



Editorial

La rentrée

Comme à chaque rentrée, il y a du nouveau, du classique et de l'éternel. Dans ce numéro, AFJA vous présente la nouveauté en matière de sauvegarde d'entreprise. Même si le nombre de défaillances d'entreprises baisse, vous découvrirez comment sauvegarder vos intérêts si d'aventure, l'un de vos clients ou fournisseurs venait à défaillir.

Côté classique, ALPIN vous invite à préparer votre séminaire de rentrée pour qu'il soit justement, moins classique que d'habitude.

L'écoute est éternelle et deux fois plus importante que la parole, sinon pourquoi aurions nous deux oreilles pour une seule bouche ? La *Rhétorique de l'oreille*, Plutarque lui-même nous la livra il y a déjà presque deux millénaires. P.A.C.T vous rappelle les fondamentaux de l'écoute pour vous permettre de renforcer votre qualité de communication.

Toujours dans le cadre de votre communication, Amégoré vous invite à travailler votre présence et votre charisme. Ce qui vous permettra, à votre tour, d'être écouté. Pour vous, nouveau lecteur, sachez que l'Essentiel est publié par Alliance Conseils, regroupement de professionnels des ressources humaines, partenaires et amis. En dernière page, vous retrouverez notre charte.

Excellente lecture.

"En imposer pour ne pas avoir à imposer, voilà en quoi consiste le charisme"

François Proust

Sommaire :

Editorial	1
L'écoute et le charisme	1
Vision, stratégie et powerpoint	2
L'écoute	3
Sauvegarder les entreprises en difficulté.....	4

L'ÉCOUTE ET LE CHARISME

Définir le charisme, c'est aller à la recherche de l'indéfinissable.

Le charisme est porteur et expression de vie, il exprime une libération, il est porteur de liberté.

Le charisme ne prend pas appui sur celui qui en perçoit le rayonnement pour se définir, mais propose en toute liberté et provoque.

Le charisme exprime aussi une solidité, une puissance, une résistance physique.

Il y a dans le charisme une étrangeté qui rend l'individu unique, qui le distingue de la grisaille des hommes.

Le charisme contient de l'autorité et le bon sens qui le rend capable de maîtriser la folie et l'instabilité des autres.

Le charisme est également joie, capacité à répandre le bonheur de vivre autour de soi.

Quant au physique : stature, prestance, regard, parole, écoute, ils ne nous semblent que la conséquence de ce qui précède, ils ne sont que les effets du charisme, ils n'en sont pas la cause.

Peut-on prendre conscience de son charisme personnel ? OUI d'une façon partielle.

Mais nous en avons tous, il suffit de le travailler.

Il existe des solutions pour améliorer le charisme :

Bien que certains individus semblent porter un charisme naturel, nous possédons tous un potentiel à explorer et à développer.

Dans un premier temps, la créativité et la singularité sont deux éléments essentiels à l'expression du charisme, mais il y a également le talent d'écoute et notre impact visuel (notre image).

L'harmonie entre l'être et le paraître nous assure le lustre à notre charisme.

Parler est un besoin, écouter est un art, il y a très peu de personnes capables d'écouter totalement autrui, chacun porte en lui une multitude de préoccupations qui sollicitent fréquemment son esprit et obscurcissent sa disponibilité.

Écouter demande une intense mobilisation, à défaut d'une réforme profonde de nos capacités à faire descendre le silence en nous-même.

Nous pouvons proposer 8 solutions pour améliorer votre écoute :

- Prendre un intérêt sincère à l'autre,
- Concentrer son attention sur le sujet traité,
- Observer le " non-verbal ",
- Rechercher systématiquement ce qui est positif,
- Faire préciser et vérifier la bonne compréhension,
- S'imposer le silence.

" Quand dans une réunion un homme ne dit rien alors que tout le monde parle, on n'entend plus que lui " Raymond DEVOS.

Un plus au charisme : notre image maîtrisée, vous avez déjà rencontré des individus rayonnants quel que soit leur âge, leur milieu social, ils ont trouvé leur propre expression et ça passe... ils arrivent même à imposer et devenir une référence.

Cette " aura " ne serait-elle pas simplement le fruit d'une cohérence entre l'être et le paraître ?

