

Les Echos SOCIÉTÉS

INTERVIEW // **CLAUDE GENTILE** Docteur DBA, Business Science Institute, directeur général de BrainServe

« Les entrepreneurs sont des combattants solitaires »

Propos recueillis par
Ophélie Colas des Francs

Dans des situations d'adversité, les entrepreneurs doivent composer avec leurs ressources cognitives et émotionnelles. Claude Gentile, directeur général de BrainServe, a publié une thèse* sur la résilience entrepreneuriale individuelle pour mieux en comprendre les facteurs clés.

Quelle différence faites-vous entre la résilience de l'entrepreneur face à l'adversité et la résilience de l'entreprise ?

Quand on parle de résilience, on navigue entre trois niveaux. D'abord, l'individu et sa capacité à surmonter l'adversité. Il ne s'agit, bien sûr, pas de sa vie privée, de problèmes de santé par exemple, mais bien de l'échec de son projet entrepreneurial.

Ensuite, l'équipe et sa résilience collective grâce à un processus interactionnel, la solidarité entre les membres, les objectifs communs. Enfin, l'organisation, menacée de faillite ou d'absorption, qui doit savoir se renouveler pour changer de paradigme et innover.

Qu'entendez-vous par « adversité » ?

C'est une notion à géométrie variable. Cela peut être un conflit entre associés, une levée de fonds avortée, des difficultés techniques pour le

développement du produit, des ventes qui ne décollent pas... Et au-delà, une réussite économique en décalage avec la philosophie initiale du projet à cause, par exemple, d'une réorientation stratégique.

Comment se déroule le processus de résilience individuelle ?

En situation d'adversité, la première étape est l'acceptation des événements. Puis l'entrepreneur passe par une phase de résistance très difficile à vivre, à cause de nombreuses fluctuations émotionnelles. Il doit aller mieux pour pouvoir passer, ensuite, à la résolution des problèmes. Enfin, les solutions concrètes qu'il déploie vont aider à son rétablissement, avant de favoriser son développement personnel.

Existe-t-il des prédispositions favorisant cette résilience ?

La principale aptitude requise repose dans le sens des responsabilités, cette préoccupation éthique qui consiste à se dire : « Si j'échoue, mes clients ne seront pas servis, mes fournisseurs ne seront pas payés et mes employés perdront leur travail. » L'estime de soi et l'auto-efficacité, qui poussent l'individu à persévérer, sont aussi primordiales.

En outre, il faut faire preuve de flexibilité cognitive et émotionnelle. L'autocomplétion est également essentielle. Elle consiste à montrer de l'indulgence et de la patience vis-à-vis de soi-même. Elle



Pour Claude Gentile, il est capital de comprendre pourquoi et comment certains entrepreneurs parviennent à être résilients dans l'adversité. DR

régule les émotions, puis favorise la relativisation de l'échec, auquel il ne faut pas s'identifier.

Peut-on travailler sa capacité à être résilient ?

C'est la grande question de l'inné et de l'acquis ! L'inné facilite l'appren-

tissage de connaissances, et l'acquisition de l'expérience professionnelle. Pour moi, il y a un continuum entre les traits figés et ceux sur lesquels on peut travailler. Les interactions entre les deux renforcent les aptitudes mentales, cognitives, puis les traits de personnalités, l'affect.

Comment résoudre une situation d'adversité ?

Le danger est de procrastiner, d'attendre une solution miracle. La clé est la capacité de maintenir sa liberté d'agir. Si l'entrepreneur a opté pour un positionnement qui l'enferme dans une logique, par exemple un contrat ou un environnement de marché, il perd la maîtrise de la situation.

« Le danger est de procrastiner, d'attendre une solution miracle. La clé est la capacité de maintenir sa liberté d'agir. »

Par son action managériale, l'entrepreneur doit sortir des sentiers battus, accepter des actions même douloureuses. Il doit se focaliser sur des solutions concrètes, comme, au besoin, des licenciements, quitte à mettre ses émotions de côté. Mais le tout sans sacrifier ses valeurs.

En outre, le renforcement de l'équipe dirigeante avec des personnes compétentes et de confiance est indispensable. Et il faut être prêt à revoir son projet, tout en gardant l'essence, pour ne pas connaître de baisse de la motivation. Enfin, l'établissement de bilans intermédiaires – incluant les difficultés rencontrées, les efforts déployés et les succès obtenus – permettra de

mesurer le chemin parcouru. L'entrepreneur se sentira mieux armé mentalement et professionnellement pour l'avenir.

Et le rôle des proches ?

L'entourage professionnel constitué d'associés, de consultants ou encore du réseau est essentiel... les soutiens privés le sont également. Mais attention, la famille n'est pas là pour embrasser les problèmes, les apporter à la maison et les résoudre.

