaux, dirigeants fondateurs, dirigeants devant rendre compte à des actionnaires ; certains ayant réussi à relever l'entreprise, d'autres étant encore en cours de redressement ;

- **des associations (Observatoire AMAROK, APESA, 60 000 Rebonds)** spécialisées dans l'accompagnement psychologique du dirigeant d'une entreprise en difficulté ;
- **des présidents de tribunaux de commerce, présidents de chambre au sein des tribunaux de commerce** ainsi que **des greffiers de tribunaux de commerce** ;
- **des praticiens du conseil en restructuring** : administrateurs judiciaires, avocats, managers de transition ou de crise, auditeurs, investisseurs, communicants.

¹ Etude Altares 2022

PRÉALABLE SUR LA PSYCHOLOGIE DU CHEF D'ENTREPRISE EN PARTENARIAT AVEC **L'OBSERVATOIRE AMAROK**

L'Observatoire AMAROK est une association s'intéressant à la santé physique et mentale des travailleurs non-salariés (dirigeants de PME, commerçants indépendants, professions libérales, artisans).

Il a été créé en 2009 par Olivier Torrès, Professeur des Universités (Montpellier) et spécialiste des petites et moyennes entreprises (PME).

Il fédère une quinzaine de chercheurs qui étudient les liens entre la santé de l'entreprise et celle de son dirigeant.

Voici en synthèse quelques enseignements issus de ses travaux.

le portrait psychologique des dirigeants hors procédure de prévention des difficultés² et hors procédures collectives³

Entreprendre, c'est bon pour la santé !

Entreprendre est source de bienfaits pour les dirigeants : maîtrise de leur destin, capacité à résoudre les problèmes et à s'adapter, optimisme, endurance, persévérance, capacité de résilience.

Mais entreprendre, c'est aussi épuisant !

La gestion de la trésorerie, la gestion des ressources humaines, la difficulté à recruter, actuellement la hausse des matières premières et les pénuries requièrent de la part des dirigeants de l'énergie et de la créativité.

² Procédures de mandat *ad hoc* et de conciliation.

³ Procédures de sauvegarde, de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire.



Les chefs d'entreprise

travaillent en moyenne 55h par semaine, contre 45h pour les cadres et 39h pour les salariés, ce qui nuit à leur équilibre vie professionnelle/ vie privée ;

font de leur sommeil une variable d'ajustement et donc récupèrent moins bien : ils dorment en moyenne 6h20 par nuit contre 7h pour les salariés ;

engagent pour la plupart leur patrimoine personnel, ce qui peut être une source extrême d'anxiété ;

connaissent des problèmes de sommeil

réveils nocturnes, réveils avant le réveil, sommeil aliéné par le travail (ils s'endorment avec un problème et se réveillent avec une solution) ;

considèrent souvent qu'ils n'ont « pas le temps », voire « pas le droit » d'être malade.

Il en résulte que le dirigeant fait quasi-systématiquement passer son entreprise avant lui-même et sa propre santé : il entretient un rapport existentiel avec son entreprise, qu'il considère comme « **son bébé** ».

Or, force est de constater que la santé du dirigeant est un véritable « capital immatériel » pour l'entreprise, ce qui est **d'autant plus vrai lorsque l'entreprise est de petite taille**. Il faut donc que les dirigeants parviennent à prendre de la distance avec leur entreprise, afin de la considérer comme un outil de travail, et ne plus la faire passer avant leur propre santé.

Le ressenti des dirigeants au cours d'une procédure de prévention des difficultés⁴ ou de procédure collective⁵

Au cours des entretiens conduits auprès de plus de 50 dirigeants ayant connu une procédure de prévention des difficultés ou une procédure collective, l'accent a été mis sur leurs ressentis et leurs perceptions de ces épreuves.

Vis-à-vis des tribunaux et des juges

- « Se sentir dépossédé de son entreprise » / « perdre le contrôle ».
- Être « sur le banc des accusés ».
- Être catalogué (comme « un nul », « un loser », « un voyou », être contagieux).
- Se sentir « petit » face aux juges, en raison de la configuration des salles et de la mise en scène (dirigeant debout face au tribunal surélevé).
- Devoir se justifier en permanence.
- Sentiment « d'injustice ».
- Être confronté à « l'inconnu ».

