

REBONDIR

Les dirigeants face à
l'échec entrepreneurial

OCTOBRE 2025

LE LAB

bpifrance



Décrypter
pour décider

LE LAB

bpifrance

Notre mission

Investir, innover, exporter, recruter, orienter, manager... La prise de décision est essentielle pour les dirigeants d'entreprises.

Or, dans un monde globalisé, l'information surabondante, les idées reçues et les fausses informations nuisent à une prise de décision éclairée.

La mission de **BpiFrance Le Lab** est d'**éclairer la décision des dirigeants d'entreprise et des acteurs de leur écosystème**. Notre collectif d'experts décrypte des sujets variés, de l'économie à la psychologie du dirigeant, en passant par la gestion de l'entreprise, en produisant des connaissances fiables issues de méthodes scientifiques et rigoureuses.

Le Lab contribue à l'épanouissement des dirigeants, au développement des entreprises et de l'économie française, à **servir l'avenir**.

BPIFRANCE LE LAB
Décrypter pour décider

Retrouvez-nous sur lelab.bpifrance.fr

ÉDITO

Refuser l'échec, c'est se condamner à l'immobilisme



HÉLÈNE BOURBOULOUX

administratrice judiciaire,
FHBX

Forte du support financier et moral de Bpifrance auprès des entreprises et entrepreneurs, l'équipe de Bpifrance Le Lab s'est mobilisée pour que le rebond entrepreneurial passe du concept au réel.

Dans le prolongement des travaux du groupe de travail auquel j'ai participé en 2024 à la demande de Madame la Ministre Olivia Grégoire¹, j'ai accompagné les travaux objets du présent rapport.

Les entreprises trouvent leur essence dans les relations, financières, économiques, humaines et de plus en plus sociétales. Espaces d'échanges, elles sont l'expression des contreparties, des services rendus, parfois du négoce, parfois du mécénat mais toujours le fruit d'un élan, d'un mouvement vers l'autre et d'un retour.

Sans audace, innovation, risque, chance et hasard, la machine créatrice de valeurs, à tous les sens du terme, reste stérile. Le corollaire à accepter réside dans la déconvenue, l'imprévu, le ratage, le défaut, résumés ensemble sous l'échec.

Refuser l'échec, refuser ce risque c'est se condamner à l'immobilisme et la stérilité mortifère.

L'étude de Bpifrance Le Lab essaie de décrypter comment et pourquoi les entreprises et entrepreneurs confrontés à cette séquence, s'enlisent trop souvent dans la culpabilité et le silence. Pourtant les exemples sont nombreux, d'un chaos créateur, de la fracture qui laisse jaillir une énergie nouvelle, un renouveau.

Le Rebond remet dans le mouvement et l'action, il est d'autant plus fort et réussi que le repli préalable a été conscient, marquant la parenthèse indispensable de réflexion, d'acceptation, et de repos. C'est cette phase trop souvent bâclée qui transforme le recul et l'échec apparent en rebond.

Puisse cette étude réconcilier les entrepreneurs avec leur trajectoire aussi déstabilisante qu'elle puisse parfois paraître, qu'ils y trouvent les moyens de changer de point de vue et de valoriser l'expérience acquise. Puissent-ils se sentir fiers de remonter en selle, libres, souvent libérés de pénibles boulets, et renforcés de leur apprentissage, et de l'humilité ainsi acquise. Qu'ils y acquièrent surtout la conviction que ni la réussite ni l'échec ne sont le fruit d'un seul individu, mais bien une multitude de facteurs et de collectifs sur lesquels l'impact individuel est marginal. Et puisque l'entreprise est affaire de relations entre les hommes et les femmes, utilisons son meilleur support, la communication, pour accompagner les méandres des parcours. En partageant les problèmes, en prenant de la distance au pied du mur, on apercevra la fenêtre à portée d'un rebond.

Merci à Bpifrance Le Lab de son engagement aux côtés des entreprises et des entrepreneurs.

1. Ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme.

Introduction

Le spectre des défaillances

La période récente est marquée par une hausse significative et fortement médiatisée des défaillances d'entreprises. Dans un contexte économique tendu (croissance ralentie, consommation atone, délais de paiement en hausse et pression accrue sur la trésorerie), la France a enregistré près de 66 000 défaillances en 2024, soit une hausse de 17 % par rapport à 2023 (CNAJMJ). De janvier à juin 2025, ce sont plus de 170 chefs d'entreprise qui ont perdu leur emploi chaque jour (GSC/Altaires).

Ce phénomène ne se limite plus aux très petites entreprises : il touche également des structures de plus grande taille, notamment dans l'industrie manufacturière et les PME de 100 à 200 salariés, dont les défaillances ont bondi de 30 % entre le premier semestre 2024 et 2025 (Altaires).

Changer de regard sur l'échec

À force de ne regarder que les faillites ou les réussites spectaculaires, on oublie que l'entrepreneuriat repose sur une fragilité constante : incertitude, pression, dépendance et instabilité font partie du quotidien de tout entrepreneur.

Chaque année, environ 52 000 entreprises disparaissent en France, selon les moyennes observées entre 2000 et 2024, soit près de 1,4 % du tissu entrepreneurial. Or, la culture française de la performance (scolaire, académique) favorise la peur de chuter, inhibe la prise de risque et tend à dissimuler cette réalité.

Ce record de défaillances marque un retour à la normale après plusieurs années de baisse artificielle du nombre de faillites, grâce aux aides exceptionnelles mises en place pendant la crise sanitaire (PGE, chômage partiel, moratoires fiscaux et sociaux...).

La dégradation de la conjoncture et l'instabilité géopolitique ajoutent de nouveaux facteurs de fragilité, qui augurent d'un maintien voire d'une hausse possible de ce chiffre record.

Cette étude explore...

... les obstacles et contraintes rencontrés par les dirigeants d'entreprise.

... leurs échecs.

... leurs trajectoires de rebond.

... les savoir-faire acquis lors de ces expériences.

Pour changer le regard des acteurs économiques sur l'échec.



MESSAGES CLÉS

1 UN DIRIGEANT SUR DEUX A DÉJÀ ÉTÉ DANS LE ROUGE

Les difficultés financières concernent une majorité de dirigeants : un sur deux a déjà été confronté à un résultat négatif. Et six dirigeants sur 10 anticipent une dégradation de leur situation économique en 2025. Des difficultés qui, si elles se répètent et s'aggravent, peuvent conduire à la cessation des paiements. Ainsi, loin d'être un phénomène exceptionnel (comme nous le laisse croire leur forte médiatisation actuelle), les défaillances d'entreprises s'inscrivent dans un mouvement structurel de destruction créatrice : chaque année, 1,4 % du tissu entrepreneurial français disparaît.

Mais l'échec ne survient jamais brutalement. Des signaux faibles – marges en recul, endettement élevé, incidents de paiement – doivent être identifiés à temps. Isolés, ils ne sont pas synonymes de cessation des paiements. Répétés ou non maîtrisés, ils peuvent en revanche précipiter le dépôt de bilan. Ainsi, un pourcentage non négligeable (3 %) de dirigeants s'est déjà trouvé dans l'incapacité de payer les salaires – une proportion deux fois plus élevée que le niveau de défaillance dans l'économie.

2 LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE NE VOIENT PAS VENIR LA CHUTE

Face à ces difficultés, l'optimisme et la ténacité du dirigeant sont des atouts... jusqu'à ce qu'ils deviennent des angles morts. Cette posture, faite de foi inébranlable dans leur projet et de résistance à l'aide extérieure, alimente le déni des difficultés. Résultat : 56 % des dirigeants s'endettent, en contractant une caution bancaire personnelle, pour pouvoir poursuivre l'activité de leur entreprise !

L'isolement des dirigeants face à l'aggravation de leurs difficultés (rapidement insurmontables) a de lourdes conséquences physiques, psychologiques, sociales et matérielles : 76 % des entrepreneurs en difficulté qui arrivent en procédures amiables et collectives sont épuisés, 34 % déclarent des troubles anxieux et dépressifs, 12 % sont même confrontés à une séparation ou à un divorce et 7 % à un déménagement forcé.

3 LA DÉLIVRANCE INSOUÇONNÉE DU TRIBUNAL DE COMMERCE

Longtemps fondé sur la sanction, le droit de la faillite en France a historiquement assimilé l'échec entrepreneurial à une faute morale, renforçant l'idée d'une responsabilité individuelle du dirigeant. Malgré les réformes, cette culture persiste dans les mentalités : nombre de dirigeants redoutent encore le Tribunal de commerce comme un lieu de jugement, freinant le recours aux dispositifs de prévention. Ces imaginaires négatifs s'évanouissent pourtant avec l'expérience des procédures collectives.

L'accompagnement par les auxiliaires de justice participe à la reconnaissance des difficultés rencontrées, officialise la perte de l'(ancienne) entreprise, soulage d'une responsabilité devenue écrasante, et ouvre une phase de répit où le dirigeant peut se tourner vers l'après. Ainsi, deux tiers des dirigeants en procédure envisagent déjà leur avenir professionnel.

4 UN RÉPIT FRAGILE, UN REBOND EMPÊCHÉ

Mais le répit est souvent de courte durée, les difficultés financières de l'entreprise ne s'arrêtant pas aux portes de l'entreprise. Cette volonté de rebond rapide se heurte à un triple verrou : la précarité financière héritée de l'échec, les séquelles psychologiques laissées par la crise et les difficultés d'accéder à un prêt bancaire pour financer un nouveau projet. En termes financiers, 68 % des dirigeants en redressement non liquidés peinent à obtenir un prêt bancaire et 63 % des liquidés se trouvent en précarité financière. Sur le plan psychologique, un tiers des dirigeants en difficulté sont confrontés à des troubles anxieux et dépressifs.

Dans ce contexte, le rebond souhaité est rarement facile et immédiat. Le rebond en deux temps (rebond de nécessité d'abord, rebond d'opportunité ensuite) et le rebond au long cours révèlent des parcours fragiles et chaotiques, marqués par une reconstruction progressive.

5 QUAND L'ÉCHEC FERME DES PORTES ... OU LES OUVRE

Là où les dirigeants de PME/ETI taisent leur expérience des liquidations pour éviter le regard réprobateur des banques, les entrepreneurs de startups évoluent dans un écosystème où l'échec est moins tabou, parfois même valorisé comme une étape d'apprentissage.

Ils déclarent un accès au prêt bancaire légèrement moins difficile que la moyenne (38 % affirment rencontrer de grandes difficultés contre 53 % pour les dirigeants de TPE/PME), et surtout, ils retrouvent plus facilement des investisseurs après un premier échec *via* des levées de fonds plus aisées.

Les investisseurs valorisent la capacité des startupers à raconter une trajectoire et à tirer des leçons d'un échec qui devient un élément du *storytelling* entrepreneurial.

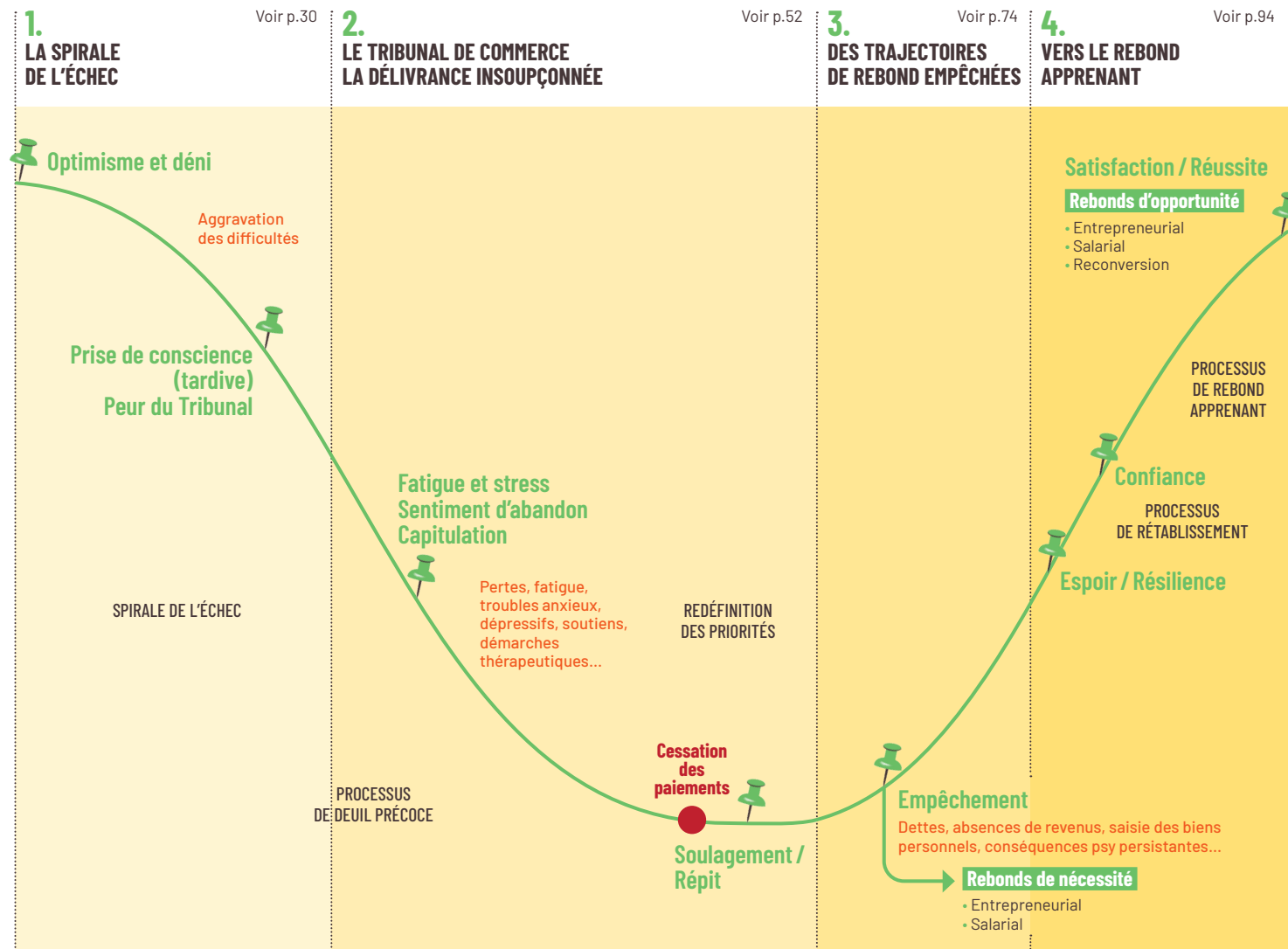
6 LE REBOND APPRENANT : SORTIR GRANDI DE L'ÉPREUVE

Face à un rebond souvent freiné par la précarité, les séquelles psychologiques et les blocages bancaires, certains dirigeants parviennent à transformer l'épreuve en levier de renforcement. Ce rebond apprenant, qu'il soit anticipé (*via* les procédures amiables ou la sauvegarde) ou post-liquidation, repose sur l'acquisition accélérée de compétences : professionnalisation de la gestion, meilleure maîtrise des outils financiers et juridiques, capacité accrue à anticiper les risques et meilleure compréhension des outils d'aide et d'accompagnement.

Il s'appuie aussi sur une posture réflexive : capacité à demander de l'aide, à se détacher de l'échec, à formaliser l'expérience acquise. Loin d'être linéaire, ce rebond se construit dans le temps, par étapes, et peut devenir un véritable capital de légitimité, à condition d'être reconnu, raconté et accompagné.

La traversée de l'échec

Cette courbe de l'échec entrepreneurial et du rebond retrace toutes les étapes, des premières difficultés et du déni jusqu'aux trajectoires de rebond apprenant en passant par le processus de deuil et le dépôt de bilan. Chaque segment de la courbe correspond à un chapitre de l'étude.



● Cessation des paiements (dépôt de bilan) et/ou ouverture d'une procédure collective



De quoi parle-t-on ?

Difficultés ?

Les difficultés entrepreneuriales désignent l'ensemble des obstacles, tensions ou ruptures rencontrés par un dirigeant d'entreprise dans le développement, la gestion ou la pérennisation de son activité. Dans cette étude, nous nous concentrons avant tout sur les difficultés financières dans leur acception la plus grave :

- Au sens économique : la défaillance ou sa traduction financière - la cessation de paiement (CP) -, c'est-à-dire quand une entreprise n'est plus en mesure de régler ses dettes immédiates (factures, salaires, charges sociales, emprunts arrivés à échéance) avec ses liquidités disponibles (argent en caisse, sur les comptes bancaires, créances rapidement recouvrables), même si elle possède d'autres actifs (machines, bâtiments, stocks).
- Au sens juridique : l'ouverture d'une procédure collective qui suit la déclaration de CP avec risque de mise en péril de l'entreprise (liquidation judiciaire).