Au-delà des modes et des médias, la richesse est en chacun d'entre nous, écouter son intuition permet de maîtriser la confiance en soi et d'exprimer sa propre personnalité, de faire de son image un outil de communication performant, car vous le savez, une minute suffit pour se faire une idée de quelqu'un.

Ce langage, non verbal, ne serait-il pas le premier atout sur la liste des solutions au charisme sublimé ?



VISION, STRATÉGIE ET POWERPOINT

Ça y est ! Vous avez décidé d'organiser un séminaire de rentrée pour galvaniser vos troupes et focaliser les énergies sur la stratégie. Qui allez vous inviter ? Tout le monde, ça fait parfois trop de monde. Sachez que pour ceux qui *garderont la maison*, le message qu'ils recevront haut et clair c'est qu'ils n'en valent pas la peine.

Allez vous faire de l'accrobranche ou du canyoning ? Probablement pas, vous allez rester classique, dans un lieu pratique et agréable. Donc vous allez en profiter pour rappeler votre vision et expliciter votre stratégie.

Vision

C'est votre destination ultime, votre contribution à l'humanité. Par exemple un coach pourrait dire : *permettre à chacun de créer un monde auquel tous ont envie d'appartenir*. Partager votre vision c'est la faire vivre à vos collaborateurs. Comme en prise de vue en caméra objective, ils vont voir, entendre, ressentir, toucher, goûter, ici et maintenant, ce que sera leur réalité de demain.

Stratégie

C'est le chemin qui va permettre d'atteindre votre destination. Selon le professeur Jacques Bely c'est *décider d'affecter des ressources* (hommes, compétences, argent...) *pour créer de nouveaux actifs* (réseau de distribution, portefeuille client, outil de production, brevets...) *qui vont générer à leur tour de nouvelles ressources*.

PowerPoint et slideware

Vous avez donc préparé une jolie présentation qui rappelle tout ça, donne les principaux résultats et éclaire l'avenir proche. Les statistiques sont formelles, au-delà du 7e panneau, les poètes de votre auditoire laisseront vagabonder leur esprit ailleurs, les technologues consulteront leur meles sur leur téléphone *pushmail*, les cyniques joueront au *business loto* (*), et les autres bavarderont ou s'ennuieront.

Comment dès lors éviter le déluge de *slides* encore appelé *slideware* ?

C'est que l'outil pervertit la communication. PowerPoint c'est : *j'ai des choses à vous dire*. Or la communication est un échange, et il ne peut y avoir d'échange avec une présentation PowerPoint.

Construisez votre séminaire

Faites faire une enquête auprès de vos clients ou auprès de vos collaborateurs sur les sujets que vous aurez choisis. Utilisez les témoignages vidéo pour lancer votre séminaire.

Remplacez les présentations individuelles de vos directeurs par un dialogue entre eux, avec trois *slides* chacun. Au passage votre comité de direction apparaîtra plus comme une équipe que comme une collection de solistes soliloques.

Prévoyez l'intervention d'un grand témoin extérieur à votre périmètre, par exemple un client, un partenaire, un responsable de filiale.

Si votre auditoire est très nombreux, créez un groupe d'intervention pour poser des questions et interagir avec la tribune. Organisez votre tribune en table ronde afin que les intervenants puissent effectivement dialoguer entre eux et se regarder.

Profitez-en pour mettre à l'honneur quelques collaborateurs. Demandez à vos managers, d'identifier des personnes ayant montré des comportements exemplaires que vous souhaitez renforcer. Faites les appeler sur scène et remettez leur un témoignage de reconnaissance (*award*).

Des moments d'échange

Organisez quelques ateliers de travail sur des thèmes préparés. Pour la restitution et le partage de ces travaux, organisez des stands dans une grande salle. Plutôt que de se pastiller passivement la restitution de tous les groupes de travail avec encore du *slideware*, chaque participant sera acteur en allant vers les sujets qui l'intéressent.

Réservez aussi des moments d'échange informels, vos collaborateurs adorent ces occasions de retrouver des collègues d'autres services parfois éloignés.