Vis-à-vis des conseils

- Incompréhension face au « jargon » utilisé et à la technicité froide de certains.
- Sentiment de ne pas être suffisamment préparé à ce qui les attend.
- Sentiment que les protagonistes du dossier se connaissent tous et d'être exclu de leur monde.
- Sentiment de ne plus être accompagné dans l'après-crise.

Vis-à-vis de son écosystème et de soi-même

- Crainte de perdre une partie, voire la totalité de son patrimoine.
- Menaces de certains créanciers.
- Appréhension de la réaction des salariés (entre agressivité et effondrement humain : certains salariés viennent tous les jours réclamer leur salaire, certains dirigeants ont dû prêter de l'argent à leurs salariés pour qu'ils puissent payer leur loyer, etc.).
- Sentiment d'être « étouffé » par les frais bancaires des banques judiciaires.
- Crainte pour sa vie familiale et conjugale.
- Incertitude, solitude, sentiment de déprime, parfois jusqu'aux pensées suicidaires.

⁴ Procédures de mandat *ad hoc* et de conciliation.

⁵ Procédures de sauvegarde, de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire.

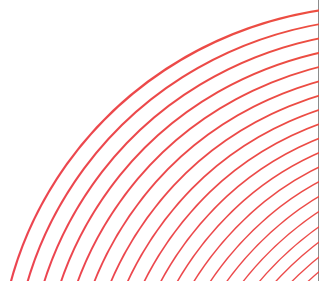


Préserver le moral du dirigeant, facteur clef du rebond



Les aspects psychologiques de l'accompagnement du dirigeant ne sont malheureusement pas toujours pris en compte par les praticiens et acteurs des procédures de traitement des difficultés. Or, les leviers techniques de ces procédures ne sont pas suffisants pour sauver l'entreprise si le dirigeant n'est plus en mesure de surmonter les épreuves de la gestion de crise.

Ainsi, la prise en charge psychologique apparaît essentielle à l'acceptation morale et personnelle des difficultés, pour pouvoir les traiter avec l'aide de praticiens/conseils spécialisés. Les dirigeants doivent en effet parvenir à expliquer à leurs proches, leurs collaborateurs, leurs partenaires financiers et commerciaux, et parfois aux médias, que l'entreprise rencontre des difficultés et qu'il y a des solutions envisageables pour les résoudre.



BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

issues des entretiens conduits

⋮

Après des centaines d'heures d'auditions, il résulte les pistes d'améliorations, recommandations et bonnes pratiques ci-après à destination des différents acteurs de l'écosystème du *restructuring*.

A. RECOMMANDATIONS DES DIRIGEANTS À L'ATTENTION DES DIRIGEANTS

1 Sortir de l'isolement pour anticiper les difficultés suffisamment tôt

- Parler à son **expert-comptable / commissaire aux comptes**, à son avocat habituel.
- Se renseigner auprès d'un **centre d'information à la prévention (CIP)** ou d'une **chambre de commerce et d'industrie (CCI)**.
- Se rapprocher du **tribunal de commerce** (juges de la prévention) ou directement d'un administrateur judiciaire pour un échange confidentiel et gratuit.

Quelques recommandations dans cette phase :

- **Chercher à comprendre l'origine des difficultés.**
- **Accepter de s'ouvrir et demander de l'aide en expliquant sa situation à des conseils.**
- **Ne rien décaler au lendemain : la gestion du temps est clé.**
- **Anticiper : la prévention est un acte de gestion.**

2

Constituer une équipe de crise destinée à accompagner le dirigeant

- **Distinguer l'équipe de la gestion habituelle et celle de la gestion de crise.** Le dirigeant doit continuer à gérer son entreprise tout en gérant la crise avec une équipe dédiée (voire avec un manager de crise).
- **Créer une équipe adaptée** composée de membres internes à l'entreprise (dirigeant, DAF, DRH) et externes (conseils). Savoir créer la confiance au sein de cette équipe. La composition de cette équipe (avocats, financiers, etc.) dépend de la problématique à gérer.
- **Ne pas hésiter à changer de conseils** s'ils ne sont pas les plus pertinents.
- **Préférer un interlocuteur clé par compétence**, pour éviter tout manque de coordination.
- **Savoir déléguer dans le cadre de la gestion de la crise** (à des spécialistes en interne et externe). Utiliser au mieux les forces en présence.