Échec ?

Dans cette étude également, l'échec entrepreneurial désigne l'interruption contrainte d'un projet d'entreprise, matérialisée par une procédure collective, et perçue comme l'incapacité à atteindre les objectifs économiques, financiers ou personnels initialement fixés.

Au-delà de la dimension juridique ou économique, l'échec revêt une portée symbolique et identitaire pour le dirigeant, marquant une rupture dans son parcours professionnel et personnel.

Rebond ?

Dans cette étude, enfin, nous nous intéressons au rebond du dirigeant, et non à celui de l'entreprise. Le rebond désigne la reprise d'un parcours professionnel, après des difficultés majeures — qu'elles aient donné lieu à une procédure amiable, une procédure collective, ou une liquidation.

Ce rebond peut être entrepreneurial (relance ou nouveau projet) ou salarial (transitoire ou durable), et reflète la capacité du dirigeant à se reconstruire, à retrouver un pouvoir d'agir, et à transformer l'épreuve en nouvelle trajectoire, malgré les freins financiers, psychologiques ou institutionnels.



FOCUS SUR...

Les procédures amiables et collectives (1/2)

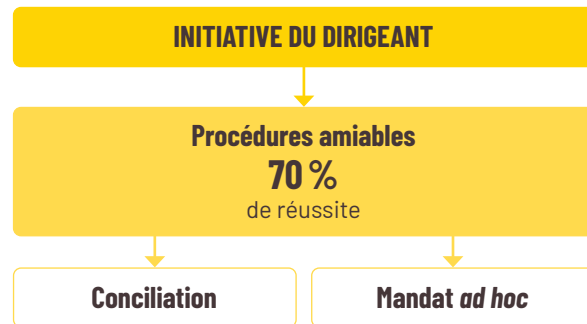
Comprendre les procédures est essentiel pour les activer à temps, avant que les difficultés ne deviennent irréversibles, et pour se conformer au droit en cas de cessation des paiements. L'enjeu est d'éviter la faillite lorsque c'est encore possible.

AVANT la cessation des paiements

Avant la cessation des paiements, le dirigeant peut mobiliser des procédures amiables comme le mandat *ad hoc* ou la conciliation. Ces dispositifs, confidentiels et souples, permettent d'anticiper les tensions financières, de négocier avec les créanciers et d'éviter que la situation ne se dégrade.

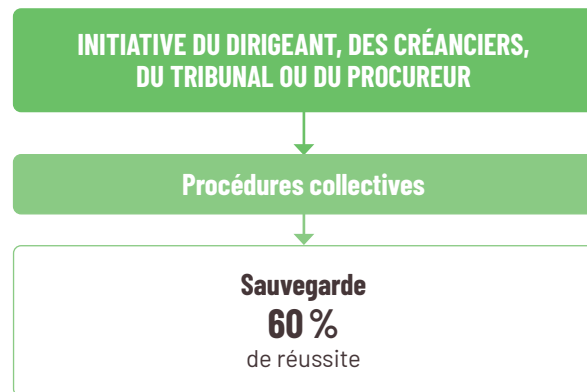
Ils traduisent une démarche volontaire, où le dirigeant reste maître du calendrier et des négociations. Leur activation précoce est essentielle pour préserver les marges de manœuvre et éviter l'entrée dans une logique judiciaire.

➔ AVANT LA CESSATION DES PAIEMENTS



CONFIDENTIEL

But : trouver un accord amiable avec les créanciers.



PUBLIC

But : prévenir les difficultés et réorganiser l'entreprise.

Plan de sauvegarde : mesures de réorganisation (réorientation de l'activité, investissements, plan social, etc.) et modalités d'apurement du passif.

Source : Banque de France, *Les procédures amiables au bénéfice des entreprises en sortie de crise*, 2021.

FOCUS SUR...

Les procédures amiables et collectives (2/2)

Dès qu'une entreprise se trouve en état de cessation des paiements, le dirigeant a l'obligation légale d'en faire la déclaration auprès du greffe du Tribunal compétent, dans un délai maximum de 45 jours.

APRÈS la cessation des paiements

Une fois la cessation des paiements constatée, l'entreprise entre dans le champ des procédures collectives : redressement judiciaire, ou liquidation judiciaire.

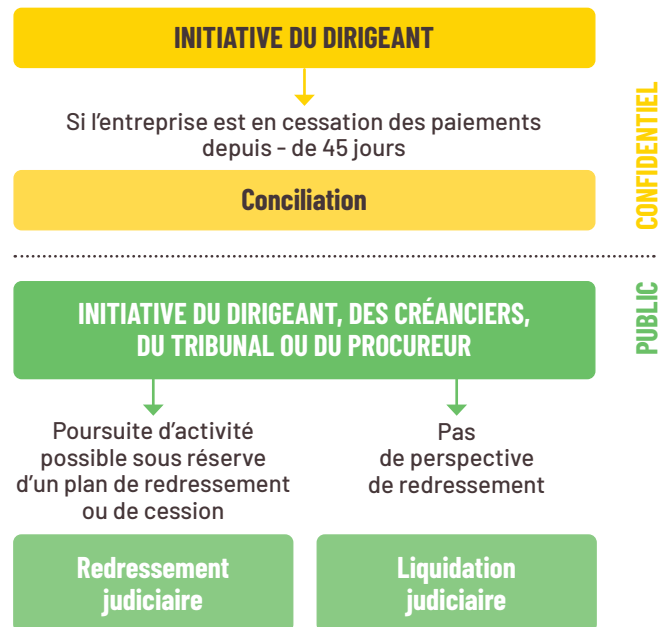
Ces procédures publiques sont encadrées par le droit et impliquent une intervention du Tribunal, la suspension des poursuites individuelles, et une mise sous contrôle de l'activité.

Le dirigeant doit alors composer avec une logique de gestion de crise, où les marges de manœuvre sont réduites et les décisions partagées avec des acteurs judiciaires. L'objectif devient la réorganisation, la poursuite de l'activité ou, en dernier recours, la cession ou la liquidation.

Ressource fiche outil :

Les différentes procédures (page 130).

APRÈS LA CESSATION DES PAIEMENTS



RJ : évitement faillite et poursuite de l'activité (remises de dettes, délais de paiement), **plan de continuation** (stratégies de redressement, échéanciers de remboursement, engagement financiers, garantie de viabilité, etc.) ou **plan de cession**.

LJ : nomination d'un **liquidateur judiciaire** chargé de vérifier les créances, vendre les biens, payer et licencier les salariés, recouvrer les sommes dues.

Mandataire : vérification passif/réception déclarations créanciers.

Administrateur : surveillance gestion/bilan et plan de sauvegarde.

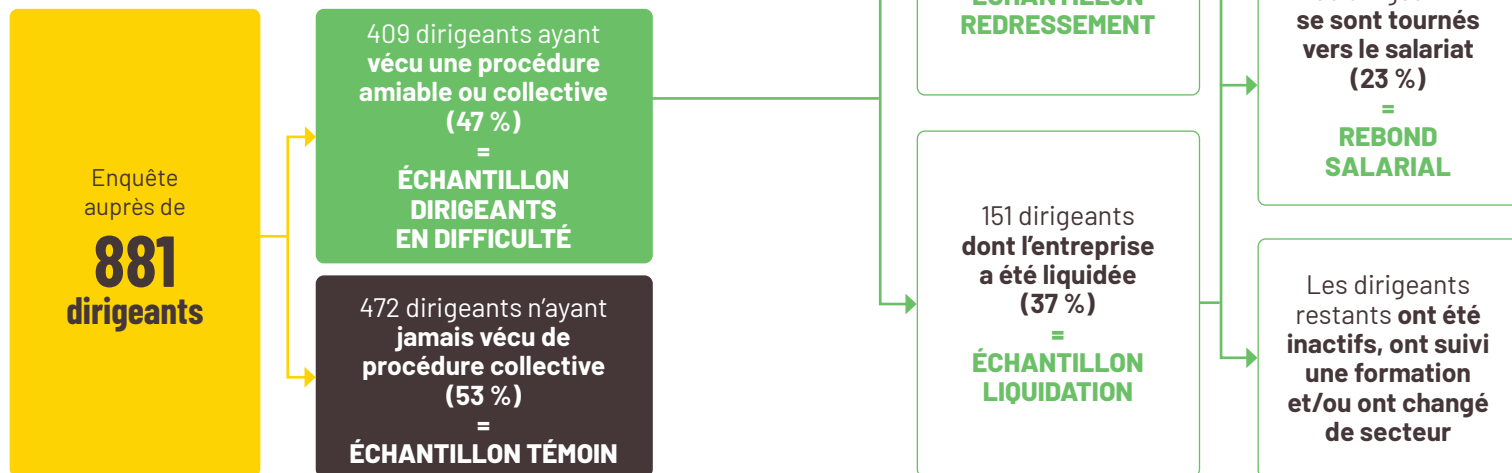
Source : Banque de France, *Les procédures amiables au bénéfice des entreprises en sortie de crise*, 2021.

Méthodologie de l'étude

Une double approche : quantitative et qualitative

Nous avons mené une enquête en avril-mai 2025 et récolté 881 réponses, dont 47 % d'(ex)dirigeants ayant vécu une procédure amiable ou collective et 53 % de dirigeants n'en ayant jamais vécu. Nous avons également réalisé près de 80 entretiens approfondis entre février et juin 2025 :

- 34 entrepreneurs (ayant vécu une ou plusieurs procédures collectives), 8 associations du rebond entrepreneurial, 6 conseillers ou financeurs externes d'entreprises en difficulté, 4 experts de Bpifrance ;
- 12 services de l'État d'aide aux entreprises en difficulté ;
- 8 acteurs judiciaires ;
- 6 enseignants-chercheurs.



Étudier l'échec est un challenge

Il est complexe d'atteindre les entrepreneurs en difficulté

Enquêter sur des dirigeants ayant connu des difficultés constitue un défi majeur, en raison de l'absence de base de contacts dédiée et de la complexité à retrouver les dirigeants dont l'entreprise a été liquidée. Pour surmonter cet obstacle, une base de données inédite a été constituée grâce aux sources publiques (Bodacc¹, SIRENE, Infogreffe) et au concours du CNAJMJ et du cabinet FHBX, permettant d'identifier des dirigeants encore actifs après liquidation.

Cette approche a permis de recueillir près de 900 réponses, dont :

- 47 % de dirigeants ayant connu une ou plusieurs procédures collectives.
- 53 % n'ayant pas été concernés.

Une double lecture du sujet est alors possible : celle de l'expérience vécue et celle des représentations de l'échec entrepreneurial.

Faire parler de l'échec : entre mutisme et passion

Le taux de réponse à cette enquête est sensiblement plus faible que celui observé dans les autres études menées par Bpifrance Le Lab. Il est, en effet, plus de deux fois inférieur au taux moyen habituel.

Par ailleurs, de manière inédite, **de nombreux questionnaires ont été retournés avec des commentaires manuscrits** qui témoignent de la grande sensibilité du sujet.

1. Données 2019-2024. Source : Bodacc.

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Monsieur X ne s'est jamais remis de cet échec, il est tombé en dépression, puis en cancer, et est décédé. Il avait 59 ans. ”

Commentaire manuscrit
sur un questionnaire

“ Les problèmes et les difficultés viennent certes de certains chefs d'entreprise, mais surtout des instances gouvernementales, médiocres, incompétentes, qui nous plombent sans arrêt. Personnellement, j'arrête dans 6 mois, mais au secours. ”

Commentaire manuscrit
sur un questionnaire

“ Je perds l'entreprise car je suis malade. Donc c'est une triple peine car je perds aussi le diplôme qui me permettait d'exercer. 30 ans de vie professionnelle à la trappe. Le Tribunal est aussi incapable que moi pour trouver une solution. ”

Commentaire manuscrit
sur un questionnaire

Sommaire

1	LA SPIRALE DE L'ÉCHEC	30
2	LE TRIBUNAL DE COMMERCE LA DÉLIVRANCE INSOUPÇONNÉE	52
3	DES TRAJECTOIRES DE REBOND EMPÊCHÉES	74
4	VERS LE REBOND APPRENANT	94
	LES FICHES OUTIL DU REBOND	126

1

LA SPIRALE DE L'ÉCHEC



Pour une vision globale de la courbe
La traversée de l'échec,
vous référer à la page 14.

Entreprises en difficulté : des dirigeants plus concernés qu'ils ne le pensent

Les difficultés sont structurelles

Chaque année, environ 52 000 entreprises disparaissent en France, selon les moyennes observées entre 2000 et 2024, soit près de 1,4 % du tissu entrepreneurial. Ce phénomène s'inscrit dans ce que les économistes appellent la destruction créatrice : un processus naturel par lequel certaines entreprises disparaissent, permettant à d'autres, plus innovantes ou mieux adaptées, d'émerger.

Un dirigeant sur deux a déjà été dans le rouge

L'échec est impensable pour un dirigeant. Pourtant, les défis sont quotidiens.

- Un sur deux a déjà fait face à des marges réduites, une trésorerie tendue, mais un sur deux a aussi déjà été dans le rouge, avec un résultat négatif.
- Un sur 10 a déjà été dans l'incapacité de payer ses fournisseurs. Des fournisseurs impayés à répétition peuvent alerter le Tribunal de commerce et de nombreux parcours judiciaires commencent ainsi.
- 3 % des dirigeants ont déjà été dans l'incapacité à verser les salaires. C'est le double de la proportion d'entreprises qui défont chaque année !

AVEZ-VOUS DÉJÀ RENCONTRÉ LES DIFFICULTÉS SUIVANTES DANS LE CADRE DE VOTRE ENTREPRISE ? (échantillon témoin : 472 réponses)

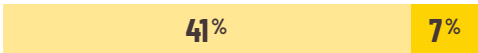
Réduction forte des marges bénéficiaires



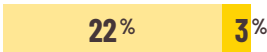
Problèmes de trésorerie



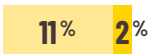
Résultat négatif



Taux d'endettement très élevé



Incapacité à payer mes fournisseurs



Incapacité à rembourser les crédits



Incapacité à verser les salaires



● Oui, moins de 5 fois ● Oui, plus de 5 fois

Le poids des imaginaires punitifs

Les dirigeants sont présumés coupables des difficultés

Longtemps, le verbe échouer a été associé à l'incompétence du dirigeant. Emprisonnement des débiteurs à la demande des créanciers, sanctions contre les dirigeants incompetents... Le droit de la faillite en France est peuplé d'images marquantes de sanctions, de fautes et de déchéances personnelles.

Cette vision punitive de l'échec entrepreneurial perdure malgré les réformes visant à promouvoir les logiques de prévention et de sauvegarde de l'activité. **75 % des dirigeants n'ayant jamais connu d'échec considèrent que ce dernier est généralement dû à des erreurs de gestion de l'entrepreneur. Une proportion qui tombe à 53 % chez les dirigeants ayant traversé une procédure collective** (sauvegarde, redressement ou liquidation). Ces derniers sont plus enclins à souligner le rôle des facteurs externes (conjoncture économique, crise sanitaire, défaillance de clients ou partenaires) dans les difficultés rencontrées (cf. graphique page 33).

Ce décalage met en évidence un clivage d'expérience : ceux qui ont vécu l'épreuve de l'échec en perçoivent mieux la complexité (entre causes structurelles et conjoncturelles), tandis que ceux qui l'observent de l'extérieur tendent à l'interpréter de manière plus moralisante ("la faute du dirigeant avant tout").

