L'IMPACT PSYCHOLOGIQUE DE LA DEFAILLANCE D'ENTREPRISE SUR LE DEBITEUR

DÜR Cécile
DU Droit des Entreprises en Difficulté – Promotion 2008-2009
Tuteurs : Madame Florence HENAFF – Maître Emmanuel HESS

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout d'abord Madame Florence HENAFF pour sa disponibilité, ses recherches et relectures, ses conseils et sa gentillesse, ainsi que Monsieur Dominique MELES pour sa participation à l'élaboration de ce mémoire par l'envoi de nombreux documents.

Je tiens également à remercier Madame Claire DÜR-CALMETTE et Maître Emmanuel HESS pour leurs relectures et leur soutien.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION

I – L'EVOLUTION PSYCHOLOGIQUE DU DEBITEUR FACE A LA DEFAILLANCE DE L'ENTREPRISE

1/ Les symptômes psychologiques antérieurs à l'ouverture de la procédure collective

2/ Les symptômes psychologiques postérieurs à l'ouverture de la procédure collective

II – L'IMPORTANCE DE LA RELATION ENTRE LE DEBITEUR ET LE MANDATAIRE DE JUSTICE

1/ Les éléments constitutifs d'une relation de confiance

2/ La portée de l'assistance du mandataire de justice

CONCLUSION

INTRODUCTION

L'accélération du nombre de défaillances d'entreprises depuis le second semestre 2008, dépassant le seuil de 60.000 entreprises concernées en avril 2009 soit + 15 % en un an (*source EULER – SFAC – L'expansion*), pourrait amener les acteurs des procédures collectives, et notamment les mandataires de justice, à privilégier une approche juridico-financière dans le traitement de leurs dossiers en vue de trouver rapidement une « sortie », au détriment de l'aspect psychologique qui entoure ces procédures.

En effet, au-delà de l'exercice strict de compétences juridiques et comptables indispensables à l'exercice des professions de mandataire de justice, des qualités en matière de psychologie sont également nécessaires afin d'optimiser la coopération avec le débiteur.

Cette notion d'« impact psychologique » est présente dans de nombreux domaines juridiques : cessions, reprises, transmissions d'entreprises,…

On la retrouve également dans certains textes relatifs aux entreprises en difficulté, comme par exemple dans l'amendement n°154 de l'Assemblée Nationale du 23 février 2005, concernant la cession de l'entreprise dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire.

De même, une enquête avait été réalisée auprès de 150 chefs d'entreprise en 1999 par un neuropsychiatre – psychanalyste, le Professeur HOUBBALLAH, à la demande de l'I.F.P.P.C., en vue de la mise en place d'un congrès dont le thème était « La dimension humaine du mandat de justice ».

La prise en compte de l'importance de cet aspect psychologique dans le cadre d'une procédure collective est donc réelle.

J'ai moi-même pu prendre conscience de l'importance de la dimension humaine dans le traitement des dossiers que j'ai eus en charge.

Le présent mémoire a été établi à partir notamment des rapports rendus par le Professeur HOUBBALLAH, aucune autre enquête n'ayant été réalisée depuis l'année visée supra.

Le terme de « défaillance d'entreprises » recouvre l'ensemble des procédures ouvertes à l'égard de sociétés en cessation de paiements. Toutefois, dans le cadre du présent mémoire, nous assimilerons la notion d'entreprises défaillantes à celle d'entreprises soumises à une procédure collective.

Par ailleurs, le terme « psychologique » ne doit pas être confondu avec celui de « sociologique » ; en effet, le sujet se limitera à l'impact de la procédure sur le chef d'entreprise, à l'individu, et à son ressenti face à l'ouverture de la procédure collective envers son entreprise; non à la vision externe que la Société peut avoir du débiteur ayant déposé.

La rencontre imposée entre le débiteur et les mandataires de justice ne pourra aboutir à une solution incontestée que si chacune des parties obtient des réponses à ses interrogations et n'a plus d'appréhension vis-à-vis de l'autre ; qu'une relation de confiance nécessaire au bon déroulement de la procédure s'instaure entre les parties.

Ainsi, dans le cadre de l'ouverture d'une procédure collective à l'égard d'une société, il est important de se demander pourquoi et en quoi les conséquences psychologiques de cette ouverture sur le débiteur doivent être prises en compte par le mandataire de justice ?

L'ouverture d'une procédure collective n'étant pas sans effet sur le comportement du débiteur, nous évoquerons dans une première partie l'évolution psychologique de ce dernier dans une telle situation (I).

Puis, dans une seconde partie, nous analyserons l'importance de la relation débiteur/mandataire de justice, qui se construit dès l'ouverture de la procédure collective (II).

I – L'EVOLUTION PSYCHOLOGIQUE DU DEBITEUR FACE A LA DEFAILLANCE DE L'ENTREPRISE

Au cours de sa vie, l'entreprise devra faire face à des périodes de difficultés plus ou moins importantes.

Celles-ci amèneront parfois le chef d'entreprise à devoir demander l'ouverture d'une procédure collective en vue de redresser la situation ou d'accompagner sa société dans sa fin de vie ou, à subir cette procédure en cas d'assignation ou de saisine d'office.

Toutefois, quel que soit le type d'ouverture, les témoignages et études que j'ai pu lire, consulter et entendre m'ont permis de remarquer qu'au cours de la procédure collective, un vocabulaire médical est utilisé parallèlement au vocabulaire juridique, et ce en raison des conséquences psychologiques liées à l'ouverture de cette dernière sur le chef d'entreprise.

En effet, le chef d'entreprise sera très souvent marqué par cette procédure, en raison de son ressenti psychologique aussi bien avant l'ouverture de la procédure (l'angoisse, la peur de la Justice,...), qu'après (le traumatisme, la notion de perte, la culpabilité,...).

La date de l'ouverture de la procédure constituera donc une date importante, un véritable tournant, dans la vie du chef d'entreprise.

1/ Les symptômes psychologiques antérieurs à l'ouverture de la procédure collective

L'ouverture d'une procédure collective à l'égard d'une entreprise peut résulter en amont de différentes causes :

- d'erreurs ou manques d'anticipation financière (50 % des cas - *source : TMO Régions en partenariat avec l'INSEE*),
- d'erreurs ou manques d'anticipation liés à la gestion (18 % des cas - *source : idem*),
- d'erreurs ou manques d'anticipation liés à la clientèle, au marché (16 % des cas - *source : idem*),
- d'erreurs ou manques d'anticipation liés à la personne du dirigeant (15 % des cas - *source : idem*) : surcharge de travail, problèmes d'ordre personnel, problèmes de santé,....