3

Construire un plan pour rebondir

- **Construire le plan du rebond** avec ses équipes conseils en interne et en externe.
- **Préparer avec attention les audiences et autres réunions clés dans le cadre des procédures**, avoir conscience de ce qui va se passer, des potentielles tensions qui apparaîtront (importance du rôle des conseils).
- **Venir en confiance au tribunal.** Les magistrats ont pour mission de juger mais dans une perspective de maintien de l'activité et de l'emploi et donc d'aide aux dirigeants pour trouver la solution idoine.

4

Anticiper les temps forts de la crise et être très attentif à la communication

- **Préparer de manière spécifique avec ses conseils les temps forts de la gestion de la crise** (CSE, audiences, réunions avec les affaires spéciales des banques, communication interne et externe, etc.).
- **Fédérer ses équipes autour de la perspective d'un nouveau plan stratégique porteur de rebond**, sans omettre les difficultés que l'entreprise devra traverser pour y parvenir. « Donner une direction ».
- **Être vigilant sur la communication interne et externe** car elle constitue un levier dans la dynamique de retournement. Lorsque la communication est mal maîtrisée, son impact est aussi une source d'anxiété : pour le dirigeant car il touche directement son image personnelle ; pour les équipes internes car elles ont d'autant plus besoin d'un cap et qu'on leur explique la situation.
- **Bien préparer et maîtriser ses éléments de langage pour présenter le plan de retournement** et savoir comment répondre aux questions (Q&A, questions réponses sans autocensure).

5 Garder du temps pour soi

- **Prendre du recul autant que possible et évaluer toutes les options avec ses conseils** pour prendre les bonnes décisions.
- **Prendre du temps pour soi : dormir suffisamment, faire du sport**, pratiquer ses hobbies, **voir ses proches** (le dirigeant face à la crise est comme un sportif de haut niveau qui doit prendre soin de soi et de son environnement). L'importance du sommeil est un élément souvent cité par les dirigeants.
- **Prendre soin de soi** : ne pas négliger sa santé car rien ne pourra se faire si la fatigue et les problèmes de santé s'accumulent aux difficultés de son entreprise (prendre le temps de voir des médecins, dentistes, etc.).

6 Rester positif pour gérer l'après crise et imaginer le rebond

- **Inverser le système de pensée**, même si cela peut être contre-intuitif : **voir le verre à moitié plein et non à moitié vide et tenter de voir l'opportunité dans la crise.**
- Envisager la pérennité de l'entreprise post-crise. Si elles sont prises en main, **les crises peuvent aussi être des leviers de transformation et d'opportunité** (exemple : digitalisation des entreprises retail pendant le Covid) ou même comme des voies d'opportunités professionnelles nouvelles.
- **Transformer ce temps de crise en positif** d'un point de vue professionnel et personnel.

B. RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DES CONSEILS ET PRATICIENS DE LA CRISE

1 Sensibiliser les conseils à la dimension psychologique

- **Souligner l'importance de l'écoute, de la bienveillance et de l'empathie** malgré des rythmes soutenus et l'urgence de la situation.
- **Prendre impérativement en compte la psychologie de l'ensemble des différentes parties prenantes (équipes, actionnaires, créanciers, etc.) pour le bon déroulé des négociations ou pour la pérennité de la solution.**
- **Une attention particulière doit être portée aux équipes internes dans le cadre de reprises ou de carve-out** : ces phases nécessitent une communication très maîtrisée et empathique.

