

### SOMMAIRE

- Editorial de Suzanne THALY
- Actualité de l'Association
- *Le point sur : « Première étape du rebond : Faire l'inventaire des pertes »* par Thierry JALLON
- Dossier : Extrait de la réunion du 9 juin 2008, sur le thème « *Le rôle des avocats face au chef d'entreprise en difficulté* ».



RE-CRÉER

42 avenue Raymond Poincaré  
75116 Paris  
Tél : 0811.46.47.17  
Fax : 0811.46.47.18  
mail : [info@re-creer.com](mailto:info@re-creer.com)  
Site internet : [www.re-creer.com](http://www.re-creer.com)

## Editorial

*Par Suzanne THALY, Déléguée Générale*

Nous traversons actuellement une crise bancaire et financière qui affecte désormais l'ensemble de la production et des services. Tous les spécialistes annoncent des défaillances d'entreprise en forte augmentation sur un an (globalement de 15 à 20%) et beaucoup plus dans certains secteurs comme la construction et l'immobilier, l'informatique, l'automobile. Le pic de la crise n'est certainement pas atteint.

Notre association est plus que jamais mobilisée et déterminée à vous aider à traverser cette période délicate en exerçant pleinement notre savoir-faire par le biais des Ateliers et de notre prochain colloque qui portera spécialement sur la réforme de la Loi de Sauvegarde.

D'autres réunions auront lieu en 2009 à destination notamment des PME.

# Actualité

## PROCHAINES REUNIONS

- Colloque annuel

Notre prochain colloque aura lieu le **23 janvier 2009**, de 9 heures à 13 heures, à la *Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris*, 28 avenue de Friedland, 75008 PARIS, sur le thème :

**« La Loi de Sauvegarde :  
Quels apports à l'aune  
d'expériences vécues »**

Cette manifestation permettra de mettre en avant l'ordonnance, applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2009, relative à la réforme de la Loi de Sauvegarde.

Le programme et un bulletin d'inscription sont téléchargeables sur le site internet de l'Association.

- Salon des Entrepreneurs de Paris

Comme tous les ans, nous organisons une conférence au Salon des Entrepreneurs de Paris. Cette année, la conférence aura lieu le **4 février 2009** de 16 h 00 à 17 h 30, et portera sur le thème

**« Créer une entreprise :  
facteurs de réussite et pièges à éviter »**

## LES ATELIERS DE RE-CREER

Les ateliers sont des groupes de travail animés par des chefs d'entreprise bénévoles réunissant chacun une dizaine de dirigeants sur un thème précis. Ensemble, les participants exposent les problèmes qu'ils rencontrent, comparent et discutent des solutions concrètes apportées. La priorité est mise sur les expériences de chacun.

Les ateliers sont réservés aux adhérents à jour de leur cotisation. Si tel est votre cas, inscrivez-vous par mail ([info@re-creer.com](mailto:info@re-creer.com)).

L'animateur aura connaissance de votre inscription sur la feuille de présence qui lui est destinée.

- ATELIERS « REBONDIR ENSEMBLE »

*Le 1er jeudi de chaque mois  
de 18 h à 21 h*

*au 9 avenue Hoche, 75008 PARIS*

L'atelier « *Rebondir ensemble* » est destiné aux personnes ayant dû déposer le bilan.

# Le point sur .....

« PREMIERE ETAPE DU REBOND – « FAIRE L'INVENTAIRE DES PERTES » PAR THIERRY JALLON,  
ADMINISTRATEUR DE RE-CREER  
ET CHEF D'ENTREPRISE  
(EXTRAIT DE L'OUVRAGE « 7 ETAPES POUR REBONDIR »)

Il n'est évident pour personne, immédiatement après une crise, d'avoir le courage de faire froidement le point de ce qui est perdu et ne pourra être retrouvé rapidement que si notre détermination est suffisante et si le temps et les circonstances sont favorables. Dans le même temps, nous n'acceptons pas l'idée triviale de cette forme plus ou moins marquée de « dépression » qui nous touche. Nous n'acceptons pas de douter de nos capacités, par peur de constater qu'elles se sont réduites et plus encore que ce constat nous démotive pour rebondir. Pourtant, pour rebondir vite, *il est indispensable d'identifier nos faiblesses dès le départ et présomptueux de croire que nous les connaissons ou que la crise que nous venons de vivre nous les a révélées spontanément.*

Le premier obstacle à franchir lorsque nous avons été dirigeant d'entreprise pendant plusieurs années est paradoxalement le sentiment que nous avons de connaître nos forces et nos faiblesses et d'admettre qu'une période de grave difficulté influe inévitablement sur notre environnement et sur notre profil psychologique.

