

## QUE FAIRE APRES UNE FAILLITE ?

*Avant-propos :*

*Les thèmes traités dans ces dossiers thématiques font l'objet de livres, de thèses et d'articles, de la part de spécialistes qui consacrent parfois leurs vies à ces sujets. Les membres du CREDIR qui rédigent ces fiches ne sont pas des spécialistes entièrement dédiés à l'étude d'une seule thématique. Au CREDIR c'est la polyvalence, l'interdisciplinarité et la bienveillance qui prévalent. Ces fiches permettent de trouver des sources d'information complémentaires pour les lecteurs.*

*Kientzheim, mars 2015*

---

### Bibliographie et références extérieures :

- 7 étapes pour rebondir après une crise. Thierry Jalon. Editions Liaison. 2006.
- CREDIR INVICTUS. Croire à l'invincibilité : 23 facteurs clés de succès pour rebondir maintenant. Jean-Denis Budin. Compagnie Littéraire. 2015.
- Un rapport belge intéressant : propositions pour une politique de soutien des indépendants en difficulté (2012). Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO), Hogeschool-Universiteit Brussel, Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (CEPE), HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège

---

### Que faire après une faillite ?

Les expériences de plusieurs intervenants du CREDIR, qui ont eux-mêmes vécu les difficultés postérieures à une faillite, et les observations des stagiaires qui ont passé 3 jours à Kientzheim, permettent d'avoir une vue très claire des priorités à recommander.

#### Priorité n°1 : le contrôle de l'état de santé

Les phases de difficultés financières d'une entreprise suivies d'une faillite s'étalent sur des périodes très longues (plusieurs mois, voire plusieurs années). Ce sont des périodes stressantes pendant lesquelles on met souvent son corps de côté. Beaucoup a été sacrifié pour sauver l'entreprise.

Le stress est très dangereux pour la santé dans ses effets cumulatifs dans la durée. Certains effets apparaissent clairement et très fréquemment: sommeil déstructuré, problèmes de mémoire. Ils montrent combien le cerveau est fatigué avec des observations effectives de neurones qui communiquent moins bien entre eux. D'autres effets font souvent l'objet d'un déni : tendances dépressives (« tout va mal »), voire paranoïaques (« tout est de la faute des autres »). Enfin certains effets sont sournois, méconnus et très dangereux : artériosclérose pouvant déboucher sur des phlébites, des infarctus ou des AVC. Il est probable que l'on finira par démontrer de manière scientifiquement probante que des cancers peuvent apparaître.

Il ne suffit donc pas de se dire « je suis moins occupé, je vais faire du sport ». Il faut faire un bilan médical complet, notamment au niveau circulatoire. Il faut se confier à son médecin de famille en abordant aussi bien les questions physiques que l'état psychologique. De ce point de vue, il ne faut pas sous-estimer le caractère traumatique et ponctuel d'un dépôt de bilan. Après une éventuelle mise en place d'un traitement

médicamenteux selon l'avis du médecin, seul bon juge de la situation, il faudra commencer par un travail de deuil avant de déterminer si un suivi psychothérapeutique dans la durée est nécessaire.

Au CREDIR nous avons sauvé la vie de plusieurs chefs d'entreprises confrontés à la faillite. Nos médecins les ont prévenus des risques physiques (un infarctus post stage a été pris en mains à temps). Nos pairs ont partagé avec eux les idées noires qu'ils avaient pu avoir et ont permis de parler d'envies suicidaires avant le passage à l'acte.

### Priorité n°2 : la situation financière

Dans la plupart des cas, l'angoisse sur la situation financière future est très présente : « je n'ai pas d'indemnités chômage, je vais devoir honorer des cautions, je ne suis même pas certain d'avoir une couverture maladie. » Evidemment ce n'est pas le cas de tout le monde, mais les angoisses par rapport à l'avenir sont très fortes, avec une certaine tendance à l'exagération par méconnaissance de certains mécanismes, voire par simple tendance dépressive.