2 Faire preuve de pédagogie tout au long de l'accompagnement

- **Préparer les dirigeants avant chaque temps fort de la crise** : CSE, réunions avec les banques, avec les créanciers, avant les audiences, etc.
- **Préparer les dirigeants aux audiences, en détaillant ce qu'il s'y passera.** Par exemple, prévenir le dirigeant que le Procureur et le tribunal peuvent poser des questions déstabilisantes (qui peuvent être là encore préparées).
- **Annoncer à l'avance les échéances**, les personnes à rencontrer, l'énergie que chaque situation demandera.
- **Montrer de la conviction** pour ramener le dirigeant progressivement vers la solution la plus adaptée à la situation.

3 Des conseils alignés, qui se font confiance, tout en conservant leur libre arbitre

- **Analogie du chirurgien qui s'entoure des meilleurs anesthésistes, spécialistes**, mais cette équipe doit veiller à ne pas donner l'impression d'un entre-soi ou d'une connivence qui laisserait le dirigeant de côté.
- **L'intelligence collective est une addition de recommandations rationnelles.** Elle ne doit pas être réduite à un seul point de vue. Les visions divergentes doivent pouvoir s'exprimer. Le libre arbitre doit être conservé.

C. RECOMMANDATIONS À L'ATTENTION DU MONDE JUDICIAIRE ET DES AUTRES ACTEURS

1 Se placer sur le terrain de l'écoute et non du jugement moral

- **Se placer sur le terrain de l'accompagnement et du soutien**, de manière à instaurer entre le juge et le dirigeant un climat de confiance pour permettre aux dirigeants de démystifier le tribunal.
- **Essayer de trouver le « délicat » équilibre entre l'empathie, la bienveillance et la nécessaire fermeté pour emmener vers la sortie de crise.**

2 Prendre en compte la dimension psychologique lors de la procédure collective

- **S'assurer que les dirigeants sont accueillis par des greffiers pédagogues** et capables de répondre à toutes leurs questions. Par exemple, le tribunal judiciaire de Strasbourg statuant en matière commerciale a organisé des formations pour les greffiers, qui sont dorénavant des sentinelles de l'association APESA (Aide psychologique aux entrepreneurs en souffrance aigüe).
- **Travailler avec des associations** capables de venir en aide et suivre les dirigeants avec des pensées suicidaires. Par exemple, à Strasbourg, les greffiers peuvent faire des signalements sur la plateforme informatique d'APESA lorsqu'ils prennent conscience qu'un dirigeant a besoin d'être accompagné.
- **Sensibiliser les magistrats à cette dimension psychologique.** Par exemple, le tribunal de commerce de Toulouse a invité un médecin afin de sensibiliser les juges aux situations face auxquelles les dirigeants risquent de développer des pensées suicidaires.
- **Sensibiliser les magistrats à la santé physique des dirigeants.** S'il existe une médecine du travail pour les salariés, il n'existe aucun équivalent pour les dirigeants dans cette séquence. Aussi, une visite de « contrôle » par le médecin habituel du dirigeant peut être une recommandation à émettre.
- **Demander aux dirigeants ayant rebondi de témoigner** sur la façon dont ils ont été considérés sur le plan humain lors de leur passage au tribunal, afin que le personnel du tribunal de commerce puisse s'améliorer.



3 L'accueil aux audiences

- **Faire en sorte que les audiences de prévention et des procédures collectives n'interviennent pas concomitamment** : jours dédiés, rendez-vous différents, etc.
- **Convoquer les dirigeants à des créneaux précis pour réduire l'attente et le stress** avant les audiences.
- **Repenser la configuration de l'accueil en « prévention »** : préférer les **tables rondes** autour desquelles tous sont assis afin de discuter plutôt que les salles d'audiences dans lesquelles les dirigeants sont debout devant des juges. Favoriser les salles dans lesquelles tous sont sur un pied d'égalité.
- **Voire même organiser des cellules de prévention** où les juges peuvent rencontrer des dirigeants dans un lieu moins formel que le tribunal et sans robe. Par exemple, le président du tribunal de commerce de Toulouse a instauré des cellules de prévention externalisées (CPE).