Toutefois, même en présence de ces erreurs ou de ces manquements et de leur reconnaissance par le chef d'entreprise, 75 % des dirigeants ne demanderont l'ouverture d'une procédure collective que suite à un conseil extérieur (expert-comptable, avocat,...). 10 % des dirigeants prenant seuls la décision de demander l'ouverture d'une procédure collective.

Il est donc aisé de s'imaginer dans quel état d'esprit et de crainte, se trouve le dirigeant préalablement à l'ouverture de la procédure. Il se retrouve dans une phase d'hésitation, de doute, voit la réalité comme hostile, humiliante, écrasante.

Ainsi, dans une telle situation, bien que conscient de la nécessité de réagir, le chef d'entreprise essaiera souvent de nier le plus longtemps possible ces évidences ou, tentera le tout pour le tout afin de ne pas se retrouver face au Tribunal de Commerce.

Ces réactions peuvent s'expliquer par plusieurs éléments.

L'ouverture d'une procédure collective à l'égard de son entreprise sera considérée par le chef d'entreprise comme un échec personnel, mettant en évidence les faiblesses et les dysfonctionnements de cette dernière. Ce sentiment d'échec remettra également en cause l'entier statut du chef d'entreprise, voire son rapport à la vie.
Face à cette réalité qu'il est possible de qualifier de « blessure narcissique », le chef d'entreprise devra réaliser un travail sur lui-même afin d'accepter cette situation et apprendre à « faire le deuil » du passé.

Le dirigeant devra également faire face au regard extérieur.

La société moderne dans laquelle nous vivons amène l'Homme a toujours devoir se dépasser pour être reconnu et en ce sens, l'Homme a de moins en moins le droit à l'erreur. Cette vision amène la Société française, par opposition à la Société américaine, à ne pas voir l'échec professionnel comme la résultante d'une prise de risques, mais comme celle d'une faute du dirigeant. Ainsi l'opinion publique se souviendra très souvent de ce qu'untel a raté et oubliera qu'il a essayé.

De plus, bien que l'image actuelle de la faillite se soit améliorée, le dirigeant n'encourant plus la mort, l'infamie, la mise au pilori et n'étant plus vu comme un criminel, elle reste néanmoins associée à une situation négative. L'opinion publique associe encore souvent la faillite à la fraude ou à l'incapacité personnelle. Or seuls 4 à 6 % des faillites sont frauduleuses (*source : www.europa.eu – synthèse sur la législation de l'UE*)

L'hypothèse de l'ouverture d'une procédure collective à l'égard d'une société dont le dirigeant est de bonne foi sera retenue tout au long de ce mémoire.

La méconnaissance du système judiciaire et de la Loi entraînera également l'apparition d'un stress supplémentaire chez le chef d'entreprise.

En effet, la représentation d'une Justice inhumaine et l'anonymat des juges favoriseront le développement d'un sentiment de peur de l'institution chez le chef d'entreprise. L'absence d'une connaissance, même limitée, de ce nouvel environnement amènera le chef d'entreprise à se livrer à son imaginaire : il s'imaginera ainsi les pires souffrances possibles allant même jusqu'à la castration.

Le chef d'entreprise appréhendera donc l'audience d'ouverture de la procédure, mais également le déroulement de cette procédure collective. D'où l'importance de l'assistance juridique devant être mise en place.

Cette assistance juridique devra permettre au dirigeant de sortir de cet imaginaire qui aura fait naître un sentiment d'angoisse, de crainte et de culpabilité chez 65 % des dirigeants lorsqu'ils se retrouvent devant les juges.

Le comportement du juge lors de l'audience aura un impact important sur le déroulement de la procédure : ainsi, le Professeur HOUBBALLAH a pu faire ressortir de son enquête que si le juge s'avère attentif (75 % des chefs d'entreprise l'ont considéré), respectueux et humain (55 %), le chef d'entreprise se sentira soulagé, libéré de cette incertitude face au Tribunal et à ses demandes.

A l'opposé, une attitude du juge ressentie comme négative de la part du chef d'entreprise en raison d'un défaut d'attention et de respect (12 %), pourrait amener ce dernier à éprouver un sentiment de culpabilité grandissant (6 %).

La prise en compte du comportement du juge, de l'image de celui-ci, à ce stade de la procédure, c'est-à-dire avant ou au moment de l'ouverture de la procédure, est un point de vue juridique. Le chef d'entreprise lorsqu'il pensera ou évoquera le juge avant même d'avoir demandé l'ouverture de cette procédure, considèrera que la procédure a déjà débuté.

A côté de ces peurs de l'opinion publique et du Tribunal, le dirigeant aura également peur du regard de ses salariés, de ses fournisseurs, de ses banquiers, mais également de ses clients.

Le dirigeant est conscient que l'ouverture d'une procédure collective entraînera une perte de crédibilité et de confiance avec ces diverses parties prenantes.

Face à ses salariés, le chef d'entreprise aura l'impression d'avoir entraîné ces derniers dans ses difficultés alors qu'ils l'avaient suivi dans son projet : un sentiment de culpabilité sera donc présent. Cela alors même qu'en pratique, 55 % des salariés se montrent solidaires, unis à leur employeur lors de l'ouverture d'une procédure collective.

Face à ses fournisseurs, le dirigeant aura tendance à favoriser les plus importants comprenant la nécessité de continuer à travailler avec eux au cours de la procédure. Si l'ouverture de la procédure est tardive, les fournisseurs sont généralement moins surpris par cette ouverture. Pour autant, ils ne soutiendront pas le dirigeant qui les avait prévenus. Ainsi, l'enquête réalisée en vue du Congrès de Cannes a mis en évidence que 60 % des fournisseurs deviennent persécuteurs au cours de la procédure.

Concernant les banques, les chefs d'entreprise ont pour 75 % d'entre eux une certaine rancœur envers les établissements bancaires. Ils les accusent très souvent d'être responsables de la situation dans laquelle ils se trouvent, et considèrent que leurs banquiers sont inhumains, insensibles.

Face à ses clients, le dirigeant préfère généralement se taire afin de préserver le travail en cours et essayer de redresser la situation.