Une conclusion courte et incisive

À la fin de votre séminaire, exprimez votre gratitude sur l'échange qui aura eu lieu, remerciez tous vos invités et rappelez les trois actions essentielles qu'ils doivent retirer de leur séminaire.

N'oubliez surtout pas le questionnaire d'évaluation, papier ou intranet, qui vous permettra de vous améliorer et de donner envie à vos collaborateurs d'aménager leur planning d'activité ou de vacances pour être sûrs d'être présents à la prochaine édition. Parce que ce sera *leur* séminaire.

Alain Pollard

**business loto*

<http://www.admiroutes.asso.fr/action/bb/loto.htm>



"Ce qu'on appelle stratégie consiste essentiellement à passer les rivières sur des ponts et à franchir les montagnes par les cols" Anatole France



Accompagnement et
Formation juridique



L'ÉCOUTE

Pourquoi écouter ?

Quand on parle de communication, on se place souvent du côté de l'émetteur. Or, le message est ce qui est reçu : **c'est le récepteur qui fait le message.**

Écouter permet d'améliorer la communication, donc la relation, et par là même la capacité des entreprises à créer des équipes gagnantes (comment se passent nos réunions, entretiens de fin d'année, négociations...).

Pour améliorer mon écoute, je peux travailler sur 3 niveaux complémentaires :

- Le contexte : comment créer une situation favorable ?
- Ma posture : comment développer mon sens de l'observation ?
- Mes interventions : comment m'assurer de ma bonne compréhension ?

1) Je crée une situation favorable

Si je veux mettre toutes les chances de mon côté, je m'efforce de remplir le maximum de conditions préalables :

- Je choisis le moment opportun (si possible)
- Je définis (avec mon interlocuteur) un cadre pour l'entretien (durée, sujet, objectifs...)
- Je m'assure que l'on ne sera pas dérangé
- Je prévois des conditions de confort suffisant
- Je me mets dans un état d'esprit réceptif et positif

2) Je développe mon sens de l'observation

Pendant l'entretien, je suis attentif à ce qui se passe chez mon interlocuteur, au niveau verbal et non-verbal.

J'observe la posture, l'expression du visage, le regard, les gestes, le ton de sa voix. Autant d'indicateurs sur le ressenti de mon interlocuteur. Au-delà des mots, c'est le langage non-verbal qui véhicule le plus de sens sur le discours et l'état d'esprit de mon vis-à-vis.

Les modifications qui interviennent peuvent également me donner des indications intéressantes (il se détend car une relation de confiance s'instaure ou croise les jambes nerveusement en abordant un sujet difficile...).

La cohérence entre ce qui est dit et ce qu'exprime physiquement la personne est aussi primordiale (dire « oui » en faisant non de la tête ou en se tassant sur sa chaise indique plutôt un désaccord qu'un assentiment).

3) Je m'assure de ma bonne compréhension

Pour marquer mon intérêt et valider ma compréhension, je peux, en tant que récepteur, utiliser les questions et les relances :

a. Les questions

Elles permettent d'obtenir un feedback de son interlocuteur. Elles peuvent être de différente nature :

- Les questions ouvertes : elles ne donnent pas d'idée précise sur la forme que devrait revêtir la réponse et permettent d'obtenir des informations et des opinions (voire des sentiments) plus complètes et plus nuancées. « Que pensez-vous de la proposition que je viens de vous faire ? »

- Les questions fermées : elles impliquent un choix « forcé » et amènent l'interlocuteur à prendre position « Que préférez-vous, la première ou la deuxième solution ? »

Les questions neutres : elles ne contiennent jamais leur propre réponse et laissent la possibilité à l'interlocuteur d'exprimer réellement son opinion « Que pensez-vous de... ? »

- Les questions orientées : elles suggèrent à son interlocuteur une réponse à donner qui correspond rarement à une réponse spontanée ou personnelle « Ne pourrions-nous pas... ? »

Nous avons tendance à utiliser ce type de questions en cherchant à influencer ou à être confirmé ou sécurisé. Elles sont une source potentielle de conflit.

b. Les relances

- Les relances passives : ce sont les indications brèves de compréhension « Hum » ou bien « je vois » ou bien « je comprends », les phrases neutres « Pouvez-vous m'en dire un plus ? » ou bien « Pouvez-vous me préciser votre pensée ? », l'attitude corporelle (se pencher vers l'interlocuteur) et les silences (pour amener son interlocuteur à en dire plus)

- Les relances actives : le résumé est une synthèse de ce que l'interlocuteur a communiqué. Le but est de reformuler ce qui a été dit sans le déformer et sans y ajouter ses propres pensées.