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Autant aux US, ils ont l'habitude de faire des banqueroutes personnelles, autant en France, la procédure collective qu'on le sait. Des signaux faibles dans la discussion nous font dire que le confrère n'est pas en super forme. Mais ce ne sont pas des sujets qui sont abordés ouvertement. Même l'accès à la conciliation [procédure préventive], c'est vraiment en dernier recours qu'ils y vont. C'est l'omerta sur ce sujet-là. ”

OLIVIER BOIJOUX

dirigeant de Decomatic, 50 ETP, 5 M€ CA

“ En France, la responsabilité de la fermeture d'une entreprise est toujours attribuée *ad vitam aeternam* à l'entrepreneur, même si la cause n'est pas une erreur de sa part et qu'elle s'explique rationnellement par d'autres facteurs. Étant donné qu'on n'a pas le droit à l'erreur, on n'a pas le droit à une 2^e chance. ”

LAURENT BOUTON

dirigeant de CP CLIM CONCEPT/maintenance,
en rebond entrepreneurial

AVIS D'EXPERT

“ Au XVIII^e siècle, les entrepreneurs en faillite étaient exposés au pilori : bannis, humiliés publiquement. Aujourd'hui, un dirigeant peut relancer une entreprise après un échec, mais dans l'imaginaire collectif, la stigmatisation persiste. Les termes comme "sauvegarde", "redressement" ou "liquidation" restent chargés négativement, presque tabous. ”

MARTINE TIBERINO

présidente de l'Aide Psychologique
pour les Entrepreneurs en Souffrance Aigüe

Le labyrinthe des dispositifs d'alerte et d'accompagnement

Dispositifs inconnus...

Les dirigeants d'entreprise en difficulté se heurtent à une double opacité : celle des dispositifs publics d'accompagnement, souvent méconnus, et celle des procédures collectives, perçues comme complexes et incompréhensibles.

Cette méconnaissance alimente la confusion entre redressement et liquidation, et retarde les démarches de prévention. Faute d'informations claires, accessibles et actualisées, beaucoup hésitent à solliciter l'aide disponible ou à enclencher les procédures à temps, ce qui aggrave leur isolement et réduit leurs marges de manœuvre.

“ La procédure collective, c'est l'inconnu. C'est très difficile d'avoir des informations par soi-même, même sur les sites classiques qu'on a l'habitude de consulter en tant qu'entrepreneur. Les informations sont contradictoires, peu compréhensibles, et les procédures changent rapidement. ”

EDWIN GALAN

dirigeant de Le Smartsitting, TPE/service à la personne,
en cours de redressement judiciaire

AVIS D'EXPERT

“ On confond trop souvent redressement et liquidation. Le redressement, c'est une chance de sauver l'entreprise, pas une condamnation. Tant qu'on entretient cette confusion, on freine les démarches de prévention. ”

HÉLÈNE BOURBOULOUX

administratrice judiciaire, FHBX

... dirigeants perdus

Le constat est partagé par les acteurs publics et judiciaires : les dirigeants arrivent souvent trop tard, faute d'avoir pu s'orienter dans un système fragmenté, sans guichet unique, où l'empilement des structures brouille les repères.

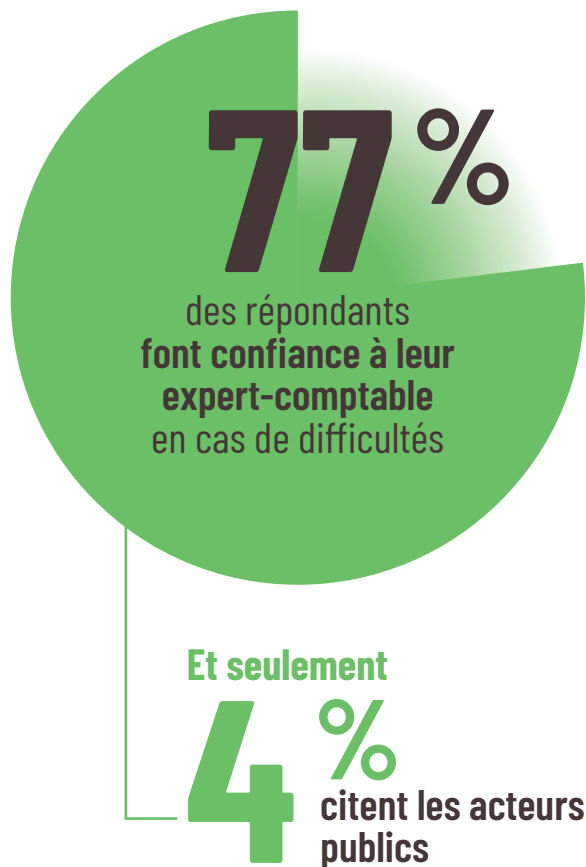
La faible confiance accordée aux acteurs spécialisés (acteurs publics et auxiliaires de justice), au profit des accompagnants de proximité (experts-comptables, avocats), renforce ce phénomène de non-recours. Le labyrinthe institutionnel devient ainsi un frein majeur à la détection précoce des difficultés.

Ressources fiches outils :

Les différentes procédures (page 130).

Les dispositifs d'aide et d'accompagnement (à partir de la page 136).

Un manque de confiance à l'égard des acteurs publics



À QUI FAITES-VOUS LE PLUS CONFIANCE POUR VOUS ACCOMPAGNER SUR LES DIFFICULTÉS DE VOTRE ENTREPRISE ET VOUS ORIENTER VERS LES BONNES DÉMARCHES ?

(échantillon témoin : 472 réponses)



PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ En tant que dirigeant, nous ne sommes pas formés à ce que le Tribunal de commerce puisse nous aider en cas de coup dur. Pour faire un parallèle : je suis parachutiste civil depuis 17 ans. Sur nos parachutes, on a une voile principale. On apprend à l'ouvrir, mais on apprend aussi systématiquement à ouvrir sa voile de sécurité, même si globalement je ne l'ai jamais ouverte en 600 sauts. ”

DIRIGEANT

PME, restauration, en redressement judiciaire

“ On s'est développé extrêmement vite : en trois ans, on a triplé notre chiffre d'affaires, on a doublé nos effectifs, on a multiplié nos locaux. C'est là que les difficultés ont commencé. Nous n'étions pas équipés personnellement car nous n'étions pas issus de ce monde-là à l'origine. Nous maîtrisions insuffisamment les grands principes de base : organisation de planning, répartition des tâches, fiches de postes, outils de gestion, etc. ”

OLIVIER EDAN

PME, numérique, mandat *ad hoc*/Codefi

“ Au-delà des conseils, des outils de pilotage financier sont indispensables pour maintenir une vigilance constante sur les équilibres économiques. Il est essentiel d'avancer avec méthode : *business plan* structuré, arrêtés comptables réguliers, prévisions de trésorerie, comités de direction et stratégiques récurrents, etc. ”

THIERRY DEVANNE

dirigeant d'Experium-Nax Group, PME/conseil,
en rebond post sauvegarde

Pilotage financier : un maillon faible dans la prévention des crises

Les dirigeants sont mal armés pour anticiper l'échec

Les témoignages révèlent un déficit structurel de compétences en gestion, finance, management et RH chez de nombreux dirigeants de TPE/PME - 48 % des créateurs d'entreprise ont un niveau équivalent ou inférieur au Bac (Insee, base SINE, retraitement Bpifrance Le Lab) et apprennent sur le tas. Même pour ceux qui sont passés par une école de commerce, les formations dispensées valorisent la réussite entrepreneuriale au détriment de la formation à l'échec, aux difficultés et aux dispositifs de prévention. Elles laissent ainsi les futurs dirigeants mal préparés à affronter les réalités de la défaillance.

Ce déficit se manifeste singulièrement par un manque de compétences en gestion de trésorerie. Ces lacunes concernent la compréhension des mécanismes de recouvrement de créances, l'anticipation du besoin en fonds de roulement (BFR), la gestion des délais de paiement, ainsi que le suivi quotidien des flux de trésorerie.

Trop petits pour négocier

71 %
des dirigeants de TPE
sacrifient leur salaire
pour sauver l'entreprise

Des inégalités importantes existent en fonction de la taille de l'entreprise. Les dirigeants de TPE tendent à internaliser massivement les difficultés dans une logique de repli sur soi en ne se payant plus ou en réduisant les effectifs. À l'inverse, ils sont nettement moins en capacité de se tourner vers des aides extérieures (nouvel apport en capital) ou de négocier avec les partenaires (renégociation des emprunts ou créances publiques). À titre d'exemple, 57 % des dirigeants d'entreprise de 20 à 49 salariés confrontés à des difficultés ont pu renégocier leurs créances publiques contre seulement 30 % pour les moins de 10 !

“ Pendant la période des difficultés, on ne se payait plus du tout. Au total, on ne s'est pas payés pendant 2 ans, on a pris sur nos réserves. Heureusement, comme on vit dans nos locaux, on n'a pas de loyer à payer. Mais, globalement, on n'a jamais fait d'excès. Avant, on se payait 1 500 € à nous deux, on ne partait jamais en vacances. ”

ALEXANDRE JOMBART

dirigeant de Plaisirs d'Antan, TPE/restauration,
en rebond post redressement

COMMENT AVEZ-VOUS RÉAGI FACE AUX DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE ENTREPRISE ?

(plusieurs réponses possibles,
échantillon dirigeants en difficulté : 409 répondants)

Dirigeants d'entreprise de plus de 100 salariés



De 50 à 99 salariés



De 10 à 49 salariés



Moins de 10 salariés



- Je ne me suis pas versé de salaire
- J'ai renégocié les créances publiques (Urssaf, DGFIP)
- J'ai renégocié les emprunts
- J'ai obtenu un nouvel apport en capital

Gare à l'excès d'optimisme

L'optimisme est un moteur puissant de l'engagement entrepreneurial. Il permet au dirigeant de se projeter, de rebondir, de tenir dans l'adversité.

Cette qualité est décisive pour entreprendre et durer. Mais elle peut aussi masquer les signaux faibles et retarder la lucidité, surtout quand le dirigeant est seul, sans espace pour exprimer ses doutes ni soutien adapté.

De fait, les démarches de conciliation ou de restructuration sont entreprises trop tard, une fois les marges de manœuvre épuisées, à l'antichambre de la cessation des paiements. Ce retard n'est pas seulement temporel, il est aussi cognitif, une incapacité à reconnaître la gravité des risques ou à accepter les conseils extérieurs à temps.

AVIS D'EXPERT

“ Le chef d'entreprise est par essence un personnage atypique. Il porte les défauts de ses qualités d'entrepreneur : il est extrêmement optimiste, c'est aussi pour cela qu'il est entrepreneur et en même temps très isolé. Ainsi, lorsqu'il est confronté à des difficultés, ces deux caractéristiques peuvent l'amener à s'enfermer dans le déni et à avoir des réticences à pousser la porte du Tribunal. ”

MICHEL PESLIER
président de la CGJCF

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ J'ai mis un peu de temps à me décider à aller en redressement, alors même que mon expert-comptable me l'avait conseillé. Ça faisait 20 ans que j'étais aux manettes, donc c'était difficile à accepter. [...] Avec le recul, j'aurais dû le faire plus tôt. ”

MARC SALIOU
anciennement dirigeant d'INetSystem,
PME/services numériques, en cours de rebond

“ Pour un dirigeant, il est souvent difficile de reconnaître une situation d'échec, avec la tentation naturelle de vouloir tout gérer seul, en pensant pouvoir s'en sortir sans accompagnement. ”

THIERRY DEVANNE
dirigeant d'Experium-Nax Group, PME/conseil,
en rebond post sauvegarde

Gare à l'excès d'ego

L'ego est également un trait psychologique fort de l'entrepreneuriat. Pour beaucoup de dirigeants, l'acte d'entreprendre dépasse la logique économique : l'entreprise devient un projet de vie, un prolongement de soi, un espace d'expression de valeurs personnelles. Mais cette fusion narcissique avec son entreprise peut aussi piéger.

L'échec de l'entreprise devient une atteinte à soi, une blessure personnelle.

**L'ego dans
l'entrepreneuriat,
une fusion
narcissique qui
peut piéger.**

AVIS D'EXPERTS

“ Pour beaucoup de dirigeants, l'entreprise n'est pas un simple outil économique : c'est une extension d'eux-mêmes. Elle incarne leur identité, leur valeur, leur raison d'être. Lorsqu'elle vacille, c'est toute leur existence qui est remise en question [...] Certains parlent de leur entreprise comme de leur “bébé” ou leur “création”, d'autres disent qu'ils “perdent une partie d'eux-mêmes” quand elle échoue. Cette fusion rend toute stratégie de liquidation ou de recul presque impensable pour ces entrepreneurs-là. ”

LAURE CHANSELME
psychologue du travail, AMAROK

“ Il est essentiel de rappeler que l'entreprise est une entité à part entière, une personne morale qui vit, évolue, parfois échappe à ses fondateurs. Pourtant, beaucoup de dirigeants continuent à la confondre avec leur propre personne, comme s'ils ne faisaient qu'un. ”

HÉLÈNE BOURBOULOUX
administratrice judiciaire, FHBX

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Je ne savais pas à qui en parler, je me sentais seul car les gens autour de moi avaient confiance en moi et essayaient de me faire relativiser, d'une certaine manière je ne voulais pas les décevoir. ”

ARTHUR SEVESTRE

cofondateur de Hoppi.work, startup/santé numérique,
en rebond entrepreneurial

“ Mon père n'a jamais été au courant des difficultés, je lui ai toujours caché car je ne voulais pas qu'il s'inquiète, je voulais juste qu'il puisse partir à la retraite tranquille. ”

DIRIGEANT

PME, transport routier,
en redressement judiciaire

“ En début d'une procédure de mandat *ad hoc*, je n'étais pas prêt à partager ça avec mes équipes. Trop de pression, trop de peur de les inquiéter. En tant que dirigeant, on porte tout sur soi, on ne montre jamais que ça va mal. ”

DIRIGEANT

PME/industrie textile, en rebond post-mandat *ad hoc*

“ J'avais envie de protéger mes salariées, j'y étais très attachée. De voir que je n'arrivais plus à tenir les rênes, ça a été très compliqué pour moi. ”

DIRIGEANTE

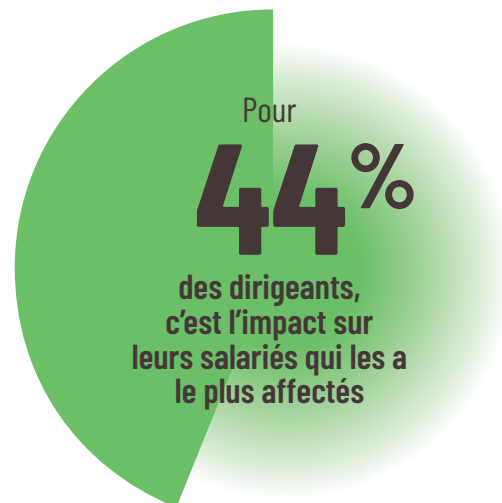
PME, service à la personne,
en redressement judiciaire

Solitude et silence du dirigeant : plus dure sera la chute

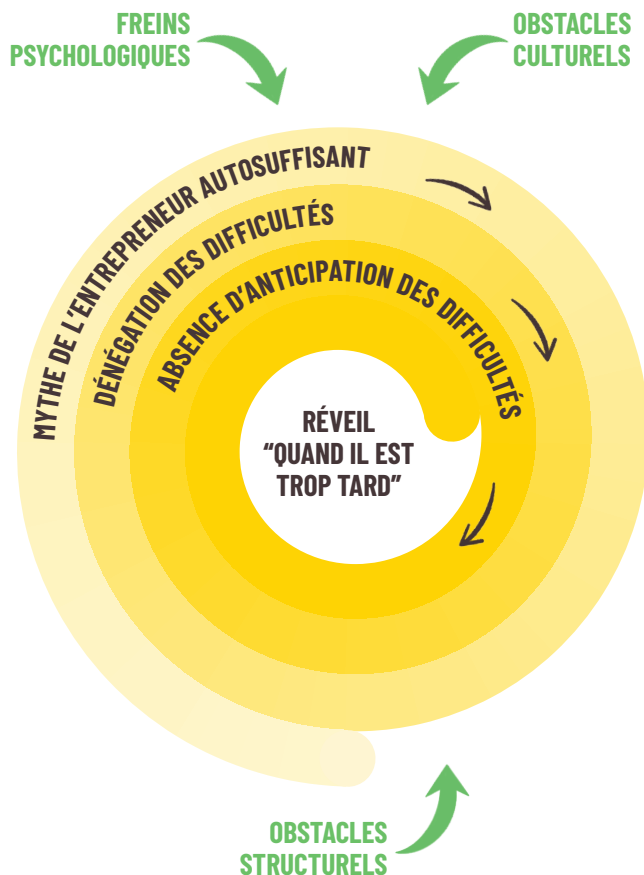
Les dirigeants se retrouvent souvent seuls face aux problématiques à gérer et dans l'incapacité de partager leurs inquiétudes avec leurs proches par peur de décevoir ou de perdre leur confiance.