Toute cette période préalable à l'ouverture de la procédure est donc une période de stress et d'angoisse pour le chef d'entreprise.

L'angoisse est définie par le Professeur Christian HOFFMANN, psycho pathologiste à l'université de Strasbourg, comme le *« signal devant un danger »*. Cette anticipation du danger amènera donc le chef d'entreprise à ne pas vivre l'ouverture comme un « choc », ou du moins à atténuer ce choc.

L'angoisse est liée à la notion de séparation se traduisant par la perte d'objet. Et l'ouverture d'une procédure collective, au regard de ses effets sur les pouvoirs du dirigeant (point qui sera étudié dans la seconde partie), sera perçue par ce dernier comme la cause de la perte de sa société.

L'angoisse sera donc d'autant plus importante que la relation entre l'objet (l'entreprise) et le dirigeant était forte. Plus le dirigeant se sera investi dans son entreprise, plus son angoisse sera grande.

Parallèlement naît le sentiment de perte d'amour. En effet, le dirigeant va craindre que la défaillance de son entreprise soit vue comme la conséquence d'une faute personnelle, et que son entourage le punisse en lui retirant son amour.

Le sentiment de perte peut également se traduire par la perte de son intégrité corporelle. Ainsi certains chefs d'entreprises feront des infarctus, voire dans des cas extrêmes se suicideront face à une situation qu'ils ne supportent plus et qu'ils ne savent pas gérer.

« L'angoisse est toujours un appel » (C. HOFFMANN). Une personne angoissée ira chercher quelqu'un pour la rassurer, l'aider. De même, le dirigeant angoissé se tournera vers ses conseils, puis finira par aller devant le juge en vue de faire face à cette angoisse.

Ainsi les mandataires de justice devront répondre au mieux à cet appel.

Des sentiments de faute liés à un échec, et de culpabilité, apparaîtront donc chez le chef d'entreprise de bonne foi. A ces sentiments se greffera celui du doute. Le chef d'entreprise commencera à douter de lui, ce qui dans un cas extrême aura pour conséquence la dépression.

Hormis l'angoisse, certains autres symptômes psychologiques antérieurs à l'ouverture de la procédure, à savoir la culpabilité, le doute,...pourront exister également ou apparaître après l'ouverture de la procédure.

2/ Les symptômes psychologiques postérieurs à l'ouverture de la procédure collective

L'ouverture d'une procédure collective est généralement vécue comme un traumatisme.

Le traumatisme est défini par le Professeur HOUBBALLAH comme la survenance d'un événement extérieur qui surprend le sujet au moment où il ne s'y attendait pas, et qui aura pour conséquence tout un changement dans sa vie à partir de cet instant fatidique.

La date de l'ouverture d'une procédure collective est donc une date fatidique pour le débiteur. Elle devient une référence historique dans le déroulement de sa vie. Il y aura l'avant et l'après ouverture.

L'analyse faite par le Professeur HOUBBALLAH de ce traumatisme fait ressortir l'existence de deux phases : une première phase au cours de laquelle le débiteur recherche une véritable aide, un appui. Il veut que son entourage se rende compte de sa souffrance, la reconnaisse. On retrouve ici les conséquences de l'angoisse, bien qu'il ne faille pas confondre « angoisse » et « traumatisme ».

Puis dans un second temps survient « l'après coup » de l'ouverture de la procédure. Cet après coup aura un certains nombre de répercussions sur la vie du débiteur.

La notion d'« effet de choc » qui est associée à celle du traumatisme est atténuée dans le cas de l'ouverture d'une procédure collective. En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, le débiteur aura ressenti de l'angoisse préalablement à l'ouverture de la procédure collective. En ce sens, il aura appréhendé les difficultés rencontrées par sa société et leurs conséquences. Cette angoisse définie comme un appel à l'aide permettra d'amoindrir le choc de l'ouverture de la procédure collective.

Il est donc possible de considérer que le débiteur sera dans un premier temps angoissé par l'idée de l'inconnu, puis il sera traumatisé par l'ouverture de la procédure, mais sans subir un choc émotionnel à l'annonce de cet événement.

La définition du traumatisme évoquée ci-dessus ne s'applique donc pas mot pour mot à notre cas de figure, car dans la majorité des cas l'ouverture d'une procédure collective ne « surprendra pas le sujet ».

La principale difficulté de cet événement, de cet inconnu, est l'éventuelle incapacité du débiteur à l'intégrer. En effet, le rejet de ce réel étranger, ce « réel inassimilable », par le débiteur entraînera une souffrance, une déchirure interne et un phénomène de répétition lui rappelant sans cesse son échec. Le débiteur va ainsi se répéter tous les événements antérieurs mais également postérieurs l'ayant amené à cette situation; il tentera d'analyser les raisons de sa situation actuelle et de comprendre pourquoi il a pu prendre telle décision à tel moment,...
Face à l'intrusion de cette nouvelle réalité, tout le système psychique va se mettre en état d'alerte (apparaîtra alors le stress), et va renforcer ses moyens de défense pour lutter contre cet intrus.

Le professeur HOUBBALLAH parle de « traumatisme hypermnésique » par opposition au « traumatisme amnésique », c'est-à-dire que le débiteur aura plus tendance à se remémorer sans cesse l'ensemble des événements que les refouler.

Le débiteur deviendra parfois la victime de la nouvelle réalité (= la faillite) qu'il n'arrivera pas à évacuer du fait de cette répétition.

Il aura donc besoin d'oublier, de faire le deuil de cet événement, de cette perte. Mais l'échec de ce processus d'oubli avec un débiteur qui ne cesse de repenser à tout ce qui s'est passé aura des effets post-traumatiques résultant de cette scissure, de ce conflit entre le passé et la nouvelle réalité extérieure.

Les symptômes post-traumatiques ont été classés par le Professeur HOUBBALLAH en trois catégories :

→ la réviviscence du traumatisme, à travers :
- des souvenirs répétitifs,
- des rêves à répétition sous forme de cauchemars engendrant angoisse et insomnie,
- un sentiment de crainte, comme si l'événement traumatique allait se produire ;

→ la réduction du contact vis-à-vis du monde extérieur, se traduisant par :
- un désintérêt pour une ou plusieurs activités à valeur significative,
- un détachement ou un sentiment d'être étranger par rapport aux autres,
- une restriction des affects ;

→ l'apparition de symptômes nouveaux qui n'existaient pas avant le traumatisme :
- réaction de peur exagérée,
- culpabilité du survivant,
- altération de la mémoire ou difficulté de concentration,
- refus d'activités qui réveillent le souvenir de l'événement,
- réactivation des symptômes antérieurs.