Rester dans les incertitudes et les angoisses est néfaste. Il faut faire un point complet avec les spécialistes de ces situations, comme les pairs du CREDIR.

En fonction de la priorité 1 sur la santé, il faut commencer par faire le point de la couverture maladie disponible pour soi et pour ses proches. Nous observons souvent des situations délicates quand des traitements médicaux essentiels génèrent des décaissements sans remboursements rapides et complets. En France, il est en général possible de bénéficier d'une bonne couverture maladie, même quand les revenus sont très faibles. Mais le sujet est technique et nécessite d'être bien conseillé.

Le second point à analyser précisément est celui des éventuelles cautions données avant le dépôt de bilan. Nous sommes malheureusement témoins de manœuvres de créanciers qui envoient des courriers ou mandatent des huissiers très vite après une liquidation pour essayer de récupérer des montants en profitant de la détresse psychologique du failli. Là aussi, il ne faut rien faire ou accepter seul. Dans l'ensemble, les cautions ne devraient être appelées que quand le liquidateur a fait le bilan des créances et des dettes et a calculé les sommes restant dues par les actionnaires. Ce travail prend entre 1 et 2 ans. Il n'est donc en principe pas nécessaire de déboursier de l'argent juste après la liquidation. Les paiements pourront intervenir après que le failli ait recouvré la santé et quelques sources de revenus. C'est un domaine très complexe qui nécessite le recours à un bon juriste qui constatera souvent des imprécisions ou des indécidables de la part des créanciers et qui pourra s'en servir pour retarder des échéances de paiement.

Mis à part les cautions, d'autres créanciers du passé peuvent chercher à récupérer de l'argent en prétextant des clauses qui excluaient leur créance de la liquidation judiciaire. C'est notamment le cas du RSI, la sécurité sociale des indépendants. La dette de cotisations sociales impayées ne fait pas partie du passif de l'entreprise mais est opposable à la personne physique de l'assuré. Dans ces situations, il faut engager un dialogue avec l'organisme concerné qui comprendra parfois que le failli a besoin de temps pour remonter la pente et rembourser ce genre de dettes.

Enfin il convient de regarder la réalité des revenus mensuels en face, même si elle est douloureuse. De combien vais-je pouvoir bénéficier chaque mois ? Du montant d'une assurance chômage comme la GSC, à de rares bonnes surprises de Pôle Emploi (en vérifiant bien que des indemnités versées ne seraient pas des erreurs à rembourser ensuite), jusqu'aux allocations sociales comme le RSA. Tous ces points sont à aborder dans un rendez-vous le plus rapide possible pour s'inscrire chez Pôle Emploi. La bonne connaissance de la situation financière et de son évolution sur plusieurs années permettra souvent d'exclure certains rêves de rebond incompatibles avec les besoins de revenus personnels à court terme.

### Priorité n°3 : faire le deuil

Faire faillite renvoie à des composantes émotionnelles rencontrées dans la perte d'un être cher. On s'est attaché à un projet entrepreneurial. On s'y est beaucoup investi. Cette fin n'est pas anodine et nécessite un travail effectif.

Nous observons 2 tendances opposées :

- Le failli ne fait que parler de son expérience passée, notamment quand il aborde avec un tiers sa vie future. Dans un entretien d'embauche ou dans une rencontre avec des financeurs d'un nouveau projet, il fait mauvaise impression parce qu'il paraît être une personne du passé.
- Le failli définit son nouveau projet professionnel en antithèse systématique de ce qui était fait avant : un secteur professionnel complètement différent, qu'il ne connaît quasiment pas, un autre territoire géographique, une taille différente. Le rejet complet du passé induit des envies pour le moins curieuses, tellement elles sont aux antipodes de la vie passée, où l'échec de l'entreprise n'a certainement pas été dû au fait d'avoir « eu tout faux ».

Comme pour le décès d'un proche ou une catastrophe naturelle, il faut faire le deuil. C'est un travail. Cela ne s'improvise pas et ne peut être fait seul. Avec les récits de vie, le CREDIR a trouvé un moyen rapide et performant pour faire le deuil. Il peut y en avoir d'autres avec un bon accompagnant.