L'étude de Bpifrance Le Lab *Vaincre les solitudes du dirigeant* a bien montré comment le sentiment de solitude s'accroît avec les mauvais résultats économiques.

Le dirigeant porte bien souvent seul la charge financière, humaine et morale de l'entreprise susceptible d'entraîner un épuisement psychologique profond.



Les ressorts du déni et de l'absence d'anticipation



FREINS PSYCHOLOGIQUES

- **Croyance en l'auto-efficacité entrepreneuriale**
"Il faut oser et prendre des risques"
- **Ego entrepreneurial**
"Je dois réussir" – "Je peux m'en sortir seul"
- **Quête de réalisation de soi via l'entrepreneuriat**
"J'aspire à me réaliser au travail"
"Je veux être autonome et ne plus dépendre d'un employeur"

OBSTACLES CULTURELS

- **Vision normative et dépréciative de l'échec**
(honteux / infamant)
- **Imaginaires négatifs des Tribunaux de commerce** (punition, sanction), **de la DGFIP** (contrôle fiscal), **de la Banque de France** (baisse de la cotation)

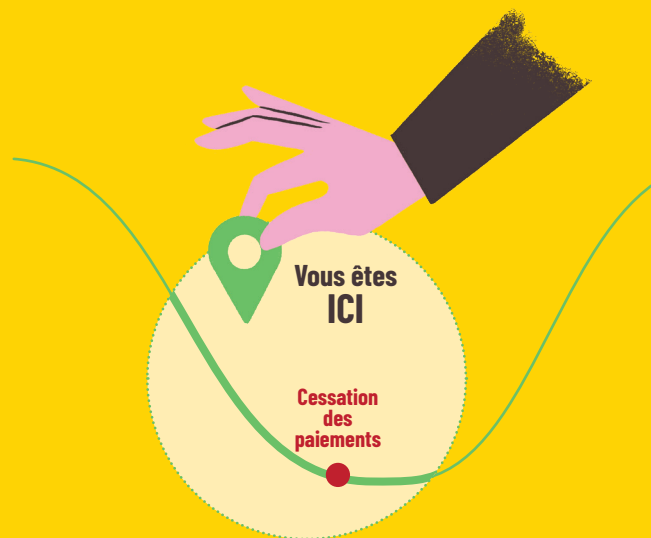
OBSTACLES STRUCTURELS

- **Des dispositifs d'alerte et d'accompagnement méconnus et peu lisibles**
- **Déficit de compétences et d'anticipation**
(gestion, RH, management, finances)
- **Effet de taille**

Ressource fiche outil :
Les différentes procédures (page 130).

2

LE TRIBUNAL DE COMMERCE LA DÉLIVRANCE INSOUPÇONNÉE



Pour une vision globale de la courbe
La traversée de l'échec,
vous référer à la page 14.

Le spectre du Tribunal de commerce

Les dirigeants font leur deuil avant d'affronter le Tribunal

La culture de la faute, héritée du passé, alimente la peur du Tribunal de commerce qui serait chargé de sanctionner le dirigeant tenu pour responsable des difficultés.

Dès lors, le Tribunal de commerce apparaît comme l'ultime recours quand toutes les solutions ont été épuisées et quand les difficultés deviennent insolubles et insurmontables.

L'épreuve majeure réside dans cette acceptation : reconnaître que l'on ne pourra pas sauver – sans restructuration majeure – ce qui a été construit, et se résoudre à engager une procédure devant le Tribunal. Ce moment de bascule, souvent vécu dans la solitude, marque le début d'un processus de détachement et de deuil, bien avant l'entrée en redressement ou liquidation.



PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Pour moi, le Tribunal de commerce, c'était le mal incarné et, quand je l'ai annoncé autour de moi, on aurait dit que j'avais annoncé la phase terminale de mon cancer. Pour un dirigeant : qui dit Tribunal dit dépôt de bilan, qui dit dépôt de bilan dit fermeture de la boîte. ”

DIRIGEANT

PME, restauration, en redressement judiciaire

“ Avec mon expert-comptable, quand on a fait le constat qu'on avait presque plus de trésorerie, on s'est dit que je n'avais pas d'autre choix que d'aller en redressement judiciaire. ”

DIRIGEANTE

PME, service à la personne, en redressement judiciaire

“ Un des moments les plus durs c'était avant d'aller voir le Tribunal de commerce. En fait, ça fait peur car, quand on regarde sur internet, vous voyez “faute de l'entrepreneur”, “détournement de fonds”. Ça fait peur, c'est stressant. ”

ARTHUR SEVESTRE

cofondateur de Hoppi.work, startup/santé numérique, en rebond entrepreneurial

“ Comme ma femme était rentrée dans l'entreprise en tant que comptable, à partir du moment où l'entreprise était en difficulté, je devais maintenir mon couple. Je devais aussi faire le deuil d'une entreprise que j'avais moi-même créé et dont 20 salariés ont été licenciés. ”

THIERRY BORY

anciennement dirigeant d'Eco.déchets, ETI/gestion des déchets, en rebond salarial

Contre toute attente, la délivrance

Le Tribunal soulage les dirigeants en difficulté

Une fois le dépôt de bilan effectué et la porte du Tribunal franchie, un soulagement s'installe : le dirigeant n'est plus seul à porter le poids de l'entreprise.

La procédure est souvent vécue comme une respiration : l'administrateur judiciaire devient un allié, et les dirigeants découvrent que les juges consulaires sont eux aussi des chefs d'entreprise, élus par leurs pairs, bénévoles et bienveillants, aptes à comprendre leur réalité.

Avec le recul, plusieurs dirigeants affirment qu'ils n'hésiteraient pas à recourir de nouveau à ces procédures qu'ils perçoivent désormais comme des outils de gestion à part entière.

L'expérience vécue transforme leur peur initiale en confiance, et le Tribunal de commerce, autrefois redouté, devient un levier de rebond.



Ressources fiches outils :

*Idées reçues : qui fait quoi dans une procédure collective ? (page 128).
Le rôle de l'administrateur judiciaire (page 132).*

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Le moment le plus dur, c'était avant de déposer le bilan. [...] Mais la liquidation en soi, le moment où on va au Tribunal, c'est un soulagement. ”

DIRIGEANTE

PME, service à la personne, en redressement judiciaire

“ Ça a été un vrai soulagement. À partir de maintenant, je ne suis plus responsable, tout le courrier de votre boîte aux lettres part à la poubelle, vous n'êtes plus gérant de la structure. ”

LIONEL PAILLARD

PME, éducation/formation, liquidation judiciaire, en rebond indépendant

“ Maintenant j'aime bien prendre cette métaphore : quand on rentre en procédure de redressement, on ne rentre pas en soins palliatifs mais en soins intensifs. On met à notre disposition des outils pour continuer à se battre. ”

THIERRY BORY

anciennement dirigeant d'Eco.déchets, ETI/gestion des déchets, en rebond salarial

“ Quand le président du Tribunal de commerce nous a dit “ce que vous faites est un acte de gestion, on va vous aider” c'était la première fois qu'on entendait ça depuis 3 ans. ”

DIRIGEANT

PME, restauration, en redressement judiciaire

AVIS D'EXPERT
**Changer
de regard sur
le Tribunal de
commerce**



MICHEL PESLIER
Président de la Conférence
générale des juges consulaires
de France, président du Tribunal
de commerce de Laval

“ La justice commerciale est une justice humaine. Les audiences doivent être des audiences sociales. C'est la contribution que la justice peut apporter au rebond des dirigeants. ”

Pourquoi l'image du Tribunal de commerce fait-elle peur aux dirigeants ?

Historiquement, cela vient probablement d'une idée chère à la justice qui veut que l'indépendance et l'impartialité du juge soient garanties par une certaine distance.

Par définition, le juge est une personne à part qui doit le rester. Cela explique notamment que les juges ne sont pas nécessairement les meilleurs communicants. Pour autant, les juges consulaires sont des juges particuliers puisque ce ne sont pas des magistrats de carrière mais sont issus du monde de l'entreprise en qualité de dirigeant ou cadre dirigeant, ce dont ils tirent leur légitimité par leur élection. Ce point est central car il permet d'instaurer une confiance naturelle, de créer une proximité et une sécurité, d'ôter les crispations liées aux imaginaires du Tribunal de commerce, dès que le dirigeant rentre dans le cabinet du président.

Y a-t-il d'autres moyens qui favorisent l'instauration de cette confiance ?

Dans l'antichambre des Tribunaux de commerce se trouvent souvent des experts du droit de la faillite qui jouent un rôle humain et psychologique crucial. Ils agissent tels une péridurale : non seulement ils préparent le dirigeant au déroulement de la procédure, mais connaissant bien leur Tribunal ainsi que les juges qui y siègent. Ils vont rassurer le dirigeant sur la personnalité du juge, sur sa capacité à comprendre sa situation et à se mettre à sa place. Cela permet au dirigeant de se présenter à l'audience avec moins d'appréhension et d'être mentalement préparé aux solutions pouvant être avancées par le juge. Ainsi, pour filer la métaphore maïeuticienne, la décision peut représenter une forme de soulagement pour le dirigeant. En conclusion, faire appel à un expert du droit de la faillite n'est en aucun cas une charge bien que souvent considéré, à tort, inutile par le dirigeant lui-même ou par ses conseils.

Les juges des Tribunaux de commerce s'adaptent-ils au profil du dirigeant d'entreprise qu'ils ont en face d'eux ?

Il y a deux métiers qui n'exigent pas de diplôme : celui de parent et celui de chef d'entreprise. Le chef d'entreprise est par essence un personnage très particulier. Il a les défauts de ses qualités d'entrepreneur : il est extrêmement optimiste, c'est d'ailleurs pour cela qu'il est arrivé là où il est, mais très isolé.

Ainsi, lorsqu'il est confronté à des difficultés, ces deux caractéristiques l'amènent à s'enfermer dans le déni et à avoir des réticences à pousser la porte du Tribunal.

Le rôle psychologique du président du Tribunal de commerce demeure donc extrêmement fort : il doit convaincre le chef d'entreprise qu'il n'est pas au Tribunal comme dans un abattoir. Le juge consulaire doit être pédagogique, didactique, cela fait partie intégrante de son office et de ses devoirs. Il doit se mettre dans la peau du dirigeant et ne pas juger contre celui-ci mais en appui de ce dernier.

Quels sont les leviers dont disposent les Tribunaux de commerce pour changer leur image auprès des dirigeants et hâter le moment où le dirigeant en difficulté frappe à leur porte ?

Bien que les juges puissent apparaître comme de piètres communicants, les évolutions sociétales tendent à changer sur ce point et cela est souhaitable. En effet, les Tribunaux de commerce gagnent à faire appel à de nouveaux profils de juge qui sont davantage tournés vers l'extérieur, qui sont attachés à leur liberté de parole et qui, ainsi, communiquent davantage. Afin que le chef d'entreprise se présente le plus tôt possible au Tribunal, il est nécessaire d'organiser une certaine forme de publicité. Plus le président du Tribunal de commerce ouvre sa porte et surtout montre qu'elle est ouverte, plus son image nébuleuse négative se dissipe.

Autrement dit, le président du Tribunal de commerce a intérêt à ce que l'institution judiciaire qu'il représente soit visible et lisible.

Une deuxième chose éminemment importante : la justice rendue par les Tribunaux de commerce doit être humaine et perçue comme telle par les dirigeants d'entreprise. Par exemple, voici comment je tiens à mener les audiences de clôture.

Avant toute chose, je considère que c'est au président du Tribunal de commerce de recevoir chaque dirigeant. Je pilote personnellement l'ensemble des audiences de clôture et je reçois chaque dirigeant dans mon bureau pendant 2h30.

Je commence par m'intéresser au capital humain : "que faites-vous maintenant ? Vous êtes charpentier, votre ouvrier est tombé du toit ?" J'essaie d'identifier les points d'accroche. Il est vrai que ces règles ne sont pas inscrites dans le code mais les audiences doivent être des audiences sociales au cours desquelles on aborde des sujets concrets de la vraie vie. Par exemple, un dirigeant va me dire : "Monsieur le Président, merci d'avoir permis la disponibilité du véhicule pour que mon épouse puisse aller à son lieu de travail".

Et à la fin de l'audience, je dis au chef d'entreprise : "Je vous condamne à ne jamais revenir devant moi". En sortant de l'audience, le dirigeant est souvent surpris que je me sois intéressé à lui personnellement, je considère que c'est également la contribution que la justice peut apporter au rebond.

“ **Le président du Tribunal de commerce doit convaincre le chef d'entreprise qu'il n'est pas au Tribunal comme dans un abattoir.** ”

L'amiable, un chemin plus serein

Des procédures amiables moins éprouvantes que les procédures collectives

De fait, le recours au Tribunal dans le cadre d'une procédure amiable est généralement vécu de manière plus apaisée par les dirigeants, car il s'inscrit dans une logique de prévention et de maîtrise. L'émotion dominante est l'espoir, nourri par la perspective concrète de redressement et par un accompagnement perçu comme constructif.

À l'inverse, les dirigeants dont l'entreprise est en redressement expriment une peur persistante de l'échec et une culpabilité liée à une action jugée trop tardive, souvent aggravée par la stigmatisation sociale. Pour les dirigeants dont l'entreprise a été liquidée, la tristesse et parfois la colère dominent, mais cette dernière peut devenir un levier de mobilisation rapide.

AVIS D'EXPERT

“ Les procédures amiables, comme le mandat *ad hoc* ou la conciliation, sont de véritables outils de soin pour l'entreprise. On est dans une logique de prévention, de dialogue, de reconstruction. Ce sont des démarches confidentielles, à l'initiative du dirigeant, qui permettent d'ouvrir un espace de négociation avec les créanciers sans passer par la case sanction. ”

DAVID LACOMBE

mandataire *ad hoc* et conciliateur,
fondateur de la Clinique de la crise

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Le mandat *ad hoc* m'a permis de reprendre la main, de structurer un plan de retournement, de négocier avec les banques sans être exposé publiquement. On a gardé la confidentialité, on a piloté chaque semaine, et surtout, on a pu relancer l'entreprise sans laisser de dettes derrière nous. Ce que je retiens, c'est que le mandat *ad hoc* ne juge pas, il accompagne. Il redonne du souffle au dirigeant, il crée un cadre pour agir vite et bien. ”

DIRIGEANT

PME/industrie textile, en rebond post-mandat *ad hoc*

“ La conciliation nous a permis de bloquer et d'étaler nos dettes et de rembourser nos retards fournisseurs. On a bloqué les remboursements d'emprunt sur 4 ans et étalé le PGE sur 2 ans [...] On a également obtenu 5,2 millions de *new money* sur hypothèque et garantie sur la *old money*. ”

DIRIGEANT

PME, industrie viticole, conciliation

Ressource fiche outil :

Les différentes procédures (page 130).

TÉMOIGNAGE

Une procédure amiable réussie



DIRIGEANT

Président d'une entreprise textile (PME)

Après plus de 10 ans de croissance, l'entreprise a connu une crise majeure, surmontée grâce à une stratégie de redressement audacieuse et une communication transparente.

Vous avez traversé une période très difficile en 2023. À quel moment avez-vous compris qu'il fallait changer de cap ?

Deux ans après la crise Covid, le constat est devenu évident : la trajectoire de l'entreprise n'était plus viable. Deux années consécutives de baisse de chiffre d'affaires, une trésorerie épuisée au printemps suivant, et aucune marge de manœuvre pour obtenir de nouveaux financements.

Le positionnement tarifaire n'était plus adapté au marché. Il a fallu agir rapidement, repenser en profondeur la stratégie, et retrouver une forme de radicalité dans les décisions.

Durant cette période, j'ai rencontré celle qui est aujourd'hui directrice générale à mes côtés. Notre binôme a été déterminant. Elle est arrivée avec un regard neuf pour accompagner la relance, pendant que moi, j'étais un dirigeant épuisé, en quête de souffle. Ce duo a été la clé du redémarrage.

Comment avez-vous vécu l'entrée en procédure amiable, notamment le mandat *ad hoc* ?