4 Présence du juge-commissaire aux audiences, véritable soutien pour le dirigeant

- Parfois le juge-commissaire démine certains sujets avant l'audience avec le dirigeant, mais il n'est pas nécessairement présent lors de l'audience, ce qui peut déstabiliser le dirigeant confronté à des questions qu'il aurait déjà traitées en amont.
- **Certains tribunaux demandent à ce que le juge-commissaire soit aussi présent lors de l'audience pour éviter que certains sujets qui avaient été traités en amont ne soient de nouveau totalement débattus.**

FOCUS

sur quelques bonnes pratiques organisées par certains tribunaux de commerce en France

(TOULOUSE, STRASBOURG ET D'AUTRES...)



Si les entretiens menés ont fait apparaître des divergences entre les pratiques des différents tribunaux de commerce, **tous considèrent le rôle des juges comme primordial.**

Conscients de la difficulté pour un dirigeant d'aller au tribunal, plusieurs présidents de tribunaux de commerce ont mis en place **des initiatives afin de rendre le tribunal de commerce plus accessible et moins anxiogène.**

Bienveillance, écoute et échange : si les juges doivent avant tout « juger » au regard du droit applicable, ils ne doivent **en aucun cas négliger le facteur humain. Il est important de créer un climat de confiance entre les différents intervenants tout en faisant preuve de fermeté.**



Exemples de bonnes pratiques appliquées dans certains tribunaux de commerce qui mériteraient d'être mieux connues et de se généraliser :

- **jours distincts entre les audiences** de procédures de prévention et celles des procédures collectives ;
- **salle d'audience dédiée** pour les demandes d'ouverture de procédures (proximité des parties autour d'une table) ;
- **suspension temporaire des audiences** quand le président d'audience perçoit une souffrance trop intense du dirigeant ;
- **présence du juge-commissaire pas seulement en amont mais aussi durant les audiences**, pour traiter en amont de l'audience les points compliqués et humaniser le rapport au Tribunal.
- **formations données par certaines associations** (APESA, AMAROK, 60 000 Rebonds, etc.) dédiées au soutien des dirigeants auprès des membres du greffe du tribunal de commerce ;
- **mise en place de cellules de prévention externalisées** : des juges spécialisés en prévention se déplacent chez les syndicats professionnels pour être au plus près des dirigeants en difficulté ;
- **sensibilisation des juges** à la détresse psychologique des dirigeants par des médecins psychiatres.

Conclusion

Il ressort de ces auditions conduites durant l'année 2022 que les praticiens et, plus généralement, l'ensemble des acteurs de la prévention et du traitement des difficultés des entreprises doivent garder à l'esprit que **la psychologie du dirigeant est un actif clé à préserver pour le rebond de l'entreprise.**

De manière générale, la prise en compte de la psychologie des différentes parties prenantes (actionnaires/créanciers ; cédant/repreneur ; dirigeants/salariés etc.) dans une situation spéciale, de reprise, de cession, de renégociation de dettes ou de crise est incontournable pour la recherche et le déploiement d'une solution, afin de trouver ce délicat équilibre qui permet d'assurer le rebond et l'avenir pérenne de l'entreprise, de son activité et de ses emplois.

REMERCIEMENTS

Notre groupe de travail tient à remercier à nouveau tous ceux qui l'ont aidé dans cette recherche d'informations et de pistes d'améliorations (par ordre alphabétique) :

Madame Schoettel,
présidente d'APESA 67.

Thierry Bart

Jean Denis Budin

Laure Chanselme

Philippe Dedieu, *président de chambre de procédures collectives au tribunal de commerce de Toulouse.*

Madame Derein

Philippe Favre

Eric Feldman, *président du tribunal de commerce de Lille.*

Lionel Gouget

Monsieur Granel, *président du tribunal de commerce de Toulouse.*

Francis Griveau, *président du tribunal de commerce de Bobigny.*

Nicolas Guyamier

Guillaume Mulliez, *président de 60 000 Rebonds.*

Cédric Orban

Michel Rességuier

Madame Schoettel

Jérémy Surchamp

Professeur Olivier Torres,
Observatoire AMAROK.

Raymond Walkiewicz,
président du tribunal de commerce de Sedan.

... Et de nombreux autres dirigeants et témoins souhaitant garder l'anonymat.