Cette dernière catégorie de symptômes constitue le « syndrome d'évitement » : le débiteur tente d'éviter tout ce qui est en rapport avec le traumatisme.

Le traumatisme se traduira également par d'autres symptômes, tels que des troubles du sommeil, un changement du caractère, de la dépression,....

Concernant les troubles du sommeil, 75 % des débiteurs affirment avoir été concernés. Ces troubles du sommeil sont dus à l'intrusion d'un réel agressif venant perturber le fonctionnement normal du débiteur. Ce réel empêche le débiteur de rêver ; or si l'on considère que le rêve permet d'effacer les contraintes de la journée, son défaut entraînera un risque de perturbation du sommeil.

Le changement de comportement, l'agressivité, l'hostilité peuvent être reliés à ces troubles du sommeil.

Le débiteur va donc avoir tendance à se replier sur lui-même, voire se constituer victime de la situation, d'une injustice judiciaire,.... Cette situation aboutira parfois à un état dépressif ou à l'apparition de troubles obsessionnels compulsifs, voire de phobies (agoraphobie,...).

Des troubles fonctionnels peuvent également survenir. Ainsi certains débiteurs seront sujets à des dysfonctionnements organiques (16 %) : tachycardie, troubles digestifs,..., des maladies cardio-vasculaires (20 %), ou encore à des troubles endocriniens (12 %).

Enfin, l'absence de maîtrise de cette nouvelle réalité pourra amener le débiteur à recourir à la drogue, l'alcool, le tabac, les tranquillisants,....

L'ensemble de ces conséquences psychologiques aura très souvent des répercussions familiales et personnelles.

En effet, l'ouverture d'une procédure collective va généralement s'accompagner d'une modification du train de vie du débiteur : baisse du niveau de vie.

A côté de cette modification, la perte de confiance en lui, la culpabilité et le sentiment d'échec vont venir altérer l'image du père aux yeux des enfants. Ces derniers vont parfois vivre cette période difficile dans le silence mais dont l'issue sera caractérisée par des troubles du comportement, des symptômes psychologiques (tentative de suicide, suivi psychologique,...).

Le sentiment d'échec sera d'autant plus marqué dans le cas où la société défaillante était une entreprise fondée par le grand-père ou l'arrière grand-père.

Les relations avec les conjoints seront également touchées. L'étude citée en référence fait ressortir 36 % de perturbations familiales, dont 10 % se terminant par un divorce.

Enfin, l'entourage amical du débiteur sera également modifié.

L'ensemble de ces effets psychologiques est généralement repris par l'utilisation du terme « le cycle des 3D », à savoir dépôt, déprime, divorce.

L'ouverture de la procédure accentuera parfois la perte de confiance en lui du débiteur. En effet, le mandataire de justice désigné pour accompagner le débiteur ayant certaines obligations, il demandera un certain nombre d'informations et d'explications au débiteur.

Dans ce dernier cas, le sentiment de toujours devoir se justifier pourra amener le débiteur à remettre en cause son savoir, son savoir faire, et le rendra hostile à cette procédure qui dégrade son image et sa confiance en lui.

Tous ces symptômes psychologiques antérieurs ou postérieurs à l'ouverture de la procédure collective mettent bien en évidence l'appel à l'aide, la demande et le besoin d'assistance du débiteur face à cette situation totalement nouvelle.
Ceci doit donc amener le mandataire à appréhender l'inévitable impact psychologique subi par le dirigeant pour qu'une relation de confiance se construise entre eux, et permette de minimiser les effets de l'ouverture de la procédure collective sur le débiteur.

II – L'IMPORTANCE DE LA RELATION ENTRE LE DEBITEUR ET LE MANDATAIRE DE JUSTICE

Les relations qui vont naître entre le débiteur et les mandataires de justice seront souvent déterminantes pour le déroulement de la procédure collective et son issue.

Ainsi la construction d'une relation de confiance sera primordiale afin que chaque partie puisse librement exprimer ce qu'elle attend de l'autre partie et obtienne des réponses à ses interrogations, sans aucune méfiance.

La place de chacune des parties sera également importante. En effet, chaque partie devra trouver sa place et accepter celle de l'autre afin qu'aucune confusion n'apparaisse.

La relation qui s'instaurera entre le débiteur et les mandataires de justice sera également influencée par la portée de l'assistance des mandataires de justice. Or l'étendue de cette assistance dépendra du type de procédure, de leurs missions, de la présence d'un certain nombre d'interlocuteurs autour du débiteur et de la taille de la société.

Travaillant au sein d'une Etude d'administrateurs judiciaires, le développement exposé dans ma deuxième sous partie sera principalement orienté sur la relation débiteur / administrateur judiciaire.

1/ Les éléments constitutifs d'une relation de confiance

Intervenant en fin de vie de l'entreprise ou lorsque l'entreprise se retrouve dans une période charnière, l'image du mandataire de justice est très souvent négative.

La vision que le débiteur, ou tout chef d'entreprise, a généralement des mandataires de justice ne va pas faciliter la construction d'une relation de confiance. Cette difficulté se retrouve particulièrement dans le cadre d'une liquidation judiciaire, où le mandataire judiciaire est vu comme un « croque mort ».

Toutefois, bien que les administrateurs judiciaires puissent avoir meilleure conscience en s'assimilant à des médecins urgentistes, j'ai déjà pu entendre cette même comparaison entre le « croque mort » et l'administrateur judiciaire, ou encore celles entre « l'escroc », le « pilleur » et l'administrateur judiciaire.

De plus, la méconnaissance des procédures collectives nourrit cette image négative des mandataires de justice.

Dès l'ouverture de la procédure, les mandataires de justice vont devoir assister le débiteur afin de favoriser la construction d'une relation de confiance. La notion d'assistance doit être entendue ici comme l'accompagnement du débiteur par le mandataire, et non être assimilée à une éventuelle mission donnée à l'administrateur judiciaire par le Tribunal dans le cadre d'une procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire.

Cette assistance se traduira par une assistance juridique, mais également une assistance personnelle.