Très difficilement au début. L'idée même de solliciter le Tribunal de commerce me semblait synonyme d'échec. Il y avait de la fatigue, de la fierté blessée, et une méconnaissance de ce que cette procédure pouvait réellement offrir. Mais une fois le mandat *ad hoc* ouvert, tout a changé : cela nous a permis de structurer un plan de relance, de préserver la confidentialité, et surtout de rester aux commandes.

C'est un outil encore trop méconnu, mais il nous a donné une vraie chance de rebondir sans laisser de passif derrière nous.

Vous avez choisi de raconter publiquement cette période, sans pour autant évoquer la procédure. Pourquoi ?

Parce que ce qui touche les gens, c'est l'histoire humaine, pas les termes juridiques.

Ce qu'ils ont vu, c'est une personne qui assume, qui dit "on tente le tout pour le tout" et qui se bat pour relancer son activité. L'authenticité a été bien reçue. Mais il reste une forme de tabou : on accepte qu'une entreprise traverse des difficultés, mais pas qu'elle soit en procédure. Le mot fait peur, alors qu'il s'agit d'un outil de gestion, pas d'un stigmata.

Avec le recul, que retenez-vous de cette expérience ?

C'est une expérience humaine intense. J'ai compris qu'il faut garder une forme de radicalité, rester fidèle à ses convictions, et ne pas se perdre dans les chiffres.

Le dirigeant doit rester au cœur du processus de redressement. Aujourd'hui, l'activité a retrouvé un équilibre, mais il reste un enjeu majeur : mieux faire connaître ces dispositifs, les dédramatiser, et surtout protéger les dirigeants sur le plan personnel.



Auxiliaires de justice : une confiance qui se construit

La confiance envers les auxiliaires de justice est six fois supérieure après une procédure

Initialement faible pour la plupart des dirigeants (4 %), la confiance envers les auxiliaires de justice (administrateur judiciaire, conciliateur, mandataire *ad hoc*, etc.) progresse nettement chez les dirigeants ayant vécu une procédure collective (24 %) et davantage encore en procédure amiable (28 %), faisant presque jeu égal avec celle accordée aux avocats.

Les dirigeants évoquent une relation fondée sur la disponibilité, la pédagogie et l'humanité des auxiliaires, souvent décrits comme des alliés, voire des soutiens psychologiques. Leur rôle actif dans la gestion de crise (licenciements, négociations, pédagogie procédurale) contribue à désamorcer le sentiment de dépossession.

Toutefois, les administrateurs judiciaires, conciliateurs ou mandataires *ad hoc* – souvent choisis – sont mieux perçus que les liquidateurs, généralement imposés.

Si la confiance à l'égard des acteurs judiciaires progresse à leur contact, elle est loin d'être acquise. L'expérience d'une procédure judiciaire fait également croître la proportion de dirigeants qui ne font confiance à personne (passant de 4 % à 17 %). Ce sont les déçus des procédures collectives (48 % des dirigeants dont l'entreprise a tenté d'être redressée) qui expriment ici leur désillusion.

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ J’ai vite compris que l’administrateur judiciaire était un allié. Il y a une petite phase de création de confiance entre nous. Au début l’administrateur et le mandataire ont été très stricts. J’ai dû leur expliquer pas mal de choses, notamment sur notre modèle juridique. Une fois que tout ça était bien compris, on est rentré dans une routine plus simple. ”

EDWIN GALAN

dirigeant de Le Smartsitting, TPE/service à la personne, en cours de redressement judiciaire

“ Je suis tombée sur un administrateur judiciaire extraordinaire. Il était très joignable, répondait à toutes mes questions. Dès que j’avais besoin d’une info, c’est vers lui que je me tournais. J’ai bénéficié d’un vrai suivi, de vrais conseils. ”

DIRIGEANTE

PME, service à la personne, en redressement judiciaire

“ L’administratrice judiciaire a été d’une grande aide. Elle gère mes virements et tous mes paiements. Je ne l’ai pas vécu comme une dépossession. Elle m’a aussi aidé à faire les licenciements économiques, c’était un peu comme un sauveur. Même psychologiquement, c’était un soutien, elle m’appelait pour savoir si ça allait, si je le vivais bien, elle était vraiment bienveillante. ”

JÉRÉMY LESTERLIN

anciennement dirigeant de JLCP Agence Rénovation, TPE/BTP, en rebond salarial

Une image de la justice améliorée par la procédure

AVANT la procédure, une confiance très faible dans les auxiliaires de justice

À QUI FAITES-VOUS LE PLUS CONFIANCE POUR VOUS ACCOMPAGNER SUR LES DIFFICULTÉS DE VOTRE ENTREPRISE ET VOUS ORIENTER VERS LES BONNES DÉMARCHES ?

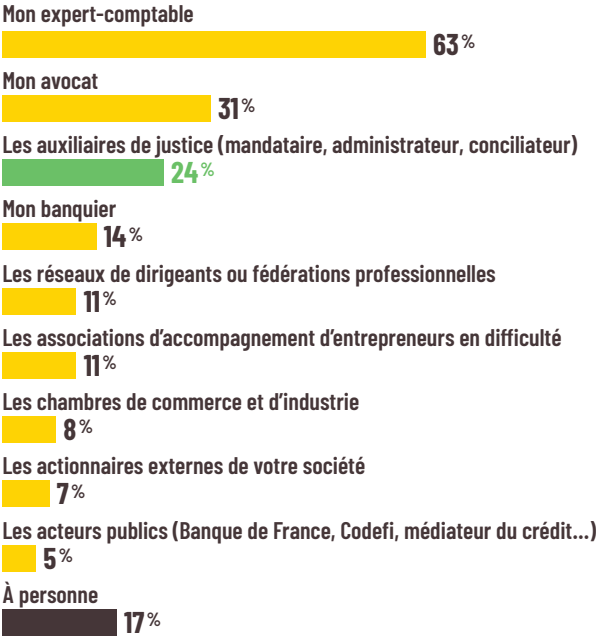
(échantillon témoin : 472 réponses)



APRÈS un redressement ou une liquidation, une confiance plus forte dans la justice

À QUI FAITES-VOUS LE PLUS CONFIANCE POUR VOUS ACCOMPAGNER SUR LES DIFFICULTÉS DE VOTRE ENTREPRISE ET VOUS ORIENTER VERS LES BONNES DÉMARCHES ?

(échantillon entrepreneurs en difficulté : 409 répondants)



Le Tribunal de commerce : entre ultime recours et soulagement

Optimisme et déni

Premières difficultés



Prise de conscience (tardive) Peur du Tribunal

“ Au départ, j'avais très peur car j'étais persuadée que le Tribunal allait refuser la procédure de redressement et me mettre directement en liquidation. ”

DIRIGEANTE

PME, service à la personne,
en redressement judiciaire

Fatigue et stress Sentiment d'abandon Capitulation

“ Le moment le plus dur, c'était avant de déposer le bilan. C'est le moment où il faut accepter que ça y est, c'est foutu. ”

FABIEN THOLLOT

dirigeant d'Angel Corp, TPE/Industries Culturelles
et Créatives, en rebond entrepreneurial

Soulagement / Répit

“ Le moment où on va au Tribunal, c'est un soulagement. On sait que le Tribunal va démarrer la procédure, que le mandataire va prendre le relai et qu'on va avoir du temps pour se consacrer à d'autres activités. ”

DIRIGEANT

TPE, Industries Culturelles et Créatives,
liquidation judiciaire, en rebond entrepreneurial

3

DES TRAJECTOIRES DE REBOND EMPÊCHÉES



Pour une vision globale de la courbe
La traversée de l'échec,
vous référer à la page 14.

La précarité matérielle : endettés, sans revenus, sans filet

54 %
des dirigeants
sont en situation
de précarité après
une procédure collective

Si l'aspiration au rebond est forte chez les dirigeants ayant traversé une procédure collective, leur capacité réelle à se relancer se heurte à des freins financiers majeurs, à la fois professionnels et personnels. Le répit offert par les procédures collectives est souvent de courte durée.

Sur le plan personnel, la situation financière est souvent critique. Ainsi, **54 % des dirigeants en procédure collective sont en situation de précarité financière** (dans un contexte où 60 % des dirigeants en procédure collective ne se versent pas de salaire). **Un pourcentage qui grimpe à 63 % chez les dirigeants dont l'entreprise a été liquidée.** L'absence de revenus, la présence de cautions personnelles non effacées, les dettes privées (crédits conso, hypothèques) et l'absence de couverture sociale sont à l'origine de cette précarité financière.

Cette contrainte financière prolonge l'épreuve économique et freine durablement la capacité à rebondir malgré la volonté, obligeant certains entrepreneurs à se tourner (par nécessité) vers le rebond salarial.

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Je ne me suis pas payé les 9 derniers mois. J'ai pris sur mes économies. Ma femme ne travaillait pas. On oublie les vacances, mais on peut manger. ”

MARC SALIOU

anciennement dirigeant d'INetSystem, PME/services numériques, en cours de rebond

“ J'ai changé de région, engagé toutes mes économies, contracté des dettes et apporté ma caution personnelle. Autrement dit, si le projet échoue, je resterai endetté à vie. Je suis en train d'opérer un pivot d'activité compte tenu de la conjoncture actuelle. Être entrepreneur, c'est se retrouver à devoir faire des choix et à gérer beaucoup de choses, parfois trop... ”

MAXIME DELCOURT

dirigeant de La Blanchisserie des 3 régions, TPE/services, entreprise en transformation

Le piège silencieux de la caution personnelle

60%

des dirigeants en procédure collective ont déjà été contraints de fournir une caution bancaire personnelle pour obtenir un prêt

Les dirigeants craignent de perdre leur patrimoine après la liquidation

Si la précarité financière des dirigeants en procédure collective est déjà préoccupante, elle devient critique lorsqu'elle s'étend à leur patrimoine personnel. **Dans 60 % des cas, les dirigeants ont été contraints de s'engager à titre individuel pour garantir les dettes de leur entreprise.** Ce mécanisme expose les entrepreneurs dont l'entreprise a été liquidée à des risques lourds et durables, prolongeant l'épreuve économique bien au-delà de la vie de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai que les dirigeants ignorent la possibilité qui est la leur de demander un délai de paiement et/ou de contester la validité de la caution devant le Tribunal.

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Les difficultés financières ont aussi été extrêmement brutales car j'étais caution personnelle à hauteur de 30 000 €. Je ne savais pas à quelle sauce j'allais être mangé, c'était très dur. ”

ARTHUR SEVESTRE

cofondateur de Hoppi.work, startup/santé numérique, en rebond entrepreneurial

“ J'ai une dette de 30 000 € à rembourser, dont une dette Urssaf et une caution personnelle. [...] Il y avait donc urgence à retrouver un travail salarié. ”

JÉRÉMY LESTERLIN

anciennement dirigeant de JLCP Agence Rénovation, TPE/BTP, en rebond salarial

“ À l'époque je ne pensais pas que je liquiderais, donc j'ai contracté une autorisation de découvert auprès d'une banque et je n'avais pas mesuré que j'étais engagée à titre personnel. ”

DIRIGEANTE

PME, marketing digital, redressement judiciaire/cession, en rebond salarial

Ressource fiche outil :

La caution personnelle (page 134).

Le mur du financement

68 %
des dirigeants
en redressement
peinent à obtenir un prêt
bancaire

Les dirigeants en procédure collective décrivent une **rupture brutale avec leur banque** : passage aux "affaires spéciales", puis au contentieux, suppression des facilités, blocage des comptes.

Cette défiance s'accompagne souvent d'une **stigmatisation durable** : les entrepreneurs se sentent traités comme des fautifs, assimilés à des "repris de justice" économiques.

Résultat : même après avoir rebondi, la rebancarisation reste difficile, les nouveaux projets peinent à trouver des financements, et le dirigeant reste exclu des circuits classiques. Ainsi, **71 % des dirigeants ayant traversé une procédure amiable ou collective se heurtent à des difficultés pour rebondir dans un nouveau projet**. Quasiment un dirigeant sur deux évoque des difficultés d'accès au financement et 68 % des dirigeants en redressement peinent à obtenir un prêt bancaire.

Les témoignages illustrent cette impasse : entre investissements mal calibrés, frais de procédure élevés ou refus de financement, les dirigeants se retrouvent dans une impasse structurelle.

Outre la difficulté à se rebancariser, les dirigeants pâtissent du faible nombre de fonds de retournement en France – et cette difficulté est accrue dans le secteur industriel.

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Le *Chinese wall* entre la banque perso et la banque pro n'existe pas : la banque perso m'appelle, me dit "je sais que vous avez des difficultés, il faut remettre des garanties". ”

DIRIGEANT

PME/industrie textile, en rebond post-mandat *ad hoc*

“ Pour mon rebond, mon projet de reprise était de 270 000 €. J'ai passé 6 mois à chercher une banque, j'ai contacté Var Initiative, 60 000 rebonds a essayé de me mettre en relation avec des banques, mais malgré ce soutien, cela n'a jamais fonctionné. Finalement, j'ai financé l'intégralité du projet avec mes propres moyens. ”

LAURENT BOUTON

dirigeant de CP CLIM CONCEPT/maintenance,
en rebond entrepreneurial

“ C'est mon banquier qui m'a conseillé de passer en mandat *ad hoc* (MAH) [procédure amiable]. C'est confidentiel : je peux continuer à recevoir des aides, et lui peut encore me financer. Si j'étais passé en [procédure de] sauvegarde, il n'aurait plus pu me prêter pendant trois ans. Là, on garde la relation, et je peux avancer. ”

DIRIGEANT

startup Industries Culturelles et Créatives,
en rebond entrepreneurial

TÉMOIGNAGE

Le rebond en deux temps : faire face à la nécessité



MARC SALIOU
Ex-dirigeant de INetSystem
(Assistance et services numériques)

Ancien dirigeant, aujourd'hui salarié, en quête de nouveau projet entrepreneurial.

Pouvez-vous revenir sur les difficultés qui ont conduit à la liquidation de votre entreprise ?

J'ai créé ma société en 2004. Pendant près de 20 ans, on a connu une croissance régulière, sauf pendant le Covid. En 2022, on a fait une excellente année, mais en 2023, tout s'est effondré : surendettement, perte de contrats, arrivée d'un concurrent très puissant. J'ai mis du temps à me résoudre au redressement, malgré les conseils de mon expert-comptable. C'était difficile d'accepter que l'aventure s'arrête. Finalement, l'entreprise a été reprise fin 2024.

Quelles ont été les principales difficultés auxquelles vous avez dû faire face ?

La liquidation a été un choc, bien sûr. Mais ce qui a été le plus dur, c'est l'après. Je ne me suis pas payé pendant les neuf derniers mois de l'entreprise. J'ai puisé dans mes économies, ma femme ne travaillait pas à ce moment-là. On a dû revoir complètement notre niveau de vie. Il fallait assurer le quotidien, payer le crédit de la maison, continuer à vivre dignement. Le salariat s'est imposé comme une nécessité. J'ai été repris en CDD dans mon ancienne entreprise par le repreneur. Ce n'était pas un choix de cœur, mais un choix de raison.

Comment vivez-vous ce retour au salariat et envisagez-vous un nouveau projet ?

C'est compliqué. Après 20 ans à la tête de ma société, redevenir salarié, ce n'est pas évident. Ne plus être aux manettes, dans une structure moins agile, c'est frustrant. Mais j'ai des crédits à rembourser, une caution personnelle qui n'a pas été effacée...

De plus, la fusion n'a pas fonctionné comme prévu et je ne travaille plus avec le groupe qui a repris ma société. Je ne conseillerais pas forcément à une entreprise en difficulté de s'adosser à un groupe, mais plutôt de restructurer en interne, réduire la voilure si nécessaire, et se réinventer. Céder, c'est perdre le fruit de nombreuses années de travail sans possibilité de retravailler dans le même domaine, avec ses clients historiques. Donc oui, j'ai toujours envie de lancer un nouveau projet, mais il faut viser juste, avec un marché tendu et très mouvant.

La spirale des « trois D » : dépôt de bilan, divorce, dépression

L'épuisement frappe trois dirigeants sur quatre

L'isolement des dirigeants face à l'aggravation de leur difficultés (rapidement insurmontables) a de lourdes conséquences physiques, psychologiques, sociales et matérielles : **76 % des entrepreneurs en difficulté, qui arrivent en procédures amiables et collectives, sont épuisés, 12 % sont même confrontés à une séparation ou à un divorce, 7 % à un déménagement forcé.** Les difficultés entrepreneuriales ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise, elles s'immiscent dans la sphère intime, familiale et sociale.

Le divorce, lorsqu'il survient dans le sillage d'une procédure collective, est d'autant plus douloureux qu'il prive le dirigeant de l'un des soutiens les plus essentiels dans cette phase critique - ce sont précisément les ressources relationnelles (famille, conjoint(e), amis) qui constituent le premier socle de reconstruction pour les dirigeants en sortie de crise.

“ C'était vraiment la période la plus difficile. À l'époque, je l'ai vraiment vécu comme un échec personnel, un échec sur mes valeurs familiales et professionnelles. Tous mes piliers ont explosé. [...] On a dû vendre notre maison familiale, je me suis séparé de mon épouse. ”

PIERRE-YVES CHAUCHÉ

anciennement dirigeant de HOME-ASSIST, PME/santé,
en rebond salarial

À QUELLES CONSÉQUENCES AVEZ-VOUS ÉTÉ CONFRONTÉS À LA SUITE DE VOS DIFFICULTÉS ?

(échantillon dirigeants en difficulté : 409 réponses)

Fatigue ou épuisement



Troubles du sommeil



Précarité financière personnelle (dettes, absence de revenus...)



Troubles anxieux et dépressifs



Hygiène de vie dégradée



Séparation ou divorce



Perte de réseau professionnel



Déménagement forcé



Perte de votre logement



Tentative de suicide



Aucune



La santé mentale à l'épreuve de l'échec

Un tiers des dirigeants en difficulté sont confrontés à des troubles anxieux et dépressifs

L'état psychologique des dirigeants en difficulté joue donc un rôle déterminant dans leur capacité à se rétablir et rebondir.

Les troubles anxieux et dépressifs - qui concernent un tiers des dirigeants en procédure amiable et collective - ralentissent considérablement le rétablissement : **62 % des dirigeants qui ne présentent aucun symptôme se relèvent en moins de six mois, contre 12 % dans le cas contraire !**

Cette souffrance psychique intense se manifeste d'abord par une **perte d'élan entrepreneurial**. L'énergie, la motivation et la capacité à se projeter dans de nouveaux projets sont altérées, parfois durablement : peur de revivre un traumatisme, épuisement ou sentiment d'échec pouvant conduire à un renoncement, voire à une sortie définitive de l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, **les blocages émotionnels et psychiques - culpabilité, honte, anxiété - peuvent paralyser la prise de décision**. Saturés par les urgences, les dettes et les procédures, certains dirigeants n'ont plus la capacité de prendre du recul, de créer ou même d'accéder aux dispositifs d'aide.

Au plus extrême, **4 % de notre échantillon déclare avoir déjà fait une tentative de suicide** à la suite de leur échec, montrant le caractère parfois vital des associations (à l'image d'Apesa) qui accompagnent les dirigeants en grande souffrance psychique afin de prévenir l'irréparable.

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Les six derniers mois ont été très difficiles psychologiquement : idées très noires, burn-out, impression d'avoir tout raté et d'avoir mis ma famille en danger. Ces épreuves ont laissé des conséquences et des séquelles psychologiques durables : j'ai fait plusieurs nuits d'insomnie, accompagnées de cauchemars et de sueurs froides. Finalement, j'ai décidé d'arrêter la mission que j'avais commencée. ”

LIONEL PAILLARD

PME, éducation/formation, liquidation judiciaire, en rebond indépendant

“ Après un burn-out sévère, j'ai dû être hospitalisée et suivre un traitement médical long. Cela m'a contrainte à m'éloigner temporairement de mon entreprise, dans un contexte déjà compliqué par des difficultés personnelles et suivi par un divorce. J'ai traversé une période très éprouvante, mais j'ai choisi de me battre et d'engager un vrai travail de reconstruction. ”

DIRIGEANTE

PME, marketing digital, redressement judiciaire/cession, en rebond salarial

TÉMOIGNAGE

Le rebond au long cours : (se) reconstruire avant de rebondir



EX-DIRIGEANTE

PME, marketing digital,
redressement judiciaire/
cession

Ancienne dirigeante dans le marketing digital,
en transition vers un nouveau cycle de vie.

Pouvez-vous revenir sur les difficultés qui ont conduit à la liquidation de votre entreprise ?

J'ai créé mon entreprise à 22 ans, après trois ans de freelance. Elle a grandi vite, jusqu'à 35 salariés. Le Covid a été une période de forte croissance pour nous, mais tout s'est retourné début 2022 avec la guerre en Ukraine : marchés publics suspendus, ralentissement brutal de l'activité. J'ai dû enclencher des plans de départs volontaires, ponctionner le PGE... Puis, en avril 2023, j'ai fait un burn-out sévère. J'ai été hospitalisée, et j'ai dû déléguer la gestion à un comité de direction.

Malgré les tentatives de conciliation, les impôts ont saisi mes comptes *via* mes clients. On s'est retrouvés en cessation de paiements.

Comment avez-vous vécu cette période personnellement ?

Ça a été une descente aux enfers. J'ai perdu mon logement, la garde de mes enfants, et je me suis retrouvée à dormir dans mon bureau, puis dans un mobil-home. J'ai contracté une maladie chronique, j'ai été sédatisée pendant plus d'un an. J'ai vécu une exclusion de prévoyance, des dettes personnelles énormes, et un isolement total. J'ai dû reprendre le travail contre avis médical, juste pour tenter de sauver ce qui pouvait l'être. C'est une expérience qui vous brise, mais qui vous transforme aussi.

Qu'est-ce qui vous a permis de tenir et comment voyez-vous la suite ?

Le soutien médical, d'abord. J'ai été suivie par un psychiatre, un psychologue, un médecin généraliste. J'ai dormi 18 heures par jour pendant des mois.

Et puis, il y a eu une forme de résilience intérieure. J'ai toujours travaillé, depuis mes 16 ans. J'ai appris à vivre autrement, à découvrir ce que c'est que d'avoir du temps libre. J'ai fait des stages de menuiserie, j'ai redécouvert ma fille, les sorties culturelles. J'ai aussi compris que ma santé, ma vie, valaient plus que n'importe quelle entreprise. Je suis en train de passer une VAE, pour valider toutes les compétences que j'ai acquises. Je ne me vois pas entreprendre tout de suite, mais je sais que ça reviendra. Pour l'instant, je dois me reconstruire, payer mon divorce, retrouver une stabilité.

Après l'épreuve, le répit : une parenthèse réparatrice

Un dirigeant sur deux peine à surmonter l'échec avant six mois

Après avoir traversé une période de crise entrepreneuriale, les dirigeants ne rebondissent pas immédiatement : ils passent par des phases successives de choc, de doute, de repli, puis de reconstruction. Ce processus nécessite du temps pour digérer l'échec, en comprendre les causes, et retrouver une posture entrepreneuriale plus sereine. Ainsi, un dirigeant sur deux peine à surmonter l'échec avant six mois.

Ce temps de recul agit aussi comme un levier de rééquilibrage personnel. Beaucoup de dirigeants expriment, après coup, le besoin de préserver leur santé, de se reconnecter à leurs proches et de redonner du sens à leur engagement professionnel. Ce recentrage marque une rupture avec les logiques de surinvestissement souvent associées à l'entrepreneuriat.

COMBIEN DE TEMPS VOUS A-T-IL FALLU POUR...

(échantillon liquidation : 151 répondants)

Retrouver un nouveau projet



Vous remettre de cet échec



- Moins de 6 mois
- De 6 mois à 1 an
- Plus d'un an
- Pas de nouveau projet / Pas encore remis
- Non concerné, premier échec récent

PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Je n'aborde pas du tout de la même manière mon nouveau projet entrepreneurial que le premier, je suis plus prudent, plus humble sur les perspectives de réussite, on avance au jour le jour. ”

ARTHUR SEVESTRE

cofondateur de Hoppi.work, startup/santé numérique, en rebond entrepreneurial

“ J'ai besoin de temps devant moi pour rester sur un rythme plus calme... J'arrive à faire ma semaine en 4 jours et je reste sur un rythme tranquille, sinon je ne peux pas tenir. Je suis beaucoup plus attentif à mon rythme de travail, je prends plus mon temps. Je temporise énormément pour ne pas subir les pressions de l'extérieur. ”

EDWIN GALAN

dirigeant de Le Smartsitting, TPE/service à la personne, en cours de redressement judiciaire

Le soutien affectif, clé du rebond

Pour se reconstruire personnellement et professionnellement, les dirigeants mobilisent un ensemble de ressources. Le soutien affectif et matériel de l'entourage proche (famille, conjoint(e), amis) est de loin la ressource la plus fréquemment évoquée. Il constitue un socle de stabilité émotionnelle, particulièrement précieux dans les périodes de fragilité psychologique et de réorganisation de vie. Les échanges entre pairs permettent également de rompre l'isolement.

Enfin, les dispositifs d'accompagnement spécialisés, comme les associations d'aide au rebond (notamment 60 000 rebonds), jouent également un rôle clé pour une minorité de dirigeants. Ils offrent un cadre structuré pour réfléchir à son parcours, dépasser son trauma, reconstruire la confiance en soi et envisager de nouveaux projets.



PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Mes parents m'ont beaucoup soutenu car je vivais chez eux, je n'avais plus les moyens d'avoir un logement. [...] C'est eux qui m'ont le plus soutenu. ”

JÉRÉMY LESTERLIN

anciennement dirigeant de JLCP Agence Rénovation,
TPE/BTP, en rebond salarial

“ Mes salariés ont été d'un grand soutien. [...] Certains m'ont proposé de payer leur salaire en 2 fois, un m'a proposé de diminuer ses heures, un autre de prendre un mois de vacances. [...] J'ai aussi plusieurs proches qui sont aussi chefs d'entreprise avec qui j'ai pu en parler. [...] Il y a vraiment une entraide. ”

HELORI JAFFRÈS

TPE, restauration, RJ

“ C'est un processus sans complaisance mais toujours bienveillant. [...] Le coach vous fait beaucoup réfléchir sur vous et votre projet de rebond. [...] Je suis très reconnaissant et admiratif de ce processus proposé par 60 000 rebonds. ”

JEAN BARTHOMEUF

fondateur d'Opus Nova, cosmétiques et nutrition,
a traversé un redressement judiciaire dans le passé

4

VERS LE REBOND APPRENANT



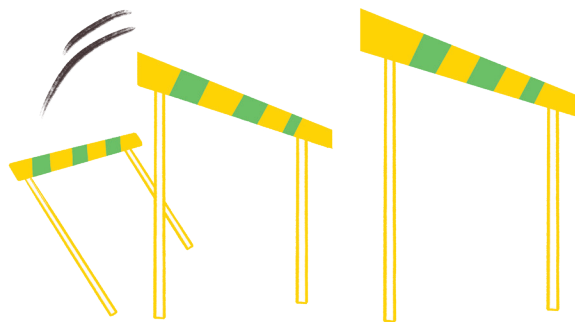
Pour une vision globale de la courbe
La traversée de l'échec,
vous référer à la page 14.

L'échec n'arrête pas l'élan : apprendre pour repartir

Pour trois dirigeants sur quatre, l'échec est une école

S'il est encore perçu comme un stigmate ou une faute personnelle, l'échec entrepreneurial tend aussi à être valorisé comme une expérience formatrice : **75 % des dirigeants passés par une procédure collective estiment qu'il constitue une opportunité d'apprentissage**. Ce chiffre montre que l'échec peut être investi positivement, à condition d'être accompagné, compris et intégré dans une trajectoire de développement.

Le temps de répit des procédures collectives conduit de nombreux dirigeants à tirer des enseignements concrets de leur parcours, qu'ils souhaitent rapidement mobiliser dans un nouveau projet : **64 % réfléchissent à leur prochaine étape professionnelle dès la sortie de crise, et un dirigeant sur deux ayant connu une liquidation judiciaire est principalement motivé par l'envie de surmonter l'épreuve** ou de réussir après l'échec.



PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Au début de la procédure, je n'avais pas l'espace mental pour me projeter dans l'avenir. Néanmoins, maintenant que les procédures sont bien lancées, que les obligations qui y sont liées s'intègrent bien dans ma semaine, je peux me projeter, et me concentrer sur mon nouveau projet. ”

EDWIN GALAN

dirigeant de Le Smartsitting, TPE/service à la personne, en cours de redressement judiciaire

“ J'ai toujours vécu avec des challenges et avec l'esprit de compétition puisque j'étais sportif de haut niveau. [...] J'ai toujours su rebondir. [...] C'est la même mentalité que dans les compétitions sportives : "d'accord, j'ai perdu cette compétition mais demain je retourne quand même à l'entraînement". ”

LAURENT BOUTON

dirigeant de CP CLIM CONCEPT/maintenance, en rebond entrepreneurial

“ J'ai compris qu'il ne fallait pas reproduire les mêmes erreurs, à savoir : prendre des risques financiers alors qu'on n'a plus les moyens, ne pas avoir d'équilibre de vie pro-perso, sacrifier sa santé physique et mentale. ”

PIERRE-YVES CHAUCHÉ

anciennement dirigeant de HOME-ASSIST, PME/santé, en rebond salarial

Rebondir avant l'impact ou renaître de ses cendres

Sauver, liquider, repartir

Ces temps de reconstruction (plus ou moins longs) permettent à une partie des dirigeants de transformer (plus ou moins rapidement) l'échec en une force. Le rebond peut s'enclencher à deux moments.

AVANT la rupture, grâce à une anticipation (procédures amiables, sauvegarde ou redressement réussis)

1. Le rebond anticipé

repose sur plusieurs appuis : un entourage mobilisable, des conseils professionnels solides, une meilleure maîtrise de la gestion. Il suppose aussi une posture personnelle : savoir demander de l'aide, accepter de se remettre en question, et faire la part entre soi et son entreprise.

APRÈS une liquidation, dans une logique de reconstruction

2. Le rebond proactif

post-liquidation, quant à lui, est davantage le fait de startuppeurs et *serial* entrepreneurs, capables de mobiliser rapidement les ressources nécessaires (finances et expertise) au rebond, afin d'entreprendre à nouveau en ne se focalisant pas sur l'échec qui est intégré comme une possibilité de l'aventure entrepreneuriale.



3. Le rebond en deux temps

concerne des dirigeants plus isolés ou moins préparés, qui vivent l'échec comme une rupture brutale. Après une phase de rebond salarial, le nouveau projet entrepreneurial est plus prudent et aligné avec leurs priorités personnelles et les ressources disponibles.

4. Le rebond au long cours

s'inscrit dans un processus lent de reconstruction, souvent après un effondrement non anticipé. Ces dirigeants, très investis dans leur entreprise, subissent des conséquences personnelles lourdes (santé, isolement, précarité). Le rebond, qu'il soit entrepreneurial ou salarial, est porté par une volonté de se reconstruire, avec des soutiens psychologiques, associatifs ou familiaux.



PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ Avant que nos créanciers nous jettent en pâture, on a décidé de nous-mêmes d'aller voir le Tribunal de commerce pour demander un redressement judiciaire. Après une période de surveillance d'un an, on a obtenu un plan de continuation. ”

DIRIGEANT

PME, restauration, en redressement judiciaire

“ Grâce à notre administrateur judiciaire qui nous a mis en relation avec un premier “bon” banquier, on a été mis en contact avec un consultant financier spécialisé dans le domaine bancaire extrêmement compétent qui nous a vraiment permis de rééquilibrer le bilan, de restructurer les dettes, et surtout de nous mettre en contact avec de bons banquiers, qui sont toujours les nôtres aujourd'hui. ”

DIRIGEANT

PME/numérique, en rebond post Codéfil

“ L'échec fait partie de la vie d'un entrepreneur. Quand on se lance dans l'aventure entrepreneuriale, on sait que peut-être ça va planter. Ça fait partie du jeu. Faut arriver à l'encaisser et à repartir. Faut arriver à voir les choses positivement : il y a eu des réussites, des belles rencontres, des bons apprentissages. ”

FABIEN THOLLOT

dirigeant d'Angel Corp, TPE/Industries Culturelles et Créatives, en rebond entrepreneurial

“ Le plan de continuation, c'est une nouvelle aventure, c'est comme si je repartais avec une nouvelle entreprise. C'est une nouvelle chance, il faut avancer. ”

CHRISTOPHE GASTELAIS

dirigeant de HMP-SN, PME/industrie, en plan de continuation post-redressement judiciaire

“ Suite à la liquidation de mon entreprise, j'ai pris deux mois de vacances pour me poser et me ressourcer, car la vie avait été compliquée, mais en 15 jours, j'ai retrouvé du travail [...]. Je ne me projette pas du tout en tant que salarié. Malgré les difficultés, j'ai beaucoup aimé l'entrepreneuriat. J'ai un projet à très court terme de reprendre une activité indépendante. ”

JÉRÉMY LESTERLIN

anciennement dirigeant de JLCP Agence Rénovation, TPE/BTP, en rebond salarial

“ Mes parents m'ont aidé financièrement et mentalement, ils m'ont conseillé de me faire accompagner par un thérapeute. Et puis finalement, quand on descend très bas psychologiquement, on se dit qu'on n'a plus rien à perdre, il n'y a plus qu'à remonter. On apprécie beaucoup mieux les toutes petites étapes. Je me suis reconstruit petit à petit. Ce n'était pas évident mais la résilience ça s'apprend avec du temps et de la patience. Il faut aussi écouter les opportunités, s'entourer des bonnes personnes. ”

PIERRE-YVES CHAUCHÉ

anciennement dirigeant de HOME-ASSIST, PME/santé, en rebond salarial

TÉMOIGNAGE

Le rebond anticipé : l'art de redresser avant la chute



THIERRY DEVANNE
Président d'Experium-Nax
Group (Conseil)

Thierry Devanne a transformé une procédure de sauvegarde en 2020 en levier stratégique, grâce à une posture lucide, un entourage solide et une gestion rigoureuse.

Qu'est-ce qui a déclenché vos difficultés ?

L'acquisition de Nax, réalisée à un prix élevé (plus de cinq fois l'EBE), reposait sur des perspectives de croissance prometteuses. Cependant, un retournement du marché lié à la stratégie de l'éditeur a entraîné une stagnation de l'activité ERP (Entreprise resource planning), compromettant les prévisions initiales. Ce décalage a fragilisé la structure financière de l'entreprise, accentué par une dépendance excessive à un seul ERP et un seul secteur.

Et puis, quand vous commencez à ne plus pouvoir payer l'Urssaf ou la TVA, c'est le signal d'alerte. Il faut agir tout de suite.

Pourquoi avoir choisi la procédure de sauvegarde ?

Nous avons choisi la procédure de sauvegarde comme un outil stratégique de gestion. Elle nous a permis de sécuriser l'activité en gelant 3 M€ de dettes, et de nous concentrer sur la restructuration. C'est un levier qu'active le dirigeant pour anticiper les difficultés, pas pour les subir.

Comment avez-vous vécu cette procédure et quelles ressources avez-vous mobilisées pour tenir ?

Cette procédure nous a permis de respirer : le gel de 3 M€ de dettes nous a offert une année de sérénité pour engager et poursuivre nos restructurations. Il convient toutefois de les piloter soigneusement, de communiquer avec les parties prenantes et d'en assumer la responsabilité, en respectant notamment le plan de remboursement de la dette (en moyenne sur huit ans). C'est le dirigeant qui décide et qui doit montrer qu'il tient la barre.

Mon entourage professionnel a été déterminant : mon avocat, mon expert-comptable, mon investisseur, et surtout des collaborateurs qui ont joué le jeu, ont compris et accepté la situation et ont contribué à cette réussite. Les outils de gestion — arrêtés comptables réguliers, prévisionnels, comités de direction — sont essentiels pour piloter au cordeau. Et, à titre personnel, le sport m'a aidé à garder la lucidité nécessaire.

“ La procédure de sauvegarde nous a permis de respirer. Le gel des dettes nous a offert une année de sérénité pour poursuivre notre restructuration. ”

Quels enseignements tirez-vous de cette expérience

D'abord, qu'il faut rester humble : rien n'est jamais acquis. Ensuite, qu'on ne dirige pas seul. Il faut savoir s'entourer, déléguer, et accepter de se rater.

Cette période m'a permis de professionnaliser encore davantage notre gestion. Et surtout, de comprendre que l'échec, bien géré, peut devenir un levier de transformation.

Si je devais donner un conseil : menez une analyse approfondie avant de vous engager et n'attendez pas le point de non-retour. Et surtout, ne donnez jamais de garanties personnelles. Il vaut mieux aller en procédure ou chercher des investisseurs. L'important, c'est d'être rentable, pas de courir après le cash.

“ On ne dirige pas seul. Il faut savoir s'entourer, déléguer et accepter de se rater. ”

TÉMOIGNAGE
Le rebond
proactif :
entreprendre
à nouveau
sans attendre



LAURENT BOUTON
Dirigeant de CP CLIM
CONCEPT

Entrepreneur dans la maintenance énergétique, il a su mobiliser rapidement ses ressources personnelles et son réseau pour relancer une activité après l'échec.

Qu'est-ce qui a causé la fin de votre activité et comment l'avez-vous vécu ?

C'est un concours de circonstances. Le Covid a stoppé net mon activité en Asie, j'ai dû licencier mes salariés en leur versant une année de salaire. En France, l'activité était aussi à l'arrêt. J'ai suivi les conseils de mon banquier et fermé la société. Je ne l'ai pas particulièrement bien vécu, mais j'y étais préparé.

En tant que sportif de haut niveau, j'ai toujours vécu avec des challenges et l'échec fait partie du jeu. Ce n'était pas glorieux, mais j'ai toujours su rebondir. Comme dans le sport : on perd une compétition, mais le lendemain, on retourne à l'entraînement.

Comment avez-vous rebondi ?

Très vite, j'ai voulu redevenir entrepreneur. Une amie expert-comptable m'a présenté un projet de reprise dans la maintenance de climatisations et pompes à chaleur. J'ai tout de suite su que c'était le bon projet. J'ai mobilisé mes ressources personnelles, ma femme et mes amis m'ont soutenu financièrement. J'ai financé 100 % du projet seul car aucune banque n'a voulu me suivre à cause de la liquidation précédente. J'ai été accompagné par 60 000 rebonds. Le coaching m'a permis de clarifier mes motivations, de comprendre pourquoi je voulais repartir et sur quel projet. C'est essentiel d'avoir quelqu'un qui vous challenge, qui vous pousse à vous poser les bonnes questions. Ce soutien m'a aidé à structurer mon rebond.

Quelle est votre vision du rebond entrepreneurial ?

Le rebond, c'est un processus. Il faut être lucide, accepter les difficultés, et mobiliser les bonnes ressources. Ce n'est pas une question de chance, mais de préparation et de réseau.

Aujourd'hui, mon entreprise se porte bien, j'ai restructuré l'équipe, et je travaille sur des solutions plus vertueuses pour réduire notre impact environnemental. Si je devais donner un conseil aux dirigeants qui traversent des difficultés, ce serait "surtout ne restez pas seuls. Entourez-vous, acceptez l'échec comme une étape, et rebondissez avec lucidité. Ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort".

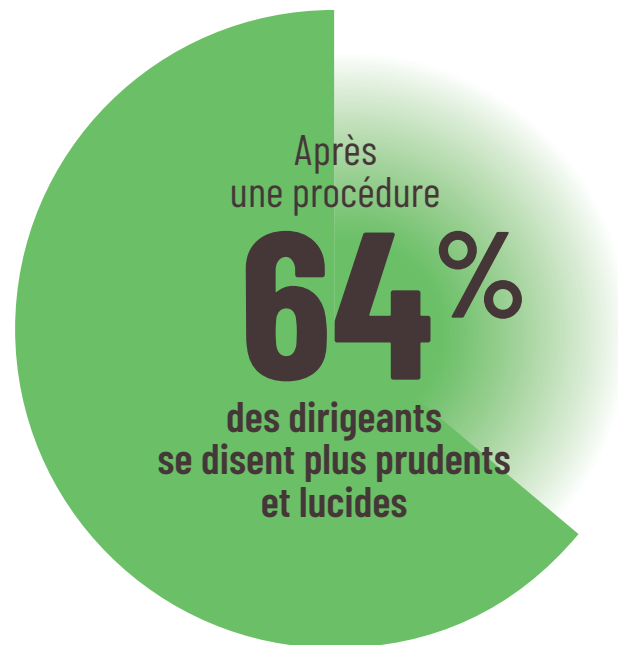
L'échec comme levier d'apprentissage

Quand l'échec devient compétence

Les dirigeants confrontés à une procédure collective ou à une liquidation acquièrent souvent, dans l'urgence, des compétences qu'ils n'avaient pas auparavant : sens stratégique, professionnalisation de la gestion, meilleure maîtrise des outils financiers et juridiques, capacité accrue à anticiper les risques.

Certains dirigeants vont plus loin en formalisant leurs compétences acquises pendant les procédures collectives à travers des dispositifs de reconnaissance (bilan de compétence, VAE).

Ces démarches traduisent une volonté de transformer l'expérience entrepreneuriale en capital certifiable, utile pour rebondir dans d'autres contextes professionnels. L'expérience entrepreneuriale, bien que marquée par l'échec, peut en effet être reconnue et valorisée par certains employeurs. Ces trajectoires montrent que l'échec peut devenir un levier de crédibilité et de légitimité, à condition d'être bien raconté et assumé.



PAROLES D'ENTREPRENEURS

“ J’ai testé les deux approches — l’océan bleu [ouvrir un nouveau marché] et l’océan rouge [se battre sur un marché concurrentiel]. En école de commerce, on était clairement dans le fantasme de Facebook et de l’océan bleu. Et moi aussi dans ma première boîte. Pour la seconde, j’ai préféré me battre sur un très gros marché à 10 Md€. Je ne sais pas encore si j’ai eu raison de partir sur l’océan rouge, mais je suis encore en train d’apprendre. ”

DIRIGEANT

startup Industries Culturelles et Créatives,
en rebond entrepreneurial

“ Aujourd’hui, on en a tiré des leçons, on a appris de nos erreurs. On fait des suivis de tableaux de bord très exhaustifs qui nous montrent en temps réel les marges en volume et en valeur. ”

DIRIGEANT

PME/numérique,
en rebond post Codefi

“ Je suis en train de passer une VAE parce que je n’ai jamais validé mon master. Donc, il y a des compétences que je suis en train de recenser : la gestion d’entreprise, le fait de monter une équipe, les impératifs RH, des choses assez avancées en compta et finances. ”

DIRIGEANTE

PME, marketing digital, redressement judiciaire/cession,
en rebond salarial

“ L’objectif de mon employeur (Ministry of Solar) était de développer sa filiale française et j’ai été recrutée pour mes compétences entrepreneuriales. Au départ, j’avais des réticences vis-à-vis du salariat : je me disais que, puisque j’avais déjà été cheffe d’entreprise, je ne pourrais pas travailler pour quelqu’un d’autre. Finalement, je trouve aujourd’hui une grande satisfaction à développer l’entreprise d’un autre, et je me sens pleinement épanouie. ”

STÉPHANIE KUC

anciennement dirigeante de COCOONIZ, TPE/ameublement,
en rebond salarial

Maîtriser les procédures et mieux négocier

L'expérience de l'échec favorise aussi une meilleure compréhension des outils collectifs (procédures, médiation bancaire) et désactive progressivement les peurs associées à ces démarches.

Cette évolution permet aux dirigeants de mieux dialoguer avec les financeurs, en adoptant une posture plus transparente, anticipatrice et crédible, au service de la pérennité de l'entreprise.

“ Du fait de mon expérience passée, j'ai tout fait pour réduire au maximum les dettes de la première société [...]. Cette fois-ci, ça s'est beaucoup mieux passé avec le Tribunal de commerce. J'étais plus à l'aise avec mon dossier [...]. Aussi, j'avais plus d'expérience, plus de recul [...]. Ça m'a vraiment aidé à amortir émotionnellement cette chute. ”

PIERRE-YVES CHAUCHÉ

anciennement dirigeant de HOME-ASSIST, PME/santé,
en rebond salarial

“ Des gens commencent à m'appeler : “c'est un peu chaud pour moi, que me conseilles-tu ?”. Pour l'instant, j'ai une boîte à outils de dépannage. J'ai appris en faisant. Maintenant, dès que j'ai un problème, j'envoie un mail ou j'appelle. J'ai le numéro perso de la personne qui s'occupe des entreprises en difficulté aux URSSAF. “Peut-on s'arranger ? Peut-on décaler ?”. Ce n'est pas dans l'intérêt de l'État que la boîte ferme. Il vaut mieux décaler de trois mois le paiement Urssaf et que la boîte survive. ”

Apprendre de la culture du rebond des startups

L'échec comme terrain d'apprentissage

Les startups ont beaucoup à nous apprendre en matière de rebond. Malgré un taux de liquidation plus élevé — dans notre échantillon, 51 % des startups en procédure collective sont liquidées ou transmises, contre 27 % des TPE/PME — et de nouveaux projets entrepreneuriaux qui rencontrent davantage d'obstacles (25 % contre 5 %), la motivation des startapers reste intacte.

Cela ne signifie pas pour autant que les dirigeants de startups vivent l'échec de manière plus légère : les émotions, les difficultés et les remises en question sont tout aussi intenses que dans les autres formes d'entrepreneuriat.

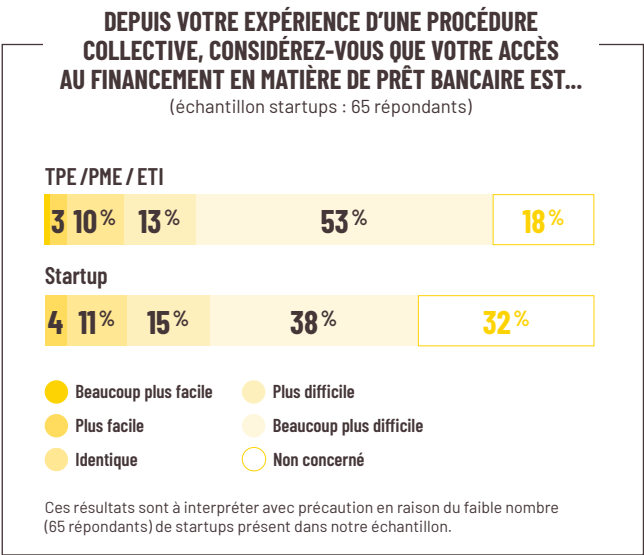
Ce qui distingue leur posture, c'est une appétence particulière pour l'expérimentation : le goût du *test & learn*, l'excitation de l'exploration, et la capacité à intégrer l'échec comme une étape normale du parcours.



L'échec est moins pénalisant pour le financement

Cette résilience des startups s'explique en partie par un environnement plus favorable à la reconstruction. Si l'accès au crédit bancaire post-liquidation reste difficile, il est moins bloquant pour les startpers (38 % déclarent de grandes difficultés, contre 53 % dans les entreprises classiques).

Il en va de même pour les levées de fonds (22 % contre 42 %). Ce n'est donc pas tant la nature de l'entreprise que le rapport de l'écosystème à l'échec qui fait la différence. Les startups évoluent dans un environnement où l'échec est davantage perçu comme une étape du processus d'innovation. Cela se traduit par une relation plus fluide avec les financeurs : 30 % des dirigeants de startups font confiance à leurs actionnaires externes pour les accompagner dans les difficultés, contre seulement 10 % ailleurs.



Une posture narrative valorisée

Cette moindre difficulté dans l'accès au financement peut s'expliquer (en partie) par le fait que, là où les dirigeants de PME/ETI préfèrent taire leur expérience de la liquidation pour éviter la stigmatisation bancaire, les entrepreneurs de startups évoluent dans un univers où l'échec est moins tabou, parfois même valorisé.

Leur capacité à transformer une défaillance en récit d'apprentissage, intégré au *storytelling* entrepreneurial, constitue un levier d'accès au financement et à la reconnaissance.

“ Je parle souvent de mes échecs, parce que je pense que c'est utile. Partager ce qu'on a traversé permet aux autres d'apprendre, de se reconnaître, et de relativiser. J'ai sauvé ma boîte actuelle trois fois, mais à un moment donné, il faut quand même réussir à faire tourner une entreprise. Les échecs prennent tout leur sens quand ils sont suivis d'un succès. ”

DIRIGEANT
startup Industries Culturelles et Créatives,
en rebond entrepreneurial

TÉMOIGNAGE

L'échec en capital : quand la chute devient un atout



DIRIGEANT

Cofondateur & CEO
d'une startup dans le domaine
des Industries Culturelles
et Créatives

Il incarne cette génération de startups pour qui l'échec n'est pas une fin, mais une étape du parcours entrepreneurial. Malgré plusieurs revers, il continue d'entreprendre avec énergie et confiance.