- La reformulation des sentiments est une autre relance active. C'est une technique délicate qui demande une certaine distance par rapport au problème et une bonne relation entre les interlocuteurs « Il me semble que cette situation vous est très inconfortable ».

Je suis également attentif à ma posture, ma gestuelle, mon regard, le ton de ma voix. Suis-je cohérent avec ma posture d'écouter ? Qu'indique une modification de mon attitude ?

Il ne s'agit pas de tricher en jouant un rôle, mais davantage de s'interroger sur son ressenti pour s'assurer que l'on est véritablement à l'écoute.

Clôture de l'entretien : attention à la douche froide !

La fin de l'entretien revêt également une grande importance. Des propos ou une attitude qui viendraient en contradiction avec le déroulement de la discussion peuvent en annuler tous les bénéfices...

L'écoute permet de créer un climat positif et autorise chacun à s'exprimer ce qui facilite l'adhésion et l'engagement, permet de limiter les conflits, fait avancer les idées, clarifie les représentations de l'autre.

Écouter ne veut pas dire accepter tout et être passif. Le manager doit savoir faire preuve de clairvoyance et de fermeté si nécessaire.

L'écoute est un état d'esprit, une posture. Il est nécessaire de retrouver cette attitude dans le quotidien et pas uniquement de temps en temps. Gare à « l'effet congélateur » : si j'entrouvre une porte pour la fermer brutalement quand la personne s'avance, elle risque d'être blessée et de ne pas se risquer à nouveau à la prochaine occasion !

Ce qui prime, c'est ce qui se joue dans la relation.
Le sujet en lui-même, ce dont on parle, passe au second plan.

"Je me mis enfin à réfléchir, c'est-à-dire à écouter plus fort" Samuel Beckett



Charte des membres d'Alliance Conseils

- Un ensemble de **professionnels des ressources humaines** au service de leurs clients
- Une mobilisation pour l'**épanouissement individuel et collectif** au sein des entreprises
- Un **professionnalisme complémentaire** assumé dans le champ des compétences de chacun
- Une **adaptation** aux spécificités des entreprises de tous secteurs d'activité
- Une activité exercée dans le respect des **valeurs éthiques et des lois en vigueur**
- Un **espace de réflexion et d'ouverture**
- Une **indépendance** des membres non liés à un groupe industriel ou financier
- Une **démarche qualité** avec des objectifs précis et détaillés
- Une **implication loyale et transparente** envers les entreprises
- Une **confidentialité** appliquée de façon absolue

SAUVEGARDER LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ, C'EST BIEN ! SAUVEGARDER LEURS CRÉANCIERS, ÉGALEMENT !!

La loi 2005-845 du 26 juillet sur la sauvegarde des entreprises entend notamment remédier aux principaux défauts de la réglementation antérieure des entreprises en difficultés et améliorer certaines des procédures applicables en ce domaine.

C'est dans ce contexte que loi a vu le jour. Le terme de " **sauvegarde** " n'est pas innocent car il s'agit bien là du but que l'on se doit d'atteindre tant pour l'entreprise qui rencontre des difficultés, que pour toutes celles avec qui elle est en rapport, créanciers et partenaires économiques ainsi que tous ceux qui lui sont économiquement liés tels notamment que les salariés.

Le maître mot de cette réforme est donc l'**anticipation et la prévention des difficultés de l'entreprise**, avant même qu'elle se trouve en situation de cessation de paiements.

Cette réforme définit ainsi de nouveaux objectifs sur la meilleure conduite à tenir face à l'entreprise en difficulté. Les principales caractéristiques de cette réforme entrée en vigueur le 1er janvier 2006 sont au nombre de 3 :

1/ Anticipation :

La sauvegarde de l'entreprise passe par une détection anticipée des difficultés qui peuvent compromettre la poursuite de son activité. La loi aménage et améliore donc les **mécanismes d'alerte** afin d'accroître leur efficacité.