Pourquoi avoir choisi ce sujet d'étude ?

En France, un tiers des entrepreneurs et seulement un cinquième des entrepreneurs travaillent avec une autre personne (source : Insee). En Suisse, ils sont encore plus nombreux, près de 98 %... Ils portent seuls, ou presque, la réussite et l'échec sur leurs épaules.

Leur importance économique est considérable. Ce sont des combattants solitaires qui commencent par leur idée, leur initiative de business, pour un taux de survie de 40 % à trois ans. Certains y arrivent, d'autres non... Il s'agissait de comprendre le mieux possible et en profondeur pourquoi certains surmontent les obstacles et comment ils y parviennent.

* « La résilience de l'entrepreneur face à l'adversité : une approche processuelle », de Claude Gentile et Caroline Mothe, « Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship », vol. 21, n° 4, 2022, pp. 61-93.

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP00834530

Suivant acte SSP en date du 4 octobre 2023, il a été constitué une SAS dont les caractéristiques sont les suivantes :

Dénomination : « SAS ADPARK HEILLECOURT PÂQUIS »

Siège social : Chez GROUPE AXTOM - 8 rue Henri Rochefort - 75017 PARIS

Capital social : 1.000 €

Objet social :

L'acquisition de tous terrains et de tous droits et biens immobiliers en France, en vue de la construction. La construction, en une ou plusieurs tranches, sur le terrain acquis, d'un immeuble ou d'un ensemble immobilier situé 15, allée des Grands Pâquis à HEILLECOURT (54180). La vente dudit immeuble, soit en totalité, soit par fractions, en l'état futur d'achèvement, à terme ou après terminaison. La location ou la sous-location dudit immeuble, soit en totalité, soit par fractions, en vue de la revente à un investisseur.

Durée : 99 ans

Président : SAS AXTOM PROMOTION dont le siège social est au 8 rue Henri Rochefort - 75017 PARIS, immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 830 720 090

Immatriculation au RCS de PARIS

ALP00834658

Par ASSP en date du 03/10/2023, il a été constituée une SASU dénommée :

FIGESCOM

Siège social : 9 rue des colonnes 75002 PARIS 02 **Capital :** 1000€ **Objet social :** Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion **Président :** M Hanafi Mahmoud Chérif demeurant 127 rue de la libre pensée 93230 ROMAINVILLE élu pour une durée de 5 ans. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP00833190

Suivant acte SSP en date du 25 septembre 2023, il a été constitué une SAS dont les caractéristiques sont les suivantes :

Dénomination : « SAS ADPARK CHATELLERAULT »

Siège social : Chez GROUPE AXTOM - 8 rue Henri Rochefort - 75017 PARIS

Capital social : 1.000 €

Objet social :

L'acquisition de tous terrains et de tous droits et biens immobiliers, en vue de leur aménagement ou en vue de réaliser des constructions ; La construction, sur le terrain acquis, situé route de Nonnes à CHATELLERAULT (86100).

La vente de terrains et immeuble, soit en totalité, soit par fractions, en l'état futur d'achèvement ou après terminaison

Durée : 99 ans

Président : SAS AXTOM PROMOTION dont le siège social est au 8 rue Henri Rochefort - 75017 PARIS, immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 830 720 090

Directeur Général : SAS CYMMO CONSEIL dont le siège social est au 28 rue du Prieuré - 77400 SAINT THIBAUT DES VIGNES, immatriculée au RCS de MEAUX sous le numéro 849 852 298

Immatriculation au RCS de PARIS

ALP00834805

Suivant acte SSP du 02/10/2023, il a été constituée une S.C.I dénommée "RENA17".

Siège social : 25 bis rue Nollet - 75017 Paris.

Capital social : 1.000€.

Objet social : L'acquisition, la propriété, l'aménagement, l'administration et l'exploitation par bail, location ou autrement de tous biens et droits immobiliers, bâtis ou non bâtis, et de tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire, l'annexe ou le complément des biens et droits immobiliers en question dont elle pourrait devenir propriétaire ultérieurement, par voie d'acquisition, échange, apport ou autrement.

Durée : 99 ans.

Gérant : Monsieur Sébastien ZIBI demeurant 25 bis rue Nollet - 75017 Paris.

Immatriculation au RCS de Paris.