Essayer de faire une analyse objective des éléments négatifs de notre histoire récente, de nous remettre en cause face à nos erreurs et de ne pas y parvenir, constitue un élément important

de connaissance de notre état psychologique et peut nous amener, sans perdre de temps, à chercher les soutiens appropriés afin de rebondir mieux et plus rapidement. A l'inverse, ne pas faire une analyse approfondie de nos forces et de nos faiblesses représente un risque important pour l'avenir.

## Les facteurs à succès

### • *Les facteurs psychologiques*

Pour réussir en tant que chef d'entreprise, nous devons réunir deux qualités indissociables et complémentaires : *bien se connaître et avoir un mental de gagnant.*

La connaissance de soi doit être aussi complète que possible tant au regard de nos capacités psychologiques que de nos compétences. Nos atouts psychologiques à mesurer sont les suivants :

- ✓ Notre désir : obsession de la réussite, ambition de notre projet et motivation ;
- ✓ Notre volonté : niveau d'exigence envers nous-mêmes, application pratique à travers notre discipline personnelle ;
- ✓ Notre équilibre : fiabilité de notre jugement et notre humilité.

Pour entretenir un mental de gagnant, deux éléments doivent être réunis et entretenus :

- ✓ Notre forme physique : elle est importante pour pouvoir supporter la fatigue et le stress ;

✓ Une attitude mentale positive : être enthousiaste, rayonner, croire en nous et en nos projets.

- *Le plan*

Il n'y a pas de réussite sans objectifs précis. Pour cela, il faut avoir fait le bilan de nos envies personnelles et familiales, de nos compétences, des bénéfices escomptés et du prix à payer. Il faut ensuite, à partir des objectifs définis, construire un plan et fixer des délais pour y parvenir.

- *Les moyens*

Enfin, il faut nous donner les moyens de notre réussite, c'est-à-dire avoir mesuré les moyens dont nous avons besoin dans le cadre du plan et maîtriser le temps qu'il va nous falloir pour les réunir.

### Les pertes à identifier

*L'identification des pertes est la première étape du processus de reconstruction.* Tous les dirigeants ont des faiblesses et tous commettent des erreurs. Ce sont les circonstances, l'environnement et les moyens disponibles qui font la différence. Il est donc important de relativiser les critères et de ne pas vouloir faire un portrait-robot idéal.

L'analyse des pertes concerne trois facteurs importants : l'image que nous avons de nous-mêmes, notre relation avec les autres, les moyens dont nous disposez pour réussir de nouveau.

### La hiérarchie des pertes

Nous devons hiérarchiser notre analyse de manière à ne pas reporter à plus tard les actions urgentes qu'il faut effectuer, et à mesurer avec

objectivité le poids relatif réel de chaque facteur dans notre situation personnelle : *le niveau d'urgence dépend de la situation de chacun d'entre nous face à chaque facteur.*

### Les bonnes questions à nous poser

Pour faire l'inventaire de ces pertes indispensables à analyser, nous devons nous poser un certain nombre de questions, et concentrer notre réflexion pour tenter de déceler nos failles ou celles que les autres pourraient voir ou imaginer nous concernant. Par ce travail introspectif, nous découvrirons que la situation n'est globalement jamais dramatique ou définitive et que même quand la plupart des sujets nous affectent, d'autres ont vécu pire et s'en sont sortis.

- *Comment notre ego a-t-il été touché ?*

Pour pouvoir positiver, il faut mesurer ce que nous avons subi et le relativiser plutôt que de rester concentré sur notre ego meurtri et de nous enfermer dans une spirale négative et improductive. Pour mesurer objectivement ce qui nous a affecté, nous devons nous remettre en situation et apprécier dans quelles circonstances nous avez subi des vexations et avec quelle intensité nous les avez ressenties. Les situations suivantes peuvent être abordées et développées :

- ✓ Relation avec nos salariés, nos banques et assureurs-crédits et nos créanciers
- ✓ Attaques des confrères ou attaques médiatiques
- ✓ Procédures judiciaires
- ✓ Relation avec nous-mêmes et notre environnement proche : dégradation brutale de notre image sociale
- ✓ Culpabilité : l'intensité de la culpabilité est le véritable indicateur de la façon dont nous

avons été psychologiquement touchés par les difficultés.