Qu'est-ce qui a causé la fin de votre première activité et comment l'avez-vous vécu ?

J'ai lancé une première entreprise dans le secteur culturel, avec un service innovant puis un produit physique destiné aux établissements recevant du public. Malgré une forte implication, le projet n'a pas trouvé son marché et a été fermé après deux ans. Petit passage au Tribunal de commerce, où des vieux te regardent en disant : "ça n'a pas marché votre truc".

Après avoir pris 10 kg, je suis revenu chez ma mère. Mais je ne me suis jamais inquiété. Je suis très optimiste, je sais que je rebondirai toujours.

Comment avez-vous rebondi justement ?

J'ai d'abord rejoint une entreprise dans le conseil, puis cofondé une structure à l'étranger qui a connu une belle croissance. Par la suite, j'ai lancé une nouvelle activité dans le numérique, avec une levée de fonds réussie. Même quand un projet ne trouve pas son financement ou qu'un éditeur se retire, je repars. Je suis toujours en train d'apprendre. J'ai fait une boîte, j'en ai raté une, j'en ai réussi une autre. Je crois beaucoup aux TPE-PME maintenant, aux équipes resserrées qui veulent progresser et accomplir.

“ Même quand un projet ne trouve pas son financement ou qu'un éditeur se retire, je repars. Je suis toujours en train d'apprendre. ”

Quelle est votre expérience de l'accès au financement après vos premières expériences ?

J'ai investi 100 000 € dans ma nouvelle boîte. La banque parisienne n'a pas voulu ouvrir mon compte à cause d'une liquidation 10 ans plus tôt. Ça m'a rendu dingue. Mais en province, c'est différent : les gens sont sympas, disponibles.

J'ai levé 600 000 €, ça n'arrive pas tous les jours ici. Ce que j'ai vu, c'est que les investisseurs investissent sur l'entrepreneur. Ils ont dit : "Ah d'accord, il a créé deux boîtes, il en a raté une, réussi une, on fait confiance".

Je pense que c'était valorisé que j'en ai raté une. J'ai pas trop de doutes. Ça prouve que le mec, même s'il a raté, il recommence et il est vraiment sain.

Quelle est votre vision du rebond entrepreneurial ?

Je suis quelqu'un de très optimiste. Je dors très bien, même quand je n'ai plus d'argent. Mais j'en ai un peu marre d'être le champion de la résilience. Ce n'est pas un passage obligé. Ça ne fait plaisir à personne d'échouer, même si ça permet d'apprendre. C'est un jeu auquel on joue : si on gagne, on gagne vraiment, mais on peut souvent perdre.

Ce que j'ai appris, c'est que le choix du marché est le plus important. Et il faut connaître ce qui est négociable ou non : la TVA, c'est non. La part salariale de l'Urssaf, c'est non. Mais la part patronale, on peut discuter.

Ce sont des choses que j'ai apprises en écoutant des podcasts, en échangeant. Il faut savoir ce qu'on peut demander, et à qui. Et pour me protéger, j'ai souscrit pour la première fois à une assurance chômage privée pour dirigeants. Elle coûte 5 000 € par an et couvre 80 % de mon salaire pendant un an si la boîte ferme. Je le conseille à tout le monde.

“ Je suis très optimiste, je sais que je rebondirai toujours. ”

Conclusion

De la culture de l'honneur à celle de l'apprentissage : penser une voie française du rebond

Cette étude ne célèbre pas des réussites éclatantes. Elle donne à voir des trajectoires cabossées, des dirigeants profondément affectés, parfois durablement marqués. Même ceux qui ont su relancer une activité ou retrouver un équilibre professionnel témoignent d'un coût humain, psychologique et financier considérable. Le rebond n'est ni immédiat, ni linéaire. Il est souvent contraint, parfois empêché, toujours exigeant.

Ce que révèle cette étude, c'est l'écart entre la réalité vécue des dirigeants et les représentations collectives qui les entourent. En France, l'échec reste associé à la faute, à la déchéance, à la perte d'honneur. À l'inverse, dans d'autres cultures entrepreneuriales (comme aux États-Unis), l'échec est intégré comme une étape normale du cycle de l'innovation, un coût assumé du capital-risque.

Il ne s'agit pas de transposer un modèle à l'autre, mais de trouver une voie française du rebond :

- une voie qui reconnaît la souffrance sans la stigmatiser ;
- une voie qui valorise l'expérience acquise dans l'épreuve ;
- une voie qui fait du rebond un droit, et non un privilège réservé à ceux qui disposent des bons réseaux ou des bonnes ressources ;
- une voie qui valorise et fait travailler ensemble tout l'écosystème d'acteurs du rebond incroyablement riche et développé.

Rebondir, ce n'est pas oublier l'échec. C'est apprendre à vivre avec, à le transformer, à en faire un levier.

Cela suppose un changement de regard, mais aussi un changement de système : dans la formation, dans l'accompagnement, dans le financement, dans la justice commerciale, dans la reconnaissance/valorisation des acquis de l'expérience.

C'est à cette condition que l'on pourra passer d'une culture de l'échec infamant à une culture du rebond.



Merci à tous les contributeurs et interviewés

Membres du COPIL

- **Laure Chanselme**, psychologue du travail, Observatoire Amarok
- **Hélène Bourbouloux**, administratrice judiciaire, FHBX
- **Julien Cusin**, professeur, Sciences de gestion, IAE Bordeaux
- **Marguerite Shaetz**, avocate en droit des entreprises en difficulté, Titane Avocats

- **Sheherazade Aqil**, avocate en droit des entreprises en difficulté, Titane Avocats
- **Philippe Fourquet**, président 60 000 rebonds
- **Philippe Le Meur**, secrétaire général de Second Souffle
- **Gilles Desmouliers**, président du Tribunal de commerce de La Rochelle
- **Olivier Torrès**, professeur des Universités management des PME/santé du dirigeant

Experts

- **Céline Gauthier**, DG Association GSC
- **David Lacombe**, mandataire et conciliateur, La Clinique de la Crise
- **Emilie Quema**, Banque de France
- **Jean-François Sattin**, professeur, président de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Paris 1
- **Nabil Khelil**, professeur, Sciences de gestion, Université de Caen
- **Virginie Blum**, Docteur en sociologie, emlyon
- **Jérôme Pierrel**, mandataire judiciaire, Étude Jp
- **Lou Fléchar**, administratrice judiciaire, CBF Associés
- **Michel Peslier**, président du Tribunal de commerce de Laval, Président de la CGJCF
- **André Letowski**, consultant expert en entrepreneuriat, Ma propre entreprise
- **Jean-Romain Gotteland**, Accuracy
- **Delphine Inesta**, Arcole
- **Sylvain Querneau**, DG BREIZH Rebond
- **Camille Cecchi**, CDED Seine-Saint-Denis

- **Nicolas Lefevre**, CIRI
- **Claire Flin**, Mouvement des rebondisseurs français
- **Sébastien Velez**, DG CNAJMJ
- **Léa Ben-Cheikh**, CRP Île-de-France
- **Thomas Robert**, MRE
- **Paul Cusson**, DGE
- **Thibaud Cazanave**, DGE
- **Mohamed Ould Kharchy**, France Travail Hauts-de-France
- **Didier Moinereau**, GPA Île-de-France
- **Jean-René Jegou**, Bpifrance
- **Sandrine Pereira**, BGE – Maisons des entrepreneurs
- **Béatrice Raoult-Textier**, Médiation du crédit
- **Alexia Blanchet**, Apesa
- **Anna Ouhayoun**, Signaux Faibles
- **Rémi Berteloot**, Bpifrance
- **Aruna Soogrim**, Urssaf
- **Nicolas Yakoubovitch**, expert comptable et commissaire aux comptes, Exponens
- **Fabien Lallement**, CCI Bordeaux-Gironde
- **David Verfaillie**, FBF
- **Hélène Lebedeff**, CGE / ex-Délégue Interministérielle aux Restructurations d'Entreprise (DIRE)

(Ex)dirigeants ayant connu des difficultés

- **Jean-Christophe Boschet**, Groupe APR
- **Arthur Sevestre**, Hoppi.work
- **Olivier Boijoux**, Decomatic
- **Bénédicte Perrot**, Vidiamo

- **Céline Soen**, BTP DU HAINAUT
- **Christophe Gastelais**, HMP-SN
- **Corinne Chavatte**, Batiment concept services
- **Edwin Galan**, Le Smartsitting
- **Eric Le Merre-Allouch**, VDH
- **Isabelle Didier**, O3 Partners
- **Jean Barthomœuf**, Opus Nova
- **Jérémy Lesterlin**, JLCF Agence Rénovation
- **Laurent Bouton**, CP CLIM CONCEPT
- **Léticia Granger**, RenEntre Coaching
- **Lionel Paillard**, Disrupt' Campus
- **Marc Saliou**, INetSystem
- **Maxime Delcourt**, La Blanchisserie des 3 régions
- **Michel Rességuier**, Prosperes
- **Stéphanie Kuc**, Ministry of Solar France
- **Thierry Devanne**, Experium-Nax Group
- **Yves Gille**, ATEK Conseil
- **Fabien Thollot**, Angel Corp
- **Alexandre Jombart**, Plaisirs d'Antan
- **Helori Jaffrès**, EMOTIONS
- **Thierry Bory**, Eco.déchets
- **Jean-Marc Borie**, EUROSMART
- **Pierre-Yves Chauché**, HOME-ASSIST

Un merci tout particulier à notre stagiaire, **Alix Pouget**.



LES FICHES OUTIL DU REBOND

FICHE OUTIL

Idées reçues : qui fait quoi dans une procédure collective ?



✗ **Le Tribunal de commerce** est là pour sanctionner.

✓ Les juges consulaires, bénévoles issus du monde entrepreneurial, protègent l'entreprise en difficulté et encadrent sa restructuration : suivi de l'évolution de l'entreprise, vérification de la mise en œuvre des mesures de redressement, etc.

✗ **Le juge-commissaire** contrôle l'entreprise en difficulté.

✓ Il veille à l'application des règles procédurales et protège les intérêts en présence : autorisation d'actes non courants, arbitrage sur l'admission des créances et les résiliations de contrats en cours.

✗ **L'administrateur judiciaire** prend la direction de l'entreprise.

✓ Il assiste le dirigeant pour surmonter les difficultés et garantir l'intérêt social : respect des règles par les créanciers, bilan économique et social.

✗ **L'expert financier** se limite à faire des bilans comptables.

✓ Il est indispensable pour établir un état financier précis et guider les décisions stratégiques : prévisionnels de trésorerie, analyse des indicateurs clés, etc.

✗ **Un avocat** en *restructuring* est un luxe pour un chef d'entreprise en difficulté.

✓ C'est un levier stratégique pour sécuriser la procédure et protéger l'entreprise : diagnostic, traitement, sécurisation des relations avec les créanciers, aide à la négociation.

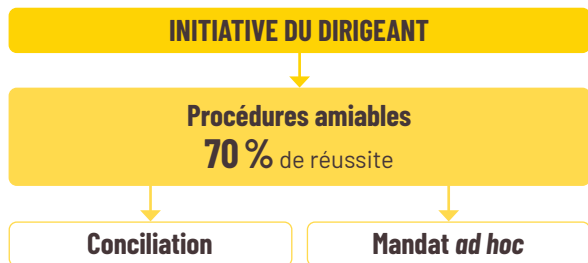
✗ **Le mandataire judiciaire** est là pour vendre les actifs.

✓ Il représente les créanciers et sécurise leurs intérêts, en vérifiant notamment les déclarations de créances.

FICHE OUTIL

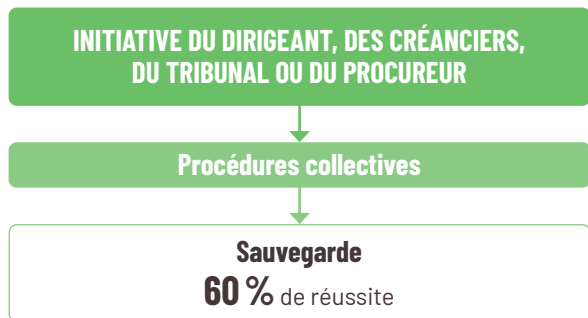
Les différentes procédures

AVANT LA CESSATION DES PAIEMENTS



CONFIDENTIEL

But : trouver un accord amiable avec les créanciers.

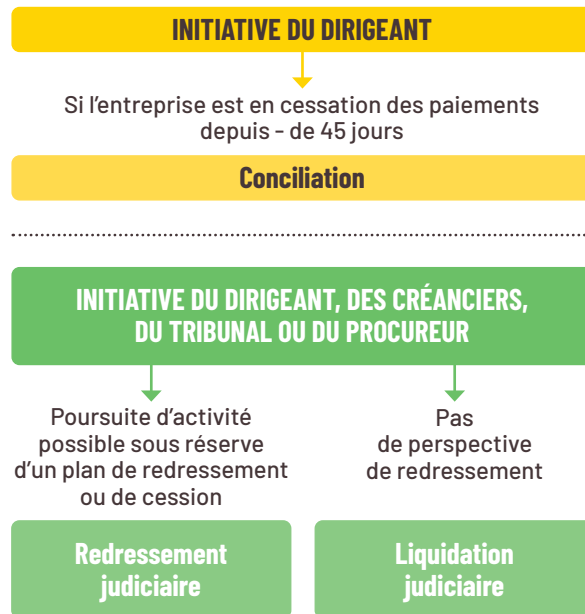


PUBLIC

But : prévenir les difficultés et réorganiser l'entreprise.

Plan de sauvegarde : mesures de réorganisation (réorientation de l'activité, investissements, plan social, etc.) et modalités d'apurement du passif.

APRÈS LA CESSATION DES PAIEMENTS



CONFIDENTIEL

PUBLIC

RJ : évitement faillite et poursuite de l'activité (remises de dettes, délais de paiement), **plan de continuation** (stratégies de redressement, échéanciers de remboursement, engagement financiers, garantie de viabilité, etc.) ou **plan de cession**.

LJ : nomination d'un **liquidateur judiciaire** chargé de vérifier les créances, vendre les biens, payer et licencier les salariés, recouvrer les sommes dues.

Mandataire : vérification passif/réception déclarations créanciers.

Administrateur : surveillance gestion/bilan et plan de sauvegarde.

Source : Banque de France, *Les procédures amiables au bénéfice des entreprises en sortie de crise*, 2021.

FICHE OUTIL

Le rôle de l'administrateur judiciaire

Qui est l'administrateur judiciaire ?

L'administrateur judiciaire est un professionnel du droit, nommé par le Tribunal, dont la mission principale est d'assister ou de représenter une entreprise en difficulté dans le cadre d'une procédure collective. Il est inscrit sur une liste nationale tenue par les autorités judiciaires et agit en tant qu'auxiliaire de justice.

Son rôle est d'aider à la sauvegarde de l'entreprise, à la préservation de l'emploi et au remboursement des créanciers, tout en facilitant un éventuel rebond entrepreneurial.

À quel moment intervient-il ?

L'administrateur judiciaire intervient dès l'ouverture d'une procédure collective, lorsque l'entreprise est confrontée à des difficultés financières sérieuses, mais qu'un redressement est encore envisageable.

Il peut être désigné dans les cas suivants :

- lorsque l'entreprise est en cessation des paiements ;
- lorsque le dirigeant demande l'ouverture d'une procédure de sauvegarde ;
- lorsque le tribunal ouvre une procédure de redressement judiciaire.

Sauvegarde judiciaire

Quand l'entreprise n'est pas encore en cessation des paiements, l'administrateur peut être nommé pour assister le dirigeant dans certains actes de gestion, prévenir l'aggravation des difficultés et préparer un plan de sauvegarde de l'activité.

Redressement judiciaire

Quand l'entreprise est en cessation des paiements mais qu'un redressement est possible, l'administrateur peut être chargé soit d'assister le dirigeant dans la gestion (cas le plus fréquent), soit d'administrer seul l'entreprise (en cas de mauvaise gestion) afin d'élaborer avec le dirigeant un plan de redressement (sauvetage, maintien de l'emploi, apurement du passif) ou proposer une cession de l'entreprise.

Comment est-il désigné ?

L'administrateur judiciaire est désigné par le Tribunal de commerce