



Les dirigeants d'entreprise et l'accompagnement des entreprises en difficulté

Analyse d'un sondage

Note d'actualité 75
Mai 2021





Alors que l'on s'attend à une vague de faillites et de chômage dans les mois à venir et que le rapport Ricol, réalisé à la demande du Premier ministre, conclut à la nécessité d'une remise à plat des procédures de restructurations d'entreprises, l'Institut Thomas More continue d'alimenter la réflexion. Après la publication de deux notes, il dévoile un sondage réalisé par OpinionWay sur l'opinion des dirigeants d'entreprise sur les dispositifs d'accompagnement des entreprises en difficulté. Insuffisance des procédures préventives ; dialogue médiocre entre les entreprises et leurs créanciers ; mauvaise image de l'administration, des mandataires judiciaires et des banques ; manque de transparence dans les relations entre les acteurs ; adhésion au régime de garantie des salaires : les contours de la réforme à faire se dessinent en quelque sorte sous nos yeux...

Les mois de sortie de crise vont être critiques pour les entreprises comme les salariés. Les chiffres sont connus : on s'attend à plus de 60 000 défaillances d'entreprises (+32%) et à la destruction de plus de 750 000 emplois (et un taux de chômage à près de 11%) dans l'année qui vient. Pour faire face à ces vagues, il convient de se demander si les dispositifs d'accompagnement des entreprises en difficulté sont efficaces et comment les améliorer. C'est un vieux serpent de mer et, depuis vingt ans, les rapports se sont succédés pour appeler à la refonte du régime d'insolvabilité français. Hélas, en vain jusqu'ici.

Peut-être avons-nous une nouvelle occasion à saisir. Dans son rapport réalisé à la demande du Premier ministre en vue d'aplanir les tensions récemment apparues entre le régime de garantie des salaires (AGS) et les Administrateurs et Mandataires Judiciaires (AJMJ) rendu public le 15 avril dernier, René Ricol conclut à la nécessité d'une remise à plat complète des procédures de restructurations d'entreprises.

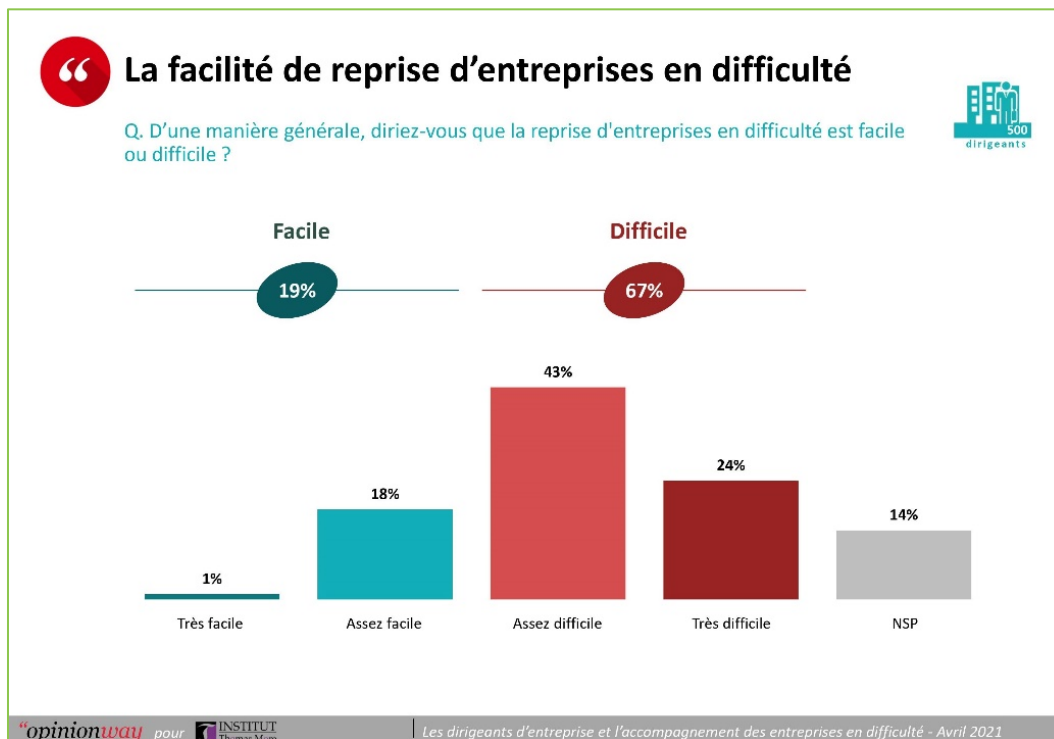
Ce travail d'évaluation et de propositions, l'Institut Thomas More l'a entrepris en publiant déjà deux notes : *Face au mur des faillites d'entreprises : comment mieux protéger les salariés ?*, par Franck Morel et Sébastien Laye (février 2021), et *Entreprises en difficulté : que vaut le régime d'insolvabilité français ? Analyse comparative internationale*, par Sébastien Laye (avril 2021). Ces notes sont à regarder comme des travaux préparatoires à un rapport complet à paraître en juin prochain. En attendant, l'Institut Thomas More verse une nouvelle pièce au dossier. Afin de mieux connaître l'opinion des premiers concernés par la restructuration d'entreprises, il a commandé à OpinionWay un sondage sur « Les dirigeants d'entreprise et l'accompagnement des entreprises en difficulté » (1). Il a permis de poser onze questions à 500 chefs d'entreprises de tailles, de secteurs et de régions différents.

La présente note d'actualité propose un décryptage de ce sondage en onze points, qui doivent attirer particulièrement notre attention car ils montrent à quel point les dirigeants d'entreprises, sur le terrain, face aux difficultés de leurs entreprises, savent et comprennent ce qui ne fonctionne pas et ce qui fonctionne. Insuffisance des procédures préventives ; dialogue médiocre entre les entreprises en difficulté et leurs créanciers ; mauvaise image de l'administration, des administrateurs et mandataires judiciaires et des banques ; manque de transparence dans les relations entre les différents acteurs (notamment des frais de justice et des frais de procédures) ; déficit d'informations sur les mécanismes d'aides aux salariés en cas de procédure collective ; adhésion massive au régime de garantie des salaires : ces constats indiquent avec pertinence quels devraient être les principaux axes de l'indispensable réforme de l'accompagnement des entreprises en difficulté.



(1) « Les dirigeants d'entreprise et l'accompagnement des entreprises en difficulté », sondage OpinionWay pour l'Institut Thomas More, avril 2021, [disponible ici](#).