### Priorité n°4 : la quête du bonheur

Dans de très nombreuses trajectoires de faillite, nous observons que le chef d'entreprise a sacrifié beaucoup pour les autres : sauver les emplois des salariés, sauver les apparences pour la famille, etc. Nous avons rarement croisé des égoïstes. Nous croisons parfois des égocentriques qui se sont accrochés pour essayer de sauver la face. Mais on est souvent surpris de l'altruisme sacrificiel de l'entrepreneur en faillite.

Une analyse posée des intérêts personnels du failli conduit rarement à dire que c'était dans son intérêt d'aller jusqu'au bout. Ce fut souvent le réflexe du commandant de navire qui coule. S'il n'en reste qu'un ce sera lui.

Après la faillite, ce qui compte, c'est de construire un bonheur pérenne, d'abord au plan personnel, puis au plan professionnel. Il ne faut donc pas se tromper dans l'analyse de ses motivations.

Vouloir recréer c'est bien, mais est-ce pour courir après la rédemption de ses qualités d'entrepreneurs, ou est-ce vraiment un plaisir ou la quête du seul bonheur professionnel envisageable ?

Recréer c'est bien, mais les angoisses de voir la nouvelle entreprise subir le sort de l'ancienne ne vont-elles pas hanter les nuits pendant longtemps ?

Nous conseillons de se poser les questions suivantes, dans un ordre décroissant d'importance :

- De quel équilibre ai-je besoin au plan personnel (temps familial, loisirs, repos, etc.) ? Ai-je fait, à cause de l'entreprise faillie, des sacrifices de temps ou d'argent que je ne suis plus prêt à accepter ?
- Quels sont mes besoins en matière de revenus financiers mensuels ? Suis-je prêt à accepter encore qu'ils soient variables ou ai-je besoin de stabilité ?
- Suis-je prêt à accepter à nouveau d'avoir un patron ?
- Ai-je encore de l'argent pour entreprendre ? Si non, puis-je en trouver autour de moi après l'épisode de la faillite ?
- Suis-je viscéralement attaché au secteur d'activité dans laquelle mon entreprise était active ?

Toutes ces questions, répondues en amont, vont permettre d'avancer dans la réflexion sur les démarches professionnelles à effectuer.

## **Les boulets du passé quand on veut recréer**

Une fois que les points précédents ont été traités, notamment un efficace travail de deuil, si l'envie de recréer une entreprise et de rester chef d'entreprise indépendant est bien toujours là, il faut se confronter à la réalité.

Même si les modalités punitives des indicateurs Banque de France sont devenues moins graves, chaque chef d'entreprise failli a face à lui un casier judiciaire virtuel sur internet. Beaucoup d'évènements laissent des traces dans les moteurs de recherche. Il sera difficile de passer sous silence une faillite. Tout interlocuteur pourra trouver des bribes d'information sur le net : articles de journaux, parutions légales dans la presse, ancien site internet de l'entreprise en faillite (même si il a été fermé il reste des traces d'indexation), anciens articles de presse ou blogs...

Or une recréation passe forcément entre les mains d'un banquier à qui on demande d'ouvrir un compte en banque. Il n'est pas obligé de le faire à 1<sup>ère</sup> demande. En cas de refus, il faut alors faire intervenir des tiers, par exemple la Banque de France. Mais si on force un banquier dans ces conditions, il est évident qu'il ne sera pas souvent favorable en cas de demande d'un concours bancaire, même après plusieurs années.

Sauf si on dispose de financements personnels ou proches (« love money ») il va être très difficile de recréer une entreprise consommatrice de cash initial, notamment quand il y a du stock ou du compte client à financer. Il faudra souvent se contenter de créer dans le domaine des services, en démarrant tout petit afin de se reconstituer un matelas d'autofinancements qui permettra de développer l'entreprise sans prêts bancaires dans un 1<sup>er</sup> temps.