- *Sommes-nous toujours le (ou la) même ?*

Le premier effet indésirable d'un ego malmené pendant des mois, voire des années, est la perte de confiance en nous. Notre confiance en nous est-elle altérée, préservée ou renforcée ? Habitué pendant des mois à nous justifier auprès des tribunaux, des créanciers, de notre environnement professionnel, il faut être attentif à ne pas nous imposer à nous-mêmes l'explication que nous avons donnée aux autres par diplomatie. *S'abuser soi-même pour « faire bonne figure » est plus risqué pour l'avenir que d'accepter la perte momentanée de confiance en soi.*

- *Quel regard portons-nous sur les autres ?*

La confiance est un phénomène réciproque de la relation humaine. Personne ne nous fera confiance si la réciproque n'est pas vraie. Dans les plus petites structures et dans le cas précis du redémarrage, l'absence maladroite de confiance dans les autres peut être un handicap très lourd et sans justification. Cela raidit les relations au-delà de ce qui est raisonnable. En matière de relation professionnelle, il est indispensable de continuer à faire confiance pour avancer. *A défaut de pouvoir faire confiance aveuglément, construisez une confiance avertie et efficace au service de nos ambitions.*

- *Que reste-t-il de nos atouts (famille et amis, conditions et moyens de vie, santé) ?*

Le changement de condition économique est un facteur important de dilution du lien social. Ce facteur économique agit également sur les

couples. Toutefois, l'environnement familial et amical est essentiel au rebond sur un plan pratique tout autant que moral.

Aussi, faut-il dépasser nos rancœurs, laisser passer du temps, pardonner et essayer ensuite de restaurer ce qui peut l'être et faire le deuil des relations qui étaient superficielles, que nous avez brisées de façon irrémédiables ou qui étaient incapables de s'adapter aux circonstances et appartiennent donc à notre passé, sans regret.

- *Conditions et moyens de vie : situation financière et logement ?*

Deux niveaux de conditions de vie sont à considérer : les moyens à réunir d'urgence (logement, revenu minimum, ..) et les conditions du rebond (revenus permettant de rétablir une vie sociale et de reconstruire un projet).

Une condition morale est à réunir : traiter nos handicaps matériels avec pragmatisme et objectivité sans culpabilité, et payer ses dettes.

- *Santé*

Ce dernier composant est indispensable au rebond. En effet, la santé physique et morale est essentielle pour rebondir. Nous devons prendre conscience des causes de nos maux pour les dépasser rapidement et nous remettre en forme pour affronter l'avenir. Si nous pensons que nous allons aller mieux, si nous voyons cette épreuve comme une opportunité pour rebondir plus haut et plus fort, nos maux ne seront bientôt plus qu'un mauvais souvenir.

Dans la prochaine newsletter, nous aborderons la deuxième étape du rebond, à savoir la reconstruction de notre image.

# Dossier

*Extrait de la réunion du 9 juin 2008, sur le thème « Le rôle des avocats face au chef d'entreprise en difficulté ». Témoignage de deux chefs d'entreprise et de leurs avocats qui les ont conseillé dans cette période de crise. Parmi ces deux chefs d'entreprise, nous avons voulu vous présenter l'expérience de Monsieur André SASSI et de son avocat, Maître Patricia GUYOMARC'H, ce cas étant malheureusement fréquent*

## **Le témoignage de Monsieur SASSI, Dirigeant de la société FORMERET :**

« La société FORMERET est une PME qui a connu un échec retentissant et, de l'avis de beaucoup de gens, un rebond spectaculaire. Après des études de psycho-sociologie, j'ai été formateur indépendant pendant assez longtemps. J'ai créé une société de formation en 1984 pour gérer ma propre activité et l'activité de quelques autres formateurs. J'avais, à l'époque, pris des locaux (3 salles de réunion) que j'utilisais pour mes propres besoins et que j'ai ensuite mis à la disposition d'autres entreprises. En 1990, je passe de 3 salles à environ 25 salles. En 1991, j'ai fait une très mauvaise affaire : je me suis lancé par le biais d'une autre société dans une activité que je ne connaissais pas du tout. La mise en liquidation en 1993 de cette deuxième activité, malgré un acharnement à vouloir la sauver, m'a mis dans une situation catastrophique entraînant la perte de mes biens propres. En effet, en 1996 mes biens propres ont été mis en vente. Je me suis, donc, retrouvé avec des dettes personnelles et un passif professionnel de plus de 10 millions de francs. En 1995, la société FORMERET, dont le chiffre d'affaires ne dépassait guère les 300.000 euros de chiffre d'affaires a été mise en redressement judiciaire. En 1997, on est sorti de la période d'observation, et on est passé dans un plan sur 10 ans. En 2003-2004,

j'ai remboursé par anticipation la totalité des dettes, y compris personnelles.

## **Les causes de l'échec :**

- La décision que j'ai prise de créer une nouvelle affaire à laquelle je ne connaissais strictement rien : pas d'étude de marché ; je me suis lancé dans une affaire qui n'avait aucune chance de succès.
- Une incompétence totale, puisque ma formation ne s'y prêtait pas (aucune notion de gestion, de comptabilité, ...). Je ne savais même pas ce que signifiait le terme « liquidation judiciaire ».
- Le passif continuait à s'accroître, et il y a eu les carences du cabinet comptable.
- Le point principal est l'absence totale de conseil, quel qu'il soit. On fait l'économie de conseil, lorsque la société n'a pas beaucoup d'argent. On s'aperçoit, à ce moment-là, que sans conseil juridique, de gestion ou financier, on va directement dans le mur, et c'est ce qu'il m'est arrivé.