ALP00834634

Suivant acte SSP en date du 25 septembre 2023, il a été constitué une SAS dont les caractéristiques sont les suivantes :

Dénomination : « SAS ADP BEYCHAC »

Siège social : Chez GROUPE AXTOM - 8 rue Henri Rochefort - 75017 PARIS

Capital social : 1.000 €

Objet social :

L'acquisition de tous terrains et de tous droits et biens immobiliers, en vue de leur aménagement ou en vue de réaliser des constructions ; La construction, sur le terrain acquis, situé impasse des Grives à Beychac-et-Caillass (33750), d'un immeuble ou d'un ensemble immobilier. La vente de terrains et immeuble, soit en totalité, soit par fractions, en l'état futur d'achèvement ou après terminaison

Durée : 99 ans

Président : SAS AXTOM PROMOTION dont le siège social est au 8 rue Henri Rochefort - 75017 PARIS, immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 830 720 090

Directeur Général : SAS CYMMO CONSEIL dont le siège social est au 28 rue du Prieuré - 77400 SAINT THIBAUT DES VIGNES, immatriculée au RCS de MEAUX sous le numéro 849 852 298

Immatriculation au RCS de PARIS

ALP00834490

Suivant acte SSP du 11/09/2023, il a été constituée une S.C.I dénommée "SCI BRAKHA".

Siège social : 3 rue de l'Assomption - 75016 Paris.

Capital social : 1.000€.

Objet social : La société a pour objet, dans la limite d'opérations de caractère strictement civil et à l'exclusion de toutes opérations de caractère commercial. L'acquisition de tous biens ou droits immobiliers sis en France métropolitaine. La propriété, l'administration, l'exploitation direct, par bail, location ou autrement, des biens dont la société pourrait devenir propriétaire.

Durée : 99 ans.

Gérant : Monsieur Menahem SMADJA demeurant 14 rue Chauveau - 92200 Neuilly-sur-Seine.

Immatriculation au RCS de Paris.

RENDEZ-VOUS
PARTENAIRES

par
Cloix Mendès-Gil

Vente d'une société : attention à la solidarité automatique entre les cédants

Lors de la conclusion d'un contrat, chaque partie mesure l'étendue de ses engagements à la lumière de ce qui a été défini. Pour autant, certaines obligations dépassent les termes du contrat. C'est ainsi qu'en matière commerciale, il existe une présomption de solidarité entre les parties. Une telle présomption peut être lourde de conséquence et l'arrêt de la Cour de Cassation du 30 août 2023 (Cass. com., 30 août 2023, n° 22-10.466) en est une parfaite démonstration.

Une présomption de solidarité à anticiper

Dans cette affaire, des associés avaient cédé l'intégralité des parts de leur société contre un prix provisoire de 380 000 €, un acompte de 300 000 € avait été versé. Le prix devait ensuite faire l'objet d'un ajustement, en fonction de la situation comptable de la société à intervenir.

A la lumière de cet état comptable, le prix définitif a été fixé à 1 € et le cessionnaire a, par conséquent, sollicité le remboursement de la somme de 299 999 €. Demande somme toute logique jusque-là puisqu'il s'agit de ce qui avait été convenu entre les parties. La cohérence disparaît toutefois lorsque l'associé, qui a cédé une seule part sociale pour un prix provisoire de 100 €, est condamné à rembourser solidairement la somme de 299 999 € !

La solution peut surprendre. Pour autant, en matière commerciale, la jurisprudence est constante. Le créancier peut réclamer l'intégralité de la dette à un seul des codébiteurs, c'est le principe de « solidarité

passive ». Pour s'en dispenser, il est nécessaire de l'exclure expressément dans l'acte de cession.

Cette jurisprudence ancienne demandait à être confirmée depuis la création de l'article 1310 du Code civil issu de l'ordonnance n°2016-131 du 10 février 2016 qui dispose, au contraire, que la solidarité ne se présume pas. C'est chose faite avec cet arrêt en date du 30 août 2023 qui confirme l'exception commerciale à la règle de principe.

Nature civile ou commerciale des cessions des parts

Toutefois, la solidarité n'est de rigueur qu'en matière commerciale. Sans opération commerciale pas de présomption de solidarité. Là aussi la solution est empreinte de subtilité pour déterminer la nature commerciale ou civile de l'opération. Ainsi, il est de jurisprudence constante que les cessions de parts ont, par principe, un caractère civil mais deviennent commerciales si elles influent sur le contrôle de la société commerciale.

Il convient donc d'être particulièrement attentif sur l'étendue des engagements des cédants dans le cadre d'une vente de société, les obligations des vendeurs pouvant dépasser le cadre des seuls termes contractuels. Les rédacteurs d'acte et les parties devront donc être particulièrement vigilants pour toute cession de contrôle d'une société commerciale. ■

Ce contenu a été réalisé par Cloix Mendès Gil, Société d'avocats.



ADRIAN BROCHU
Avocat



SYLVAIN JOYEUX
Associé

Cloix Mendès Gil, Société d'avocats