Tout d'abord, le débiteur va voir le mandataire de justice comme un interprète de la Loi, un médiateur. Le débiteur considèrera que si lui est un spécialiste dans son domaine d'activité, il doit en être de même pour les mandataires de justice, à savoir spécialistes du Droit, capables de répondre à toutes ses questions. Et l'absence de réponse immédiate de la part du mandataire de justice pourra entraîner un stress supplémentaire du débiteur qui n'arrive pas à comprendre, ni à accepter que le mandataire puisse ne pas savoir ou hésiter.

Le débiteur va donc attendre du mandataire de justice qu'il lui explique la procédure, les règles juridiques afférentes, dans des termes facilement compréhensibles. L'incompréhension du débiteur face à une notion juridique ou une étape de la procédure constituera en effet un premier obstacle dans la construction d'une relation de confiance.

Le mandataire de justice devra donc utiliser un langage simple avec le débiteur : la parole aura une place décisive dans la relation naissante entre les diverses parties.
Si la parole est très utilisée, facilitée, une relation de confiance pourra être instaurée en raison de l'existence d'un sentiment de transparence entre le débiteur et le mandataire de justice.

Par opposition, le manque de communication entre le débiteur et les mandataires de justice se traduira par un sentiment d'incompréhension, de méfiance. Le débiteur pourra alors considérer le mandataire de justice comme un simple intermédiaire entre lui et le Tribunal, voire dans un cas extrême comme un opposant.

La parole va être favorisée par la rencontre des parties, et le premier contact entre les parties aura une influence sur le déroulement à venir de la procédure.

Bien que l'image du mandataire de justice puisse faire peur au débiteur, celui-ci souhaitera généralement que le premier rendez-vous se fasse avec le mandataire de justice en personne.
La réflexion qu'il m'arrive d'entendre en l'absence de l'administrateur judiciaire lors du premier rendez-vous est la suivante : « Notre dossier n'est pas un assez « gros » dossier pour lui! ». Je pense que le débiteur, bien qu'appréhendant cette rencontre, aurait aimé sentir que l'administrateur judiciaire (et non son collaborateur) s'intéressait à lui. Dans une telle situation le débiteur sera susceptible d'éprouver un sentiment d'infériorité, accentuant le manque de confiance en lui, qui viendra s'ajouter aux symptômes précédemment évoqués.

Le débiteur va attendre du premier rendez-vous avec le mandataire de justice que celui-ci lève toutes ses incertitudes, qu'il lui explique la procédure et la Loi.

En expliquant ces règles juridiques auxquelles se retrouvera confronté le débiteur, le mandataire de justice va humaniser la Loi et effacer toute confusion. A la sortie d'un premier rendez-vous « positif », le débiteur se sentira soulagé, et le sentiment de méfiance qui pouvait exister préalablement sera atténué.

Parallèlement à cette assistance juridique, une assistance personnelle est fondamentale.

Face aux nombreuses attentes sur le plan humain du débiteur, cette assistance personnelle peut se traduire notamment par la présence du mandataire de justice à ses côtés dans certaines situations. En effet, au cours de la procédure, un certain nombre de rendez-vous pourront avoir lieu entre le débiteur et ses fournisseurs, ses banquiers, ou encore ses clients. L'administrateur judiciaire devra réussir à savoir à laquelle de ces rencontres sa présence est nécessaire aux côtés du débiteur pour rassurer celui-ci.

J'ai également remarqué qu'un certain nombre de dirigeants ont tellement perdu confiance en eux à l'ouverture de la procédure collective qu'ils ont l'impression de ne plus rien savoir faire, et ce même s'ils exercent leur métier depuis plusieurs dizaines d'années. Le dirigeant va alors vouloir se reposer complètement sur l'administrateur et ne comprendra pas que ce dernier ne soit pas toujours à sa disposition ou présent au sein de sa société tous les jours.

Ce sera à l'administrateur de lui faire comprendre le rôle et la place de chacun dans le redressement de la situation.

Le débiteur va également attendre du mandataire de justice qu'il l'entende mais surtout qu'il l'écoute. Cette écoute représentera pour le débiteur une reconnaissance de sa souffrance par le mandataire de justice.

A cet effet, la manière de percevoir au mieux l'état psychologique du débiteur est de le sortir de son univers professionnel ; leçon m'ayant été inculquée par mon mentor et qui, mise en pratique, se vérifie en quelques minutes. Quand bien même l'idée de déjeuner avec son débiteur peut apparaître comme une perte de temps pour certains, c'est généralement dans ces moments-là que le débiteur se confiera alors au mandataire de justice. Dans un premier temps, il continuera à évoquer ses problèmes professionnels pour s'étendre par la suite sur sa vie privée et les répercussions de la procédure sur celle-ci.

Ces moments permettront au débiteur de se sentir soutenu, accompagné; il aura une image du mandataire de justice qui ira au-delà de celle de l'interprète de la Loi.
L'administrateur, de son côté, pourra percevoir le débiteur différemment et bien souvent appréhendera ou comprendra mieux certaines de ses réactions au cours de la procédure.

En effet, l'anticipation par le mandataire de justice des réactions du débiteur lui permettra de présenter à ce dernier certains événements à venir d'une manière plus appropriée.

La perception du caractère du débiteur permettra également au mandataire de justice de l'amener à accepter la réalité nouvelle, à se détacher de l'entreprise qu'il a pu parfois assimiler à sa propre personne, à faire le deuil de cette entreprise, afin que l'échec de ce deuil n'amène pas le débiteur à se considérer comme victime d'une injustice par exemple.

Particulièrement dans le cas d'une liquidation judiciaire, cette assistance personnelle du débiteur par le mandataire de justice peut être comparée aux soins palliatifs assurés par un médecin à son patient afin d'atténuer la souffrance que celui-ci ressent au cours de ses dernières heures.

L'enquête réalisée à la demande de l'I.F.P.P.C. en vue du déroulement du Congrès de Cannes en 1999 avait mis en évidence les attentes du débiteur. Il en ressortait que :

- 34 % exigent un rapport plus humain et une reconnaissance de leur fragilité et de leur souffrance ;

- 32 % des débiteurs souhaitent que le mandataire de justice soit le plus disponible possible et accessible : le débiteur attend du mandataire de justice qu'il réponde à ses questions au moment où il se les pose, ce qui est très difficilement réalisable dans la pratique, car aussi bien le mandataire de justice que ses collaborateurs ne pourront pas toujours être présents à l'étude ou au sein de la société du débiteur ;

- 30 % demandent plus d'écoute ;

Les résultats de cette enquête mettent en évidence la nécessité pour les mandataires de justice de prendre en considération l'aspect humain de leurs professions.