## **Les raisons du rebond :**

- Le redressement s'est fait sentir à partir de 2001-2002. Auparavant, il faut expliquer

comment s'est déroulé le redressement judiciaire. Il a été déclenché en 1995, et en 1997, j'ai eu un plan de continuation et c'est là que j'ai connu Maître GUYOMARC'H qui m'a assisté pendant toute cette période de redressement judiciaire et qui a réussi à convaincre l'Administrateur Judiciaire de la viabilité de la société.

- Plusieurs facteurs sont intervenus : la rencontre, dans le secteur de la location des salles de conférence, d'un directeur de la CEGOS qui avait besoin de beaucoup de salles. Il est venu nous voir dans les locaux de la rue Richet et a dit à mon épouse « *vos locaux sont dégueulasses, mais votre service est très bon. Essayez de trouver des locaux dignes de notre image, on pourra vous suivre et vous donner du travail* ». C'est ce qui s'est passé ....

C'est vrai qu'il y a une certaine faiblesse dans cette opération puisque la CEGOS constitue près de 50 % de mon chiffre d'affaires. Actuellement, grâce à eux, on a pu souffler un peu et avoir le temps de faire de la diversification.

#### **Les causes de cette réussite :**

Je suis passé d'un chiffre d'affaires de 300.000 euros en 1995 à près de 15 millions d'euros en mars prochain, avec un résultat de plus de 3 millions d'euros. J'ai pu racheter en 2005 ma maison qui avait été rachetée en surenchère grâce au conseil de Maître GUYOMARC'H par des amis qui s'étaient portés acheteurs

d'une maison que j'avais faite de mes propres mains.. ».

Outre le soutien sans faille de son épouse, qui diplômée d'une grande école, gère maintenant la société FORMERET, Monsieur SASSI poursuit : « les trois personnes déterminantes dans cette réussite ont été un conseiller financier et juridique à temps partagé, Maître GUYOMARC'H qui continue à me suivre, et le directeur de la CEGOS qui nous a fait confiance alors que nous étions en grande difficulté.

Actuellement, nous avons un potentiel pour aller jusqu'à 20 millions d'euros de chiffre d'affaires.

#### ***Intervention de Maître GUYOMARC'H***

« Monsieur SASSI est un cas assez habituel des chefs d'entreprise, c'est-à-dire que c'est le chef d'entreprise « à la française » qui décide au tout dernier moment de s'adresser à un conseil spécialisé en matière de prévention des difficultés des entreprises et qui attend cette dernière limite pour réagir, ce qui explique qu'il y a eu une saisine d'office et la mise aux enchères de ses biens personnels. Je suis donc intervenue alors que le Tribunal était déjà saisi, et très vite, on s'est rendu compte que cette société était viable.

Lors de cette période, l'avocat spécialisé doit être très proche du dirigeant. Il doit faire, souvent, le travail de l'Administrateur Judiciaire. Pour cela, il faut être en étroite relation avec l'expert-comptable, rédiger le

plan de continuation et être toujours derrière le dirigeant pour pratiquement le seconder. L'avocat a vraiment un rôle confidentiel, de diagnostic, pour donner des solutions permettant au chef d'entreprise de s'en sortir, celui-ci ayant peur d'entrer dans une procédure collective qui lui est étrangère.

De façon générale, les dirigeants « ont peur d'aller voir les tribunaux. Ils ont une défiance des avocats et des organes de la procédure. Le rôle de l'avocat est de redonner confiance au dirigeant, lui faire comprendre que l'avocat a prêté serment pour servir l'intérêt du client et être impartial. Il doit rassurer le dirigeant sur son rôle, sur le fait qu'il est présent pour l'accompagner (psychologiquement et professionnellement). L'avocat est également présent pour servir de relais avec l'expert-

comptable. De temps en temps, l'avocat doit aussi « booster » et bousculer le chef d'entreprise afin de lui faire prendre conscience des faits. Il doit parfois faire preuve d'autorité en tant que conseil.

Dans la Loi de Sauvegarde, le législateur cherche à privilégier le plan de continuation et le redressement de l'entreprise. Il cherche également à rassurer le dirigeant afin qu'il n'appréhende pas de devoir faire face à une procédure collective.

Il est important, en outre, que les professionnels que nous sommes facilitent un meilleur accès du chef d'entreprise à ce que nous pouvons leur apporter, peut-être par le biais de cellules confidentielles pour que le chef d'entreprise « n'ait pas peur d'aller au Tribunal ».