Cela passe tout d'abord par une amélioration de la procédure d'alerte par les commissaires aux comptes, et par un renforcement du rôle du Comité d'entreprise à ce niveau.

En ce qui concerne le dépôt des comptes annuels qui est fréquemment révélateur de difficultés économiques contre lesquelles la loi veut lutter, le président du tribunal compétent dispose désormais du pouvoir d'exiger ce dépôt à bref délai, au moyen d'une injonction.

Enfin, les groupements de prévention agréés par l'État sont maintenus dans leur rôle actif de prévention des difficultés.

2/ Conciliation :

La procédure de règlement amiable devient dans la loi une procédure de **conciliation** dont le but sera de parvenir à un accord assurant à la fois un équilibre satisfaisant entre les intérêts des parties (dont les créanciers), et la pérennité de l'entreprise, accord qui sera homologué par le tribunal.

Le recours à cette procédure est ouvert au débiteur non seulement avant la cessation de paiement, étant précisé que dans ce cas l'ouverture du redressement judiciaire ne pourra pas être demandée, mais y compris pendant les 45 premiers jours suivants la cessation de paiement.

À noter que dans le cas où un redressement judiciaire interviendrait après homologation de l'accord, la date de cessation ne pourrait être fixée à une date antérieure à la décision d'homologation et que les créanciers qui auraient consenti dans ce cadre des avances ou avantages financiers bénéficieront d'un privilège par rapport aux créances antérieures.

3/ Sauvegarde :

La procédure de sauvegarde est une procédure nouvelle ouverte à

l'entreprise **ayant des difficultés susceptibles de la conduire à la cessation des paiements**. Elle lui permet d'élaborer avec ses créanciers un plan pour la réorganisation de l'entreprise, soit pour la continuation de l'entreprise, soit sa continuation assortie d'une cession partielle, tout en bénéficiant durant la procédure d'une suspension provisoire des poursuites.

Il s'agit donc d'une **procédure préventive** avant toute cessation de paiement, axée autour du dialogue entre le chef d'entreprise en difficulté et les créanciers au sein de deux comités, l'un qui regroupe les établissements de crédit et l'autre les principaux fournisseurs de l'entreprise.

Il faut souligner que les efforts consentis (Abandons de créances) par les principaux créanciers au profit de l'entreprise en difficulté vont lui permettre de bénéficier également de remises de créances de la part des créanciers " publics " (Impôts, Urssaf...) sur tout ou partie de tous les impôts directs, intérêts de retard, majorations, pénalités et amendes fiscales de toutes sortes.

Mais à vouloir privilégier à tout prix le sauvetage des entreprises en situation difficile sans parvenir à éviter leur mise en liquidation, ne risque-t-on pas de fragiliser des créanciers " privés " de ces entreprises et donc également par ricochet les salariés de ces entreprises créancières ? Tel est l'un des grands dangers de cette réforme qui fort heureusement doit faire l'objet prochainement d'un premier bilan de mise en œuvre après plusieurs mois d'application. Nous attendons donc avec impatience ce bilan, en souhaitant bien évidemment une baisse significative des liquidations judiciaires et des plans de sauvegarde permettant également aux créanciers des accords " **gagnant - gagnant** ".



Christian Jolivet
AFJA (Accompagnements et Formations Juridiques)

"L'expérience ne nous empêche jamais de faire une bêtise.
Seulement, elle nous empêche de la faire gaïement" Franz Wiener



**Accompagnement et Formations
Juridiques**
Christian Jolivet 01 39 89 19 92
www.afja.fr

Accompagnement
et Formation juridique



AMEGORE
Sophie Grandi 06 15 27 20 95
Martine Le Tessier 06 08 25 73 66
amegore@free.fr



ALPIN
Créateur de Performance Relationnelle ®
Alain Pollard 01 43 50 03 02
AlainPollard@bigfoot.com
www.alpinfr.com



P.A.C.T.
Thierry Laborde - Gérard Montfort
01 55 65 15 30
www.pact-conseils.com

conseils en mobilité
professionnelle