Il est à noter que lors de l'envoi des questionnaires aux 150 chefs d'entreprise, les organisateurs de cette recherche sur la dimension humaine du mandat de justice pensaient recueillir 10 % de réponses. Or, 70 % des questionnaires ont été retournés remplis. Ce chiffre montre l'importance et le besoin pour les débiteurs de s'exprimer, de se sentir écoutés, compris et accompagnés.

A ce stade, il est à nouveau possible de rapprocher le traitement d'une entreprise en difficulté de celui d'un malade personne physique. Cette relation de confiance peut être assimilée à celle existante entre le malade et son médecin. Des études scientifiques ont démontré que la confiance existante entre le patient et son médecin avait un rôle essentiel dans la guérison. Ainsi lorsque le patient a confiance en son médecin, suite à une écoute du médecin, à une explication claire par le médecin de sa maladie au patient, ce dernier se sentira déjà à moitié guéri : c'est une sorte d'effet placebo (*source : 2ème année de médecine – PCEM 2*).

2/ La portée de l'assistance du mandataire de justice

La relation de confiance qui va se construire entre le débiteur et le mandataire de justice sera également influencée par la portée de l'assistance du mandataire de justice. Celle-ci dépendra notamment de la nature de la procédure.

Certains praticiens considèrent que les conséquences de l'ouverture de la procédure seront identiques quelle que soit la nature de la procédure ouverte.

En ce sens, ils considèrent que la réaction du débiteur sera la même que la procédure ouverte soit une procédure de sauvegarde, un redressement ou une liquidation judiciaire, car l'unique problème est celui de la perte (perte d'un objet qui est l'entreprise), se retrouvant dans toute procédure collective.

Je ne suis pas du même avis. En effet, je considère que l'ouverture d'une sauvegarde, d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire n'aura pas le même impact.

En cas d'ouverture d'une procédure de sauvegarde, je ne suis pas sûre que l'on puisse évoquer la notion de perte. L'un des principaux attraits de la procédure de sauvegarde est l'absence de perte de contrôle par le débiteur. Dans ce cadre, le débiteur a conscience des difficultés rencontrées par sa société et c'est lui qui demande l'ouverture de la procédure. Il en acceptera donc plus facilement les conséquences, et même s'il peut ne plus être très sûr de lui, il verra cette procédure et l'ensemble des professionnels attachés à celle-ci comme la solution qui lui permettra de sauver sa société ; d'où un moindre risque de rejet de ces derniers.

Dans le cadre d'un redressement judiciaire, je suis d'accord que la notion de perte est présente ; toutefois, le débiteur gardera l'espoir que la situation puisse se redresser, et ce, même s'il n'est pas à l'origine de l'ouverture de cette procédure.

Enfin, dans le cadre d'une liquidation, s'il est possible de céder la société, ce qui pourra être considérée comme un sauvetage de l'entreprise, le débiteur aura tout de même le sentiment de ne plus pouvoir rien faire.

En conséquence, les impacts psychologiques ne seront pas toujours les mêmes, et le sentiment d'échec, s'il est présent dans tous les cas de figure, sera moins marqué au fil du temps selon la procédure.

Le mandataire de justice devra être présent pour encourager, assister, le débiteur en sauvegarde ou en redressement judiciaire. Alors que dans l'hypothèse d'une liquidation, il ne pourra qu'accompagner le débiteur dans son travail de deuil.

Mais la place et l'objectif de l'administrateur et du mandataire judiciaire étant différents, ils peuvent peut-être expliquer cette divergence d'opinion.

L'administrateur judiciaire pourra également considérer que la nature de sa mission en procédure de sauvegarde ou en redressement judiciaire aura une certaine influence dans sa relation avec le débiteur.

Ainsi lorsque la mission de l'administrateur est une mission de surveillance, les pouvoirs étant conservés par le débiteur, celui-ci aura moins tendance à s'appuyer sur l'administrateur et à se confier à lui. La relation entre les parties sera certes cordiale mais le débiteur, en voulant se rassurer qu'il conserve bien le pouvoir, cherchera à minimiser les contacts avec l'administrateur pour lui démontrer qu'il sait encore gérer seul.

Lorsque la mission de l'administrateur est une mission d'assistance, la présence de ce dernier est beaucoup plus marquée. C'est principalement dans ce cadre que l'administrateur et le débiteur devront se comprendre, « s'accorder » et « s'entendre ». Le débiteur devra accepter que certaines décisions ne soient plus de son ressort uniquement.

Ce partage du pouvoir est souvent difficile à admettre par la majorité des chefs d'entreprise. Il verra peut-être l'administrateur comme un concurrent, quelqu'un qui vient lui prendre sa place. Et il m'arrive d'avoir affaire à des débiteurs qui me « menacent » de démissionner de leur mandat faute d'acceptation.

Enfin, la décision d'ouvrir un redressement judiciaire avec mission de représentation de l'administrateur a sûrement les mêmes conséquences sur ce dernier que le prononcé de la liquidation, et peut être même pire dans le sens où la société a des chances de s'en sortir…sans lui.

La volonté du législateur de favoriser le sauvetage de l'entreprise par le débiteur mise en évidence par l'élaboration de la Loi de Sauvegarde de 2005, a été accentuée par l'ordonnance du 18 décembre 2008.

La méconnaissance de cette nouvelle Loi, et notamment de la procédure de sauvegarde, a eu un effet limité sur le nombre de demandes d'ouvertures.

De plus, de nombreux dirigeants, après avoir demandé l'ouverture d'une procédure de sauvegarde étaient, et le sont encore trop souvent, mécontents des conséquences de cette procédure, notamment auprès de leurs clients et fournisseurs qui assimilent généralement sauvegarde à redressement judiciaire, considérant qu'ils n'avaient pas été informés de ces dernières.

Toutefois, les chiffres établis par l'Observatoire consulaire des entreprises en difficultés montrent qu'auprès des Tribunaux de Commerce de Paris, Nanterre, Créteil et Bobigny, le nombre d'ouvertures de procédures de sauvegarde a augmenté depuis 2008, situation pouvant être généralisée au niveau national. Cette augmentation signifie-t-elle que les chefs d'entreprise changent de comportement, et même s'ils ne l'acceptent pas, reconnaissent que leurs entreprises vont mal ?