A travers nos rencontres avec des chefs d'entreprise qui ont recréé, nous sommes malheureusement témoins de toutes les chausse-trappes administratives rencontrées : banques, fisc, RSI, etc. Il serait parfois plus simple de ne pas prendre le rôle de numéro 1 pendant un certain temps afin de se faire oublier, et de faire découvrir, quand le succès est là, qui est le véritable acteur de la nouvelle entreprise.

## **Ouvrez le champ des possibles : vous n'êtes pas obligés de recréer une entreprise !**

Le travail du CREDIR auprès des chefs d'entreprises en faillite va notamment être de lister toutes les possibilités qui s'offrent à eux, ne serait-ce que dans un 1<sup>er</sup> temps, pour retrouver une stabilité émotionnelle, un équilibre de vie, et une certaine autonomie financière. Voici toutes les options que nous avons recensées :

- Le salariat
  - Mobile ou non? Changements de fonction, de secteur, de type d'entreprise?
  - Secteur privé classique, secteur public, économie sociale et solidaire?
  - Tolérance du système hiérarchique?
  - Analyse de probabilités de retrouver un job (âge, secteur, métier)
- L'indépendant
  - Talents pédagogiques, aptitudes commerciales?
  - Plusieurs options: consultant, expert, formateur
  - Une mission à temps plein ou des missions en temps partagé?
- La création d'entreprise: ex nihilo ou en franchise
  - Moyens financiers initiaux et acceptation de revenus initiaux très faibles?
  - Soutien des proches (finances et temps de travail?)

- La reprise d'entreprise
  - Seul?
  - Avec des partenaires actifs? Des partenaires financiers?
- La reprise d'une formation à plein temps
  - Aptitude à étudier?
  - Calcul d'amortissement des coûts sur les nouvelles perspectives?
- L'année sabbatique
  - Avoir un vrai projet, pas de longues vacances pour éviter des lendemains qui déchantent

Pour retrouver un CDI de salarié, dans un contexte de chômage élevé, il faudra être particulièrement crédible dans les leçons tirées de la faillite, ce qui suppose un bon travail de deuil et un bon accompagnement. Certaines expériences d'échec pourront être efficacement valorisées dans le même secteur d'activité ou auprès d'un employeur sorti des préjugés anti échec.

Dans les cas où un CDI paraît hors de portée et où le manque de moyens financiers est trop gênant pour recréer, nous conseillons et sommes témoins de parcours mixant de la formation et du conseil. Le failli a gardé de vraies compétences et il peut en faire bénéficier les autres, par la formation et par le conseil auprès de pairs. Ce parcours présente un indéniable avantage psychologique car de petites missions de formation, même très faiblement rémunérées, permettront de constater une utilité professionnelle avec des auditeurs satisfaits. C'est un bon moyen de reprendre confiance.

### **Conclusions :**

Il y a actuellement une mode à la recréation d'entreprises juste après une faillite.

Face à la longue crise économique globale, face à la désolation que représente la disparition d'entreprises peut-être viables et face à la démotivation de dirigeants sans doute capables, il faudrait exorciser le mal en montrant que l'échec rend plus fort, qu'il faut vite se relancer, et que la nouvelle entreprise a plus de chance de réussir.

Pour le CREDIR, en fonction de ses nombreuses expériences, la question clé est celle du timing. Dans la plupart des cas la situation financière du failli est tellement délicate, sa convalescence émotionnelle est tellement longue, que la recréation immédiate est souvent à déconseiller, surtout si elle passe par un passage devant des jurés, qu'ils soient banquiers ou associatifs, et que le risque de refus est présent et constitue un danger psychologique de replonger dans la spirale de l'échec, puisque son projet a été refusé.

Nous ne surprendrons personne en disant que nous avons prévu ce stage résidentiel de 3 jours pour faire une bonne fois pour toutes le tour de toutes ces problématiques, et pour repartir sur de bonnes bases en toute connaissance de cause, après des analyses pluridisciplinaires avec des médecins, des pairs, des experts comptables, des avocats, des juges consulaires, des administrateurs judiciaires.