1. Près de sept dirigeants d'entreprise sur dix jugent difficile la reprise d'entreprises en difficulté



Ce chiffre n'a rien d'étonnant, il est même logique : reprendre une entreprise qui va mal, qui a perdu ses clients, n'innove plus ou doit repenser son activité, n'est évidemment pas un exercice facile. Mais, mis en résonance avec les résultats de plusieurs questions suivantes (**Point 6 et Point 7**), ce chiffre dit autre chose.

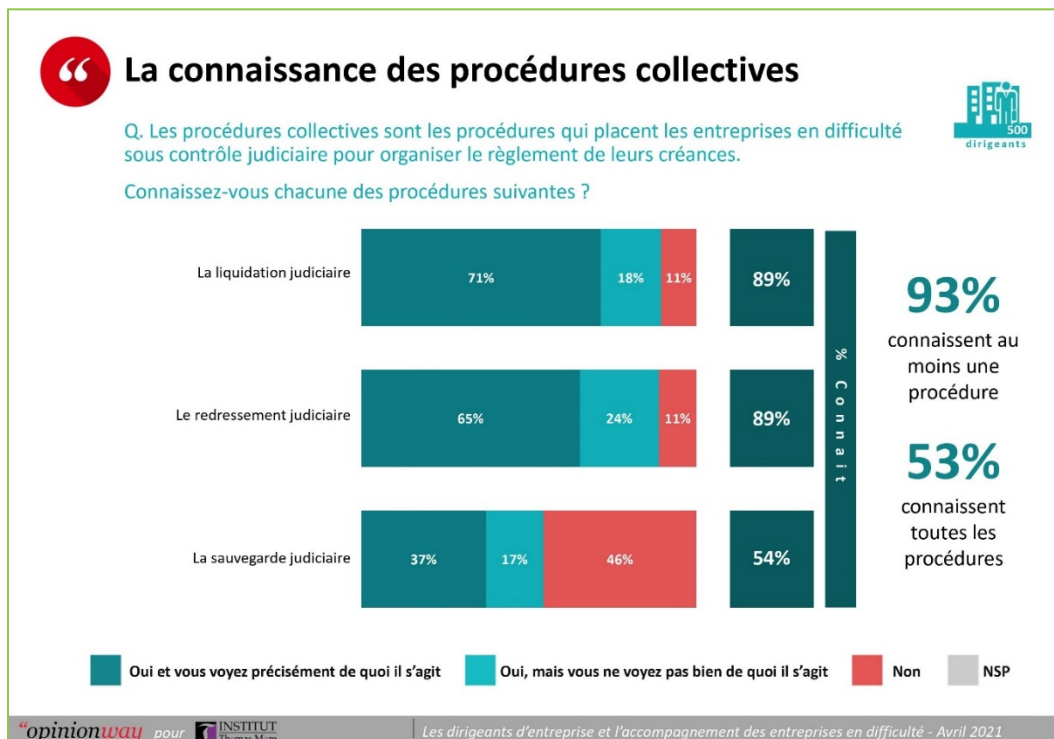
C'est le système d'accompagnement des entreprises en difficulté français dans son ensemble qui est lourd et complexe. Dans sa récente comparaison internationale, Sébastien Laye, chercheur associé à l'Institut Thomas More, a qualifié le régime d'insolvabilité français de « *médiocre et peu performant* » (1). Et, de fait, dans le classement *Doing Business* de la Banque mondiale des régimes d'insolvabilité, la France pointe au 26e rang, loin derrière la Finlande (1e), les États-Unis (2e), l'Allemagne (4e) et le Danemark (6e) (2).

(1) Sébastien Laye, *Entreprises en difficulté : que vaut le régime d'insolvabilité français ? Analyse comparative internationale*, Institut Thomas More, Note de Benchmarking 20, avril 2021, [disponible ici](#).

(2) Banque mondiale, *Doing Business, Measuring Business Regulation, Resolving Insolvency*, 2019, [disponible ici](#).

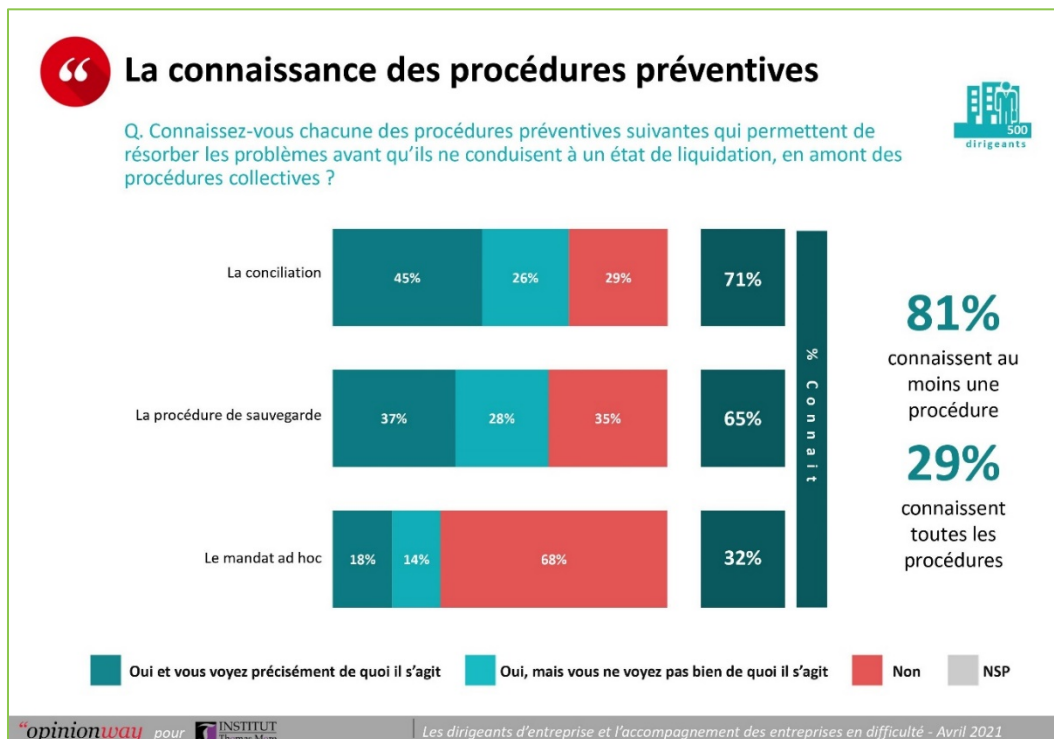


2. Les dirigeants d'entreprise connaissent globalement bien les procédures collectives



Si les dirigeants d'entreprise français jugent difficile la reprise d'entreprises, c'est en connaissance de cause (**Point 1**). Ce jugement est fondé sur la bonne connaissance qu'ont globalement les dirigeants d'entreprise des procédures collectives (sauvegarde, redressement, liquidation) : 93% d'entre eux connaissent au moins l'une d'elles et 53% en connaissent au moins une. A noter que le degré de connaissance varie en fonction de la taille de l'entreprise : 98% des dirigeants d'entreprises de 250 salariés et plus connaissent les trois procédures, là où 91% des dirigeants d'entreprises de moins de 10 salariés les connaissent. Ces variations s'observent aussi en fonction du secteur d'activité et de la localisation.

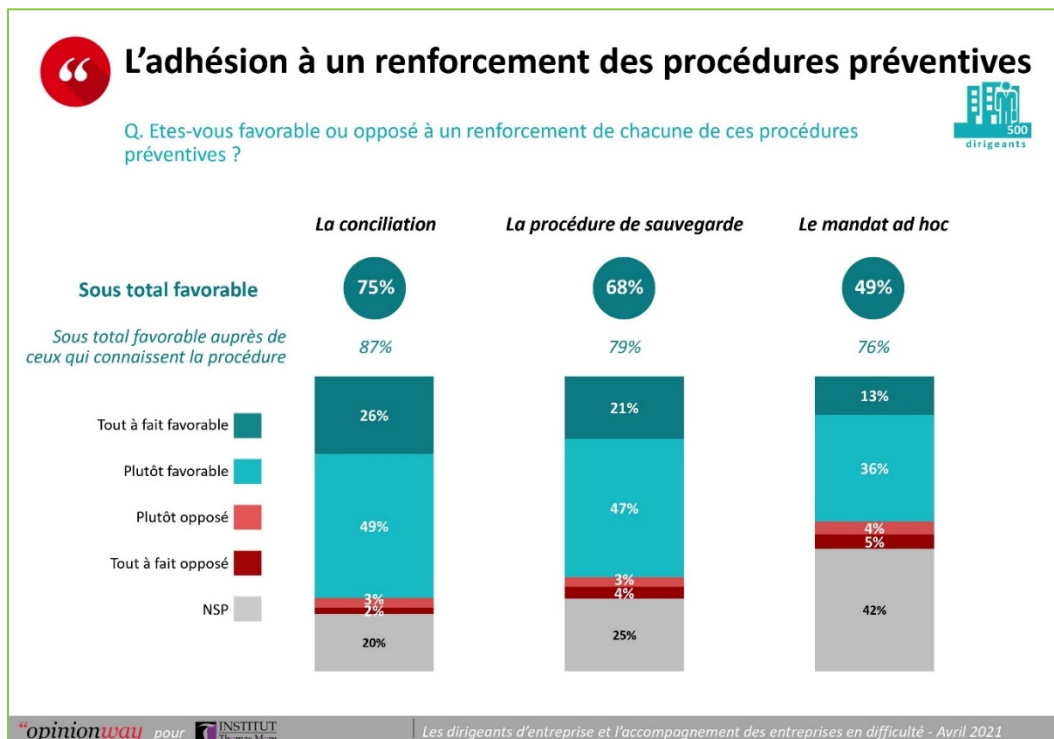
3. Les dirigeants d'entreprise connaissent moins bien les procédures préventives



Si huit dirigeants d'entreprise sur dix connaissent au moins l'une des trois procédures préventives existantes (conciliation, procédure de sauvegarde, mandat *ad hoc*), moins de trois sur dix les connaissent toutes les trois. Ce chiffre montre un déficit d'information qui peut être extrêmement dommageable au moment où une entreprise commence à connaître des difficultés.



4. Procédures préventives : les dirigeants d'entreprise plébiscitent la conciliation et la sauvegarde

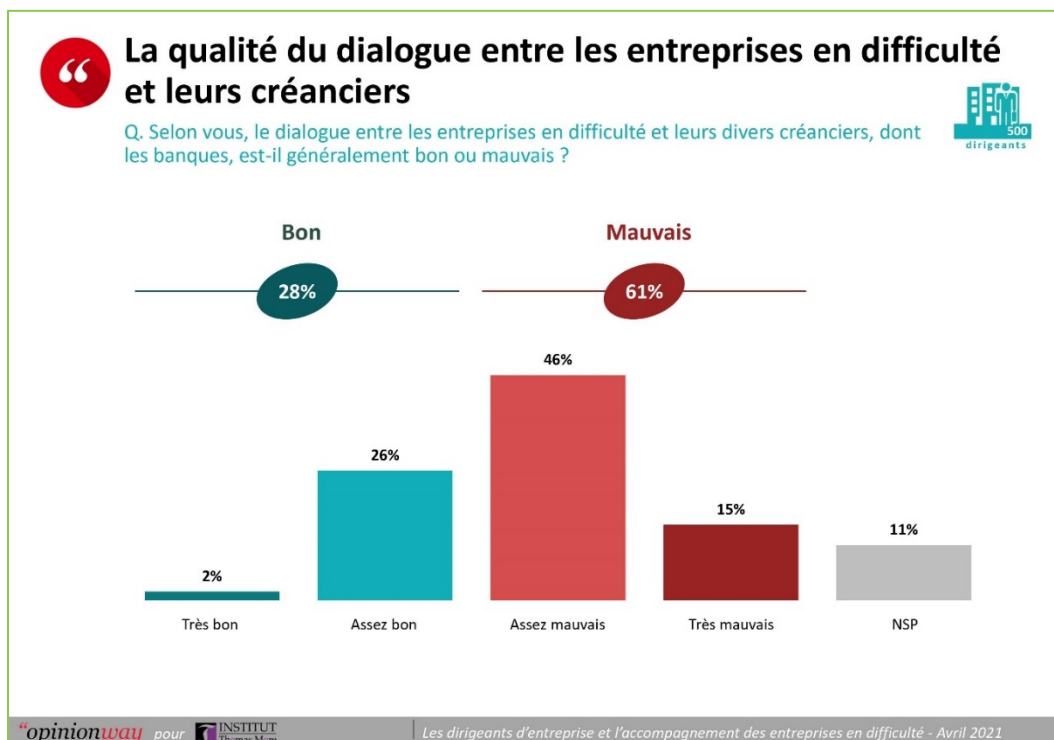


Si les dirigeants d'entreprise connaissent mal les procédures de sauvegarde (**Point 3**), ils plébiscitent la conciliation (à 75%) et la procédure de sauvegarde (à 68%). Et ils ont raison. C'est l'un des points noirs du système français.

La comparaison internationale, conduite par Sébastien Laye, fait ressortir que les instruments français de prévention des difficultés sont plutôt dans le bas des standards occidentaux. La France ne dispose pas de mécanismes efficaces d'alerte précoce ; ceux qui existent – comme celui, récent, des « signaux faibles » – ne sont guère efficaces et peu utilisés **(1)**.

(1) Sébastien Laye, *Entreprises en difficulté : que vaut le régime d'insolvabilité français ?*, op. cit.

5. Six dirigeants d'entreprise sur dix jugent mauvais le dialogue entre les entreprises en difficulté et leurs créanciers



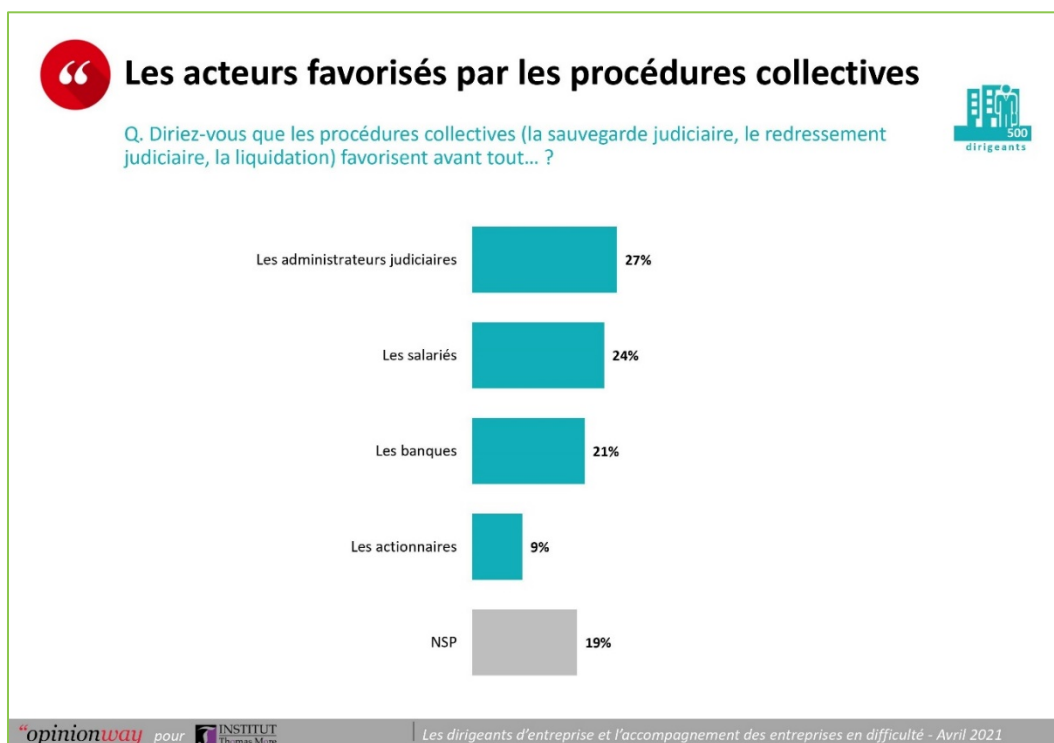
61% des dirigeants d'entreprise considèrent que le dialogue entre les entreprises en difficulté et leurs divers créanciers est mauvais (46% assez mauvais, 15% très mauvais). Après la méconnaissance des procédures de sauvegarde (**Point 4**), c'est le deuxième point noir du système français.

Dans sa note, Sébastien Laye a souligné que la contre-performance française dans le classement *Doing Business* de la Banque mondiale s'expliquait, si l'on regardait de près les autres modèles, principalement par le sort réservé aux créanciers en France, du fait de procédures souvent trop rigides et insuffisamment protectrices (1). Cette question devra être au cœur de la réflexion à conduire sur la réforme du système.

(1) *Ibid.*



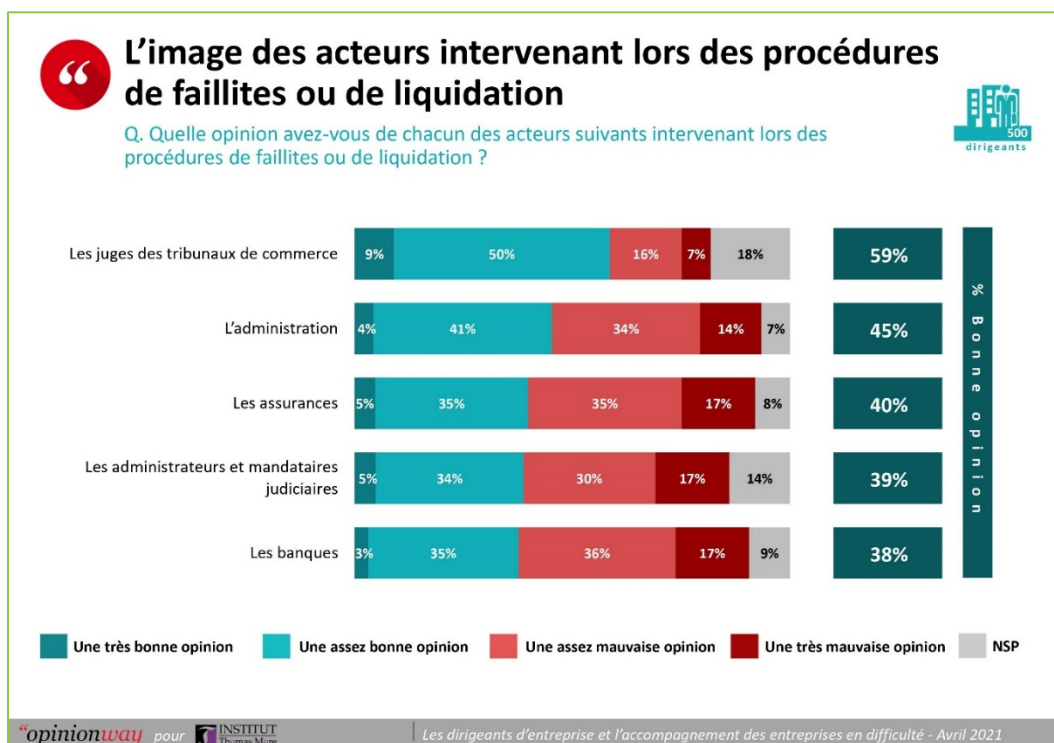
6. Les dirigeants d'entreprise considèrent que **les procédures collectives favorisent davantage les administrateurs et mandataires de justice, les salariés et les banques que les actionnaires**



27% des dirigeants d'entreprise considèrent que les procédures collectives (sauvegarde, redressement, liquidation) favorisent les administrateurs et les mandataires de justice, 24% les salariés, 21% les banques... contre 9% les actionnaires.

Ce résultat témoigne de la bonne compréhension par les chefs d'entreprise des dysfonctionnements des dispositifs français d'accompagnement aux entreprises en difficultés (**Point 1**), qui ne favorise ni ne sécurise suffisamment l'actionnaire, le possible repreneur.

7. Les dirigeants d'entreprise n'ont globalement pas une bonne image de l'administration, des assurances, des administrateurs et mandataires judiciaires ni des banques



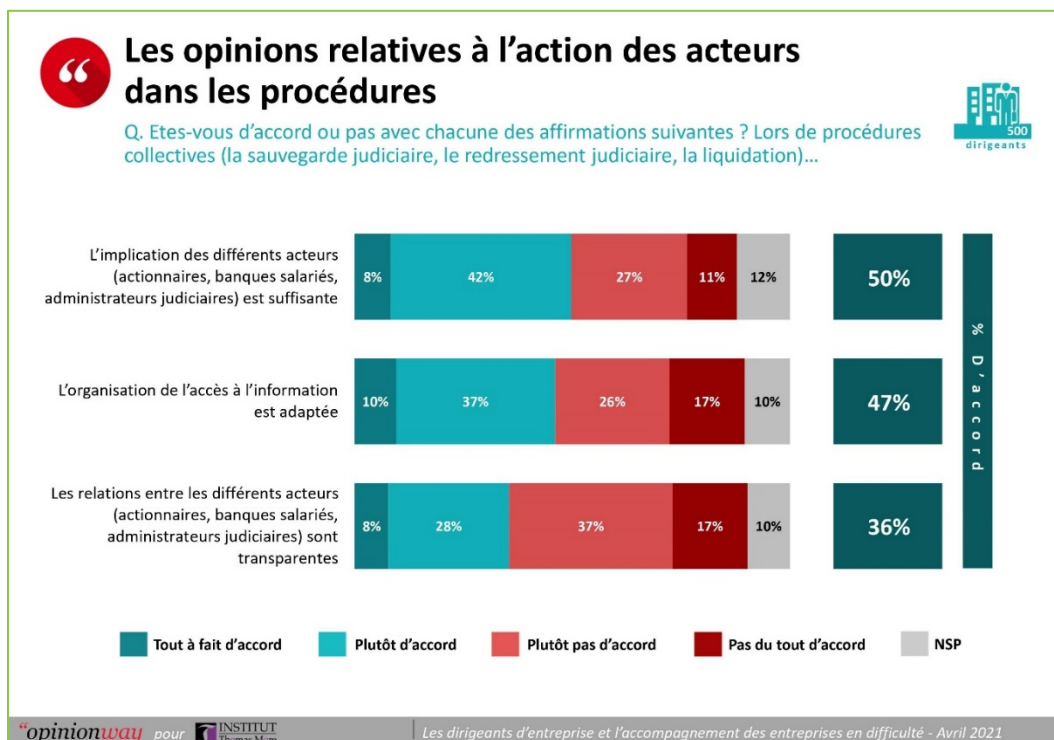
Dans le cadre de procédures de faillites ou de liquidation, 60% des dirigeants d'entreprise ont une image négative des assurances, 61% des administrateurs et mandataires de justice et 62% des banques. A l'inverse, seuls 41% ont une image négative des tribunaux de commerce. Et l'image de l'administration est mitigée (45% d'opinion favorable, 48% d'opinion défavorable).

Concernant les praticiens de l'insolvabilité, l'opinion des dirigeants d'entreprise rejoint les résultats d'études internationales : les administrateurs et mandataires judiciaires « à la française » n'ont pas d'équivalents dans les pays comparés où leur rôle est assumé par des avocats, des comptables ou des professionnels du monde économique (1). Conflits d'intérêts, ouverture de la profession, règles de rémunération : ces aspects sont un autre enjeu-clé, bien relevé par le rapport Ricol, de l'indispensable réforme du secteur.

(1) Judith Dahlgreen, Sarah Brown, Andrew Keay et Gerard McCormack, *Study on a new approach to business failure and insolvency Comparative legal analysis of the Member States' relevant provisions and practices*, rapport de l'Université de Leeds pour la Commission européenne, 2016, [disponible ici](#).



8. Moins de quatre dirigeants sur dix pensent que les relations entre les différents acteurs sont transparentes

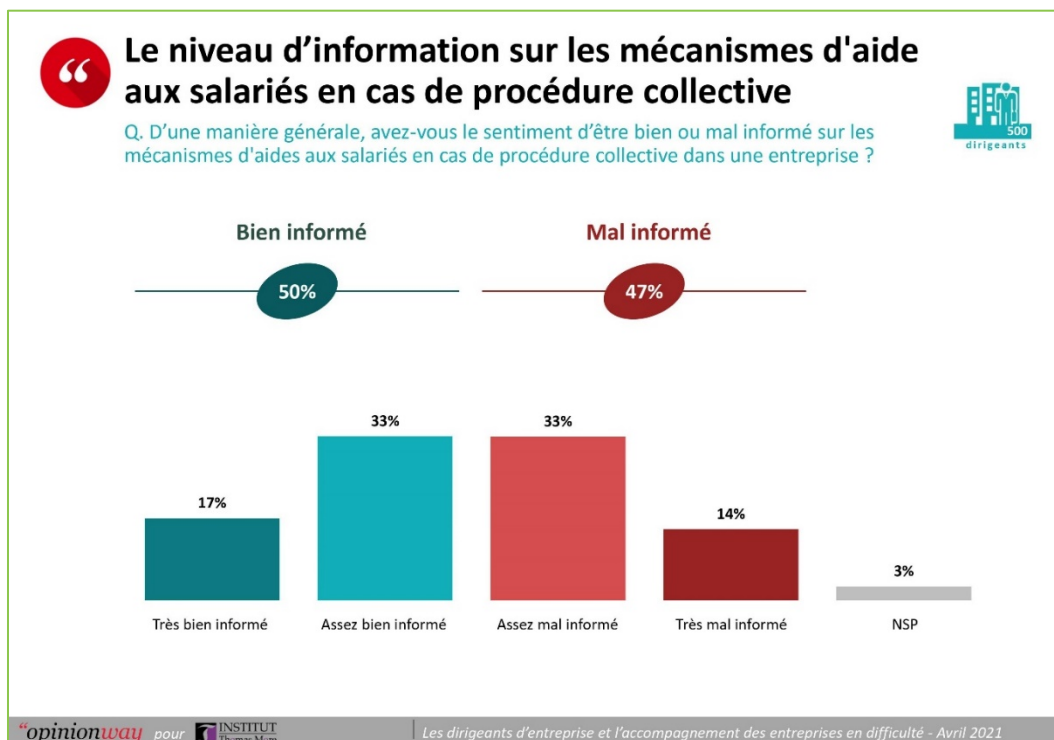


Si tout juste la moitié des dirigeants d'entreprise pensent que l'implication des différents acteurs (actionnaires, banques, salariés, administrateurs judiciaires) est suffisante, et un peu moins encore que l'organisation de l'accès à l'information est adaptée, seuls 36% considèrent que les relations entre les différents acteurs (actionnaires, banques administrateurs judiciaires) sont transparentes.

Les dirigeants d'entreprise ont raison : l'enjeu de la transparence est majeur. Relevé par les études internationales (1), il l'a également été par le rapport Ricol qui pointe « le manque de transparence des frais de justice et des frais de procédures et parfois leur caractère excessif » (2). C'est l'un des angles morts du système français – à traiter dans le cadre de la réforme d'ensemble que nous appelons de nos vœux.

(1) *Ibid.*
(2) René Ricol, *Mission AGS/AJM*, rapport à Monsieur le Premier Ministre, 15 avril 2021, p. 16, [disponible ici](#).

9. La moitié seulement des dirigeants d'entreprise s'estiment bien informés sur les mécanismes d'aides aux salariés dans le cadre de procédures collectives

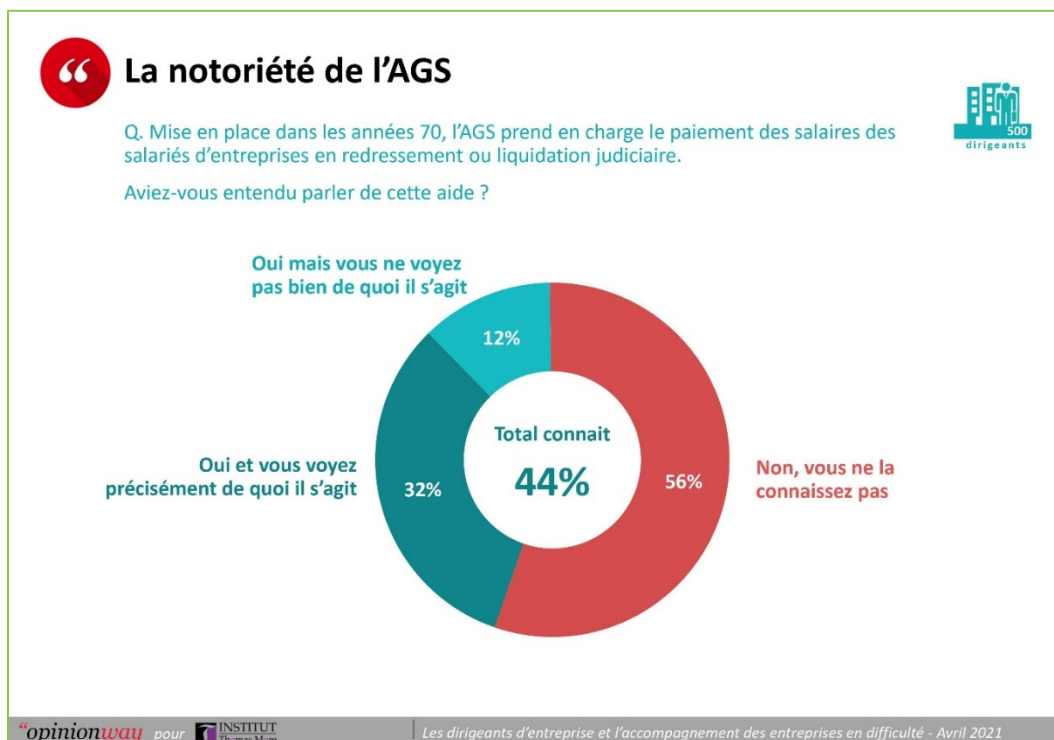


Le fait que seuls 50% des dirigeants d'entreprise se disent bien informés sur les mécanismes d'aides aux salariés en cas de procédure collective dans une entreprise, est préoccupant. C'est un chiffre très insuffisant.

Alors que tout le monde redoute une augmentation massive des faillites dans les mois et les années qui viennent, un important effort d'information et de formations des dirigeants d'entreprise est nécessaire, afin de leur faire connaître le régime de garantie des salaires, qui constitue l'une des grandes forces du système français (**Point 11**).



10. Une majorité de dirigeants d'entreprise ne connaît pas l'AGS, qui pilote le régime de garantie des salaires

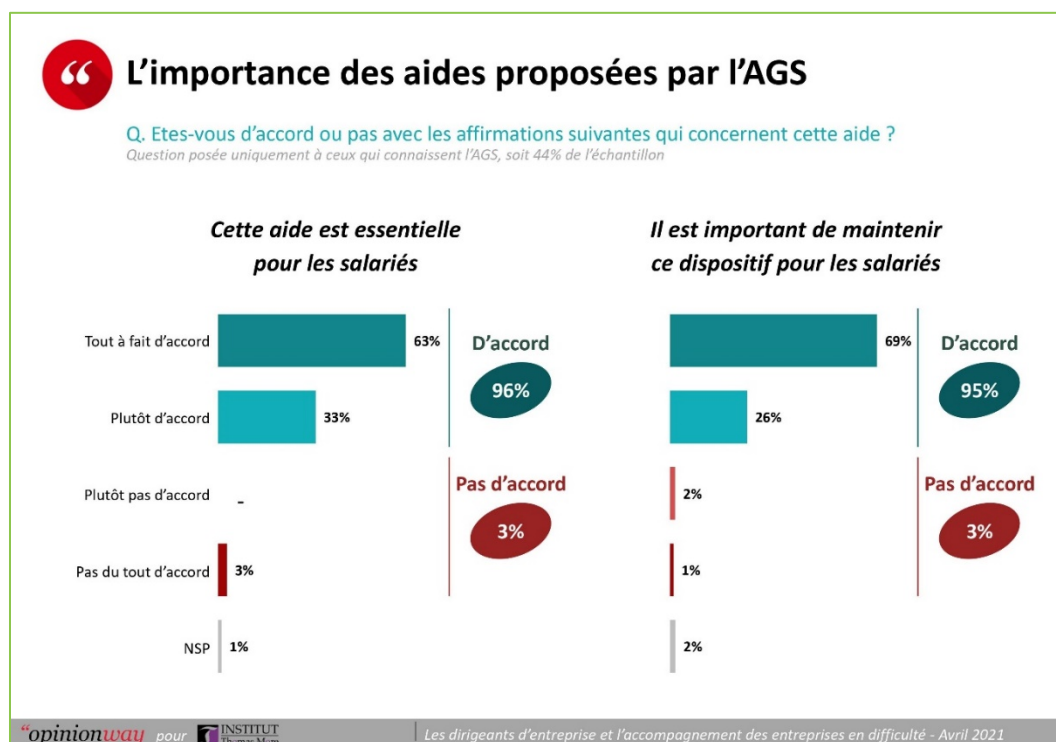


Corollaire de la méconnaissance des mécanismes d'aides aux salariés en cas de procédure collective (**Point 9**), la méconnaissance de l'AGS, association patronale chargée de piloter le régime de garantie des salaires, est logique. Logique, mais préjudiciable.

Les perspectives économiques et l'accroissement attendu du nombre des faillites plaident, on l'a dit, en faveur d'une vaste campagne de sensibilisation sur le rôle et les services que l'AGS apportent aux entreprises et aux salariés. L'AGS intervient en effet quand une entreprise se trouve en procédure collective (sauvegarde, redressement ou liquidation judiciaire) et n'a pas les fonds disponibles pour payer les salaires. L'AGS se substitue alors à l'entreprise et règle ces sommes aux salariés **(1)**. Elle accomplit donc une mission sociale essentielle qui mérite d'être davantage connue des dirigeants d'entreprise mais aussi des salariés.

(1) Voir les explications détaillées dans Franck Morel et Sébastien Laye, *Face au mur des faillites d'entreprises : comment mieux protéger les salariés ?*, Institut Thomas More, Note 46, février 2021, [disponible ici](#).

11. Les dirigeants d'entreprise qui connaissent le régime de garantie des salaires le plébiscitent massivement



La méconnaissance des mécanismes d'aides aux salariés en cas de procédure collective (**Point 9**) et celle de l'AGS, association patronale chargée de piloter le régime de garantie des salaires (**Point 10**), sont d'autant plus préjudiciables que, lorsqu'ils les connaissent, les dirigeants d'entreprise les plébiscitent à des niveaux extrêmement élevés.

Le traitement du salarié est en effet l'un des principaux atouts du régime français, en particulier grâce à la garantie des salaires et le privilège des salariés. Non seulement les créances salariales sont prioritaires sur les autres mais le plafond d'indemnités potentiellement versé aux salariés est nettement plus élevé (jusqu'à 80 000 euros contre une moyenne européenne de 20 000 à 30 000 euros). La France est par ailleurs au premier rang mondial pour la vitesse de traitement des dossiers d'indemnité (**1**).

Plutôt que de risquer de le déstabiliser, la réforme systémique dont le régime d'insolvabilité français a urgemment besoin, devra donc chercher à renforcer l'AGS, en repensant ses « *conditions d'intervention et ses droits* », comme le demande le rapport Ricol (**2**). L'Institut Thomas More a déjà fait plusieurs propositions en ce sens (**3**).

•

(1) Sébastien Laye, *Entreprises en difficulté : que vaut le régime d'insolvabilité français ?*, op. cit.

(2) René Ricol, op. cit., p. 5.

(3) Franck Morel et Sébastien Laye, *Face au mur des faillites d'entreprises : comment mieux protéger les salariés ?*, op. cit.

Nos publications



- L'impossible souveraineté numérique européenne : analyse et contre-propositions**, Cyrille Dalmont, avril 2021
- Entreprises en difficulté : que vaut le régime d'insolvabilité français ? Analyse comparative internationale**, Sébastien Laye, avril 2021
- Les ambiguïtés de la politique étrangère allemande et les angles morts du tandem Paris-Berlin**, Jean-Sylvestre Mongrenier, mars 2021
- Côte d'Ivoire : un pays entre vulnérabilités et besoin de réconciliation**, Charles Millon, mars 2021
- Face au mur des faillites d'entreprises : comment mieux protéger les salariés ?**, Franck Morel et Sébastien Laye, février 2021
- Présidence européenne du Portugal : entre doxa franco-allemande et nostalgie impériale**, Jean-Sylvestre Mongrenier, décembre 2020
- Erdogan, la nouvelle Turquie et nous : anticiper la recomposition des alliances**, Jean-Sylvestre Mongrenier, novembre 2020
- Au-delà de l'incertitude électorale américaine : enjeux et lignes d'action pour l'Europe**, Jean-Sylvestre Mongrenier, novembre 2020
- Le monde vu de Moscou. Géopolitique de la Russie et de l'Eurasie postsoviétique**, livre de Jean-Sylvestre Mongrenier, PUF, octobre 2020
- Islamisme : pour une politique intégrale**, Jean-Thomas Lesueur, octobre 2020
- Le gaz au-delà de 2050 ?**, livre de Jean-Pierre Schaeken Willemaers, L'Harmattan, octobre 2020
- Géopolitique de l'Europe**, livre de Jean-Sylvestre Mongrenier, PUF, collection « Que sais-je ? », octobre 2020
- Restitution du patrimoine culturel africain : une erreur culturelle, une faute politique**, Julien Volper, septembre 2020
- Les falsifications historiques du discours géopolitique chinois**, Jean-Sylvestre Mongrenier, juin 2020
- Propositions pour relocaliser la production de médicaments en France**, Sébastien Laye, juin 2020
- L'annihilation programmée de Hong-Kong impose une clarification de la politique de la France**, J.-S. Mongrenier et L. Amelot, juin 2020
- Portée juridique et politique des décisions de la Cour de Karlsruhe : l'UE en quête de sa légitimité**, Jérôme Soibinet, mai 2020
- Traçage numérique : pourquoi c'est non**, Cyrille Dalmont, avril 2020
- Pourquoi faut-il soutenir l'île-État de Taïwan ?**, Jean-Sylvestre Mongrenier et Laurent Amelot, avril 2020
- La planète à l'heure du coronavirus : un monde affolé qui bascule dans l'inconnu**, Jean-Sylvestre Mongrenier, mars 2020
- Municipales 2020 : propositions pour la revitalisation des centres-villes et des centres-bourgs**, Édouard Guillot, février 2020
- Municipales 2020 : propositions pour la famille et les solidarités de proximité**, Elizabeth Montfort, février 2020
- Municipales 2020 : propositions pour la sécurité**, Édouard Guillot, février 2020
- Municipales 2020 : propositions pour l'écologie locale**, Jean-Thomas Lesueur et Édouard Guillot, février 2020
- Municipales 2020 : propositions pour le développement économique local**, Sébastien Laye, février 2020
- De l'« OTAN arabe » à l'« OTAN Moyen-Orient » : quels enjeux pour les puissances occidentales ?**, Jean-Sylvestre Mongrenier, janvier 2020
- Conférence sur l'avenir de l'Europe : beaucoup de bruit pour rien ?**, Jérôme Soibinet, décembre 2019
- Nation et religion : l'expérience marocaine**, Sophie de Peyret, décembre 2019
- Les causes monétaires de l'échec économique français**, Sébastien Laye et Didier Long, décembre 2019
- Macron, l'OTAN et la défense de l'Europe : un président ne devrait pas dire ça**, Jean-Sylvestre Mongrenier, novembre 2019
- L'Islam en France, le temps des solutions : 35 propositions pour agir maintenant**, Sophie de Peyret, novembre 2019
- Emmanuel Macron au piège de la « souveraineté européenne »**, Jérôme Soibinet, octobre 2019
- L'opération turque dans le Nord-Est syrien, sa portée militaire et ses perspectives géopolitiques**, Jean-Sylvestre Mongrenier, octobre 2019
- Terrorisme et lutte contre le financement du terrorisme en Afrique de l'Ouest**, A. Tisseron, également disponible en anglais, septembre 2019
- Libertés religieuses : le Parti communiste chinois contre les religions**, E. Dubois de Prisque et J.-S. Mongrenier, septembre 2019
- Familles monoparentales et PMA : quand la loi fabrique de la fragilité sociale**, Elizabeth Montfort, septembre 2019
- Projet de loi « engagement et proximité » : un geste pour les communes modeste et technocratique**, Jean-Thomas Lesueur, juillet 2019
- Le système de crédit social : comment la Chine évalue, récompense et punit sa population**, Emmanuel Dubois de Prisque, juillet 2019
- PMA, filiation, transmission : quels sont les besoins de l'enfant ?**, E. Montfort, M. Fontanon-Missenard, Ch. Flavigny et Ch. Delsol, juin 2019
- Géopolitique et ambitions militaires de la France : l'Europe ne suffit pas**, Jean-Sylvestre Mongrenier, juin 2019
- Après les élections du 26 mai, la « doctrine Macron » à l'assaut de l'Europe**, Jean-Thomas Lesueur et Jérôme Soibinet, mai 2019
- L'« armée européenne », la défense de l'Europe et les enjeux géopolitiques occidentaux**, Jean-Sylvestre Mongrenier, mai 2019
- Principes, institutions, compétences : recentrer l'Union européenne**, rapport, mai 2019
- Pour une autre politique monétaire. Flexibiliser l'euro et réformer la BCE**, Sébastien Laye, mai 2019
- Quelle contribution européenne face aux nouveaux défis de l'immigration ?**, rapport, avril 2019
- Les origines économiques du mouvement des « gilets jaunes »**, Sébastien Laye, mars 2019
- Usage et force des symboles dans la stratégie de Daesh. L'exemple du drapeau**, Sophie de Peyret, mars 2019
- Politique française dans le golfe Arabo-persique : une nécessaire clarification**, Jean-Sylvestre Mongrenier, mars 2019
- Menace jihadiste : les États du golfe de Guinée au pied du mur**, Antonin Tisseron, également disponible en anglais, mars 2019
- Pour une école de la liberté et des responsabilités**, rapport, février 2019
- La démocratie en circuit court. Plaidoyer pour la réforme de l'État, la décentralisation et le RIP local**, Jean-Thomas Lesueur, février 2019
- La Chine e(s)t le monde. Essai sur la sino-mondialisation**, livre d'E. Dubois de Prisque et S. Boisseau du Rocher, éditions Odile Jacob, 2019
- Les migrations de masse, le droit international et le « Pacte mondial » de l'ONU**, Jean-Thomas Lesueur, décembre 2018
- Intelligence artificielle et santé : 10 propositions anti-brouillard pour régulation éclairée**, Cyrille Dalmont, novembre 2018
- Chine-Afrique : au-delà des intérêts économiques, l'indifférence réciproque**, Emmanuel Dubois de Prisque, septembre 2018
- 2008-2018 : a-t-on retenu les leçons de la crise financière ?**, Sébastien Laye, septembre 2018
- Stabiliser le Moyen-Orient : acteurs, menaces, stratégies**, Jean-Sylvestre Mongrenier, disponible en anglais, juillet 2018
- La Pologne, acteur géostratégique émergent et puissance européenne**, Jean-Sylvestre Mongrenier, juin 2018
- L'accord nucléaire iranien, la stratégie américaine et les illusions européennes**, Jean-Sylvestre Mongrenier, mai 2018
- Quelle politique migratoire pour la France ?**, Jean-Thomas Lesueur, mai 2018
- La France a-t-elle besoin d'un deuxième porte-avions ?**, Jean-Sylvestre Mongrenier, 2^e édition, avril 2018

Programme
Économie et compétitivité

Le Programme *Économie et compétitivité* vise la réforme en profondeur de nos modèles économiques et sociaux européens. L'accroissement continu des dépenses sociales et l'insuffisance des réformes invalident toutes chances de retour à la croissance et à l'emploi. Il est temps de concevoir de nouvelles formes de solidarités et de création de richesses, grâce à l'initiative économique et à la liberté d'entreprendre.

Paris

8, rue Monsigny, F-75 002 Paris
Tel : +33 (0)1 49 49 03 30

Bruxelles

Avenue Walkiers, 45, B-1160 Bruxelles
Tel : +32 (0)2 374 23 13

www.institut-thomas-more.org

info@institut-thomas-more.org

Ce document est la propriété de l'Institut Thomas More asbl. Les propos et opinions exprimés dans ce document n'engagent que la responsabilité de l'auteur. Sa reproduction, partielle ou totale, est autorisée à deux conditions : obtenir l'accord formel de l'Institut Thomas More asbl et en faire apparaître lisiblement sa provenance.

© Institut Thomas More asbl, avril 2021