La relation entre le débiteur et l'administrateur dépendra aussi de certains critères économiques, telles que la taille de l'entreprise ou les causes de l'ouverture.

Concernant la taille de l'entreprise, je pense que l'ouverture d'une procédure à l'égard d'un groupe de plusieurs sociétés n'aura pas les mêmes conséquences psychologiques sur le débiteur que l'ouverture d'une procédure à l'égard d'une entreprise familiale.

En effet, dans le cadre d'un groupe, le débiteur sera généralement actionnaire minoritaire, et aura un mandat de directeur général. Ses fonds personnels pourront être engagés de manière plus ou moins importante via sa participation au capital, mais il ne se sera pas porté caution.

A ce propos, j'ai interrogé un directeur général d'une société appartenant à un groupe d'une dizaine de sociétés. Celui-ci reconnaît que l'ouverture d'une procédure de sauvegarde n'aurait sûrement pas eu les mêmes conséquences psychologiques sur lui si la société avait été « la sienne ». Ainsi, bien que le sentiment d'échec personnel se soit développé chez lui, la notion de perte était presque inexistante car il ne s'identifiait que très peu à cette société.

Dans ce cadre, la relation entre le débiteur et l'administrateur sera une relation de coopération pour permettre le sauvetage d'une entreprise en tant que telle, le clivage entre la société et le dirigeant existant naturellement.

Par opposition, le débiteur ayant une entreprise familiale et s'étant porté caution de tous les emprunts souscrits lors de la création de l'entreprise, ressentira tous les symptômes précédemment évoqués. Le rôle de l'administrateur sera alors à comparer à celui du médecin.

Le mode d'ouverture de la procédure aura aussi un impact sur le débiteur et sa relation avec l'administrateur.

Si l'ouverture de la procédure est déjà mal vécue par le débiteur lorsqu'il la demande (cas d'une procédure de sauvegarde ou d'une déclaration de cessation des paiements), les conséquences de celle-ci seront dévastatrices lorsqu'elle est issue d'une assignation par un créancier. Je pense que l'on pourra identifier « *l'effet de choc* », présent selon le docteur HOUBBALLAH en cas de traumatisme.

La construction d'une relation de confiance entre le débiteur et l'administrateur sera dans ce dernier cas plus difficile. Le débiteur commencera à se méfier de l'extérieur, et donc de l'administrateur dont il n'a pas demandé l'intervention mais, qui lui est « imposé » par le Tribunal. De plus, n'acceptant pas la situation, il omettra généralement de préciser à l'administrateur le mode d'ouverture de la procédure lors du

premier rendez-vous, ou l'évoquera en se faisant passer pour la victime de son créancier. Il pourra s'opposer à la construction de toute relation avec l'administrateur, celui-ci représentant l'image de la Justice, et donc de l'injustice à ses yeux (en raison d'une procédure qui lui imposée - comme exposé ci-dessus).

La construction de la relation entre le débiteur et l'administrateur débutera parfois avant l'ouverture de la procédure, par le biais des conseils entourant le débiteur.

Ces derniers, experts-comptables, avocats,... auront très souvent expliqué, préalablement à l'ouverture de la procédure, la mission de l'administrateur au débiteur : ce qui atténuera alors l'appréhension de ce dernier quant à sa rencontre avec l'administrateur.

Il est intéressant de noter que la construction d'une relation de confiance a été favorisée par la Loi. L'ordonnance du 18 décembre 2008 permet au débiteur de choisir « son » administrateur dans le cadre d'une procédure de sauvegarde (*article L.621-4 alinéa 5 du Code de Commerce*). Cette demande de désignation d'un administrateur en particulier est impossible dans le cadre d'un redressement judiciaire.

Cette différence met en évidence la volonté du législateur d'améliorer l'image de la sauvegarde encore trop souvent assimilée à un redressement judiciaire.

Ces mesures n'entraîneront pas forcément un rapprochement du débiteur et de l'administrateur dont la mission est très légère lorsque c'est une mission de surveillance. Mais cette procédure permettra au débiteur d'accepter la situation économique de sa société et de « se mettre sous la protection du Tribunal ».

Les relations existantes entre le débiteur et ses conseils pourront également avoir une influence sur celle entre le débiteur et l'administrateur.

Si les conseils sont très proches du débiteur, ce dernier aura tendance à se tourner en premier lieu vers eux au cours de la procédure pour obtenir des réponses à ses questions relatives au déroulement de cette dernière.

Par ailleurs, si les conseils du débiteur dénigrent ou s'opposent aux travaux réalisés par l'administrateur ou à sa manière de les réaliser, le débiteur aura tendance à lui-même dénigrer l'administrateur. Aucune relation de confiance ne sera alors possible.

Enfin, le comportement du débiteur face à l'ouverture de la procédure sera un paramètre essentiel pour l'établissement d'une relation de confiance avec l'administrateur.

Celle-ci sera facilitée lorsque le débiteur a reconnu être en difficulté, et recherchera le soutien et l'aide de l'administrateur.

Lorsque le débiteur n'accepte pas la situation, l'administrateur devra dans un premier temps essayer d'atténuer les craintes que le débiteur peut avoir vis-à-vis de la procédure, puis il devra par la suite réussir à lui faire accepter afin que ce dernier puisse faire son deuil.

Ce dernier point peut être recoupé avec celui du mode d'ouverture de la procédure.

Enfin, je pense qu'il est également important de s'arrêter sur la situation et la réaction des salariés face à l'ouverture de la procédure.

En effet, ces derniers, bien que conscient des difficultés de la société, seront généralement les derniers tenus officiellement au courant de la situation et de l'ouverture de la procédure. Ils peuvent alors ressentir un sentiment de méfiance envers le chef d'entreprise qui s'est abstenu de le prévenir.

Dans ces situations, c'est à l'administrateur de réagir rapidement et d'organiser une rencontre avec un maximum de salariés, et ce même en présence d'un comité d'entreprise, afin de leur expliquer le déroulement de la procédure et ses conséquences.

Au cours de cette rencontre l'élection du représentant des salariés pourra être réalisée. Au sein des petites entreprises, ce dernier aura généralement un rôle d'intermédiaire entre les salariés et l'administrateur. Il posera à l'administrateur les questions que les salariés n'osent pas poser au dirigeant et lui fera part des craintes de ses collègues. La présence d'un représentant des salariés est appréciée de l'administrateur car il aura ainsi connaissance des difficultés sociales, d'organisation et de gestion pouvant exister au sein de la société au cours de la période d'observation.

Lorsque l'administrateur est désigné avec une mission de surveillance ou d'assistance, il doit faire comprendre aux salariés qu'il ne prend pas la place du dirigeant. Il doit également rassurer les salariés qui assimilent très souvent le redressement judiciaire à la liquidation judiciaire.

Les éclaircissements qu'auront les salariés sur la situation de la société ainsi que sur les objectifs du dirigeant permettront d'assurer la continuation de l'activité au cours de la période d'observation, même si certains salariés préfèreront quitter la société par peur d'être à terme licenciés.

CONCLUSION

Les conséquences psychologiques de l'ouverture d'une procédure collective sur le débiteur ne sont donc pas négligeables. Leur prise en compte aura incontestablement une influence sur le déroulement de la procédure.

De la même façon, la relation entre le débiteur et l'administrateur qui s'instaurera dès le début de la procédure sera déterminante.

J'ai souhaité étudier ce sujet car je considère que cet aspect du métier est primordial. Je pense qu'il est très aisé de se concentrer sur l'entreprise en tant que telle et de laisser de côté son dirigeant, en raison du peu de temps dont nous disposons et de la lassitude que nous pouvons parfois rencontrer face à des débiteurs dépités qui s'enferment dans leur propre monde et se victimisent.

J'ai également choisi ce sujet de mémoire car je considère que c'est à ma génération d'essayer de modifier l'image encore négative des professions de mandataires de justice.
Si les termes de « croque mort » et « pilleurs », de prime abord, me font « sourire », je me suis rendue compte que les chefs d'entreprise nous percevaient réellement ainsi ; et ces sentiments ne sont pas sans influencer leurs comportements à notre égard.

En s'appuyant sur les réelles attentes des débiteurs, à savoir la disponibilité, l'écoute et la transparence, je pense que l'idée, déjà évoquée par certains praticiens, de séminaires de présentation des professions de mandataires de justice auprès des chefs d'entreprise, ainsi que de formations professionnelles dans le domaine de la psychologie à l'attention des mandataires de justice et de leurs collaborateurs, doivent être mis en œuvre.

En effet, je pense qu'un professionnel même reconnu pour ses qualités de juriste et de gestionnaire doit également savoir faire face aux problèmes « psychologiques », car cet aspect du métier sera reconnu par le débiteur au même titre que les aspects juridiques et de gestion.

Ainsi, ce professionnel devra lui aussi apprendre à avoir suffisamment de recul et à trouver sa juste place pour apporter une aide optimale à ses interlocuteurs, en s'appuyant non seulement sur ses compétences professionnelles mais également humaines. Cette posture, s'appuyant sur une nouvelle connaissance et approche des relations interpersonnelles, permettrait aux intervenants juridiques que nous sommes, d'aborder nos missions d'accompagnement et de conseil en toute sérénité.
Savoir « décoder », un tant soit peu le comportement de nos interlocuteurs, expliquer simplement et sincèrement les contours et limites de notre intervention, cadrer le rôle et les responsabilités de chacun, respecter le savoir et les connaissances de chaque partie

prenante, ... autant de facteurs qui participent à ce que chef d'entreprise et mandataires de justice travaillent conjointement, en confiance et transparence.
Nous nous devons d'apporter non seulement notre savoir-faire mais également notre savoir-être aux entreprises en difficulté. Face à nos éventuels doutes quant à l'issue d'une procédure, appréhensions vis-à-vis d'un débiteur particulièrement effondré, de mauvaise foi, ou récalcitrant à toute intervention extérieure, nos multiples compétences doivent nous permettre d'appréhender au mieux chaque intervention. Ces compétences et connaissances peuvent et doivent être complétées en fonction de chacun, que ce soit lors de notre cursus de formation, en cabinet, à titre personnel, en formation continue.

Je considère que la création d'associations pour aider, orienter et soutenir le chef d'entreprise dans les périodes qui précèdent l'ouverture de la procédure est une initiative devant être saluée et mise en évidence. Je regrette simplement l'absence de mandataires de justice dans certaines de ces associations. En effet, j'estime que leur présence pourrait atténuer les craintes du débiteur quant à la perspective de leur premier contact dans le cadre de la procédure collective (explications factuelles hors cadre proprement juridique, échange de paroles, ...) et participerait ainsi à améliorer l'image de notre métier et « dédramatiser » l'éventuelle mise en place d'une procédure.

Enfin, il serait très intéressant de refaire une enquête auprès des chefs d'entreprise d'ici 2-3 ans afin de se rendre compte des conséquences de la Loi de Sauvegarde de 2005 ainsi que de l'ordonnance du 18 décembre 2008 avec la création de la procédure de sauvegarde et la volonté du législateur de favoriser le sauvetage de l'entreprise par le débiteur : les chefs d'entreprise, en pratique, le ressentiront-ils ainsi?
Il faut espérer que la suppression du critère de cessation des paiements pour l'ouverture de la sauvegarde contribue à faire disparaître les sentiments d'échec et de honte ressentis par les dirigeants de bonne foi et à faire évoluer la perception de ces dirigeants par les partenaires de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE et e-graphie

- Compte rendu du congrès de Cannes de 1999 sur le thème « La dimension humaine du mandat de justice »
- « La traumatisme de la faillite » - rapport établi par le Professeur Adnan HOUBBALLAH
- « Rapport sur les réponses reçues des chefs d'entreprise en faillite » - Professeur Adnan HOUBBALLAH
- La lettre de l'Observatoire Consulaire des Entreprises en Difficulté n° 33 – février 2009
- L'Expansion – avril 2009
- http:// www.europa.eu
- http:// www.lentreprise.com
- http:// www.lawinfrance.com
- http://www.liens-socio.org
- http://www.scienceshumaines.com
- http://www.eulerhermes.com
- http://www.preventica.com/dossier-risques-psychosociaux-6-impact-entreprise-05-08.php
- http://www.entreprisеprevention.com/
- http://www.are.fr/rubrique.php?id_rubrique=18
- http://www.oced.ccip.fr/index.html
- http://www.entreprises.minefi.gouv.fr/r00_cles_reussite/chiffres_cles.htm
- http://www.assemblee-nationale.fr/12/amendements/1596/159600154.asp
- http://re-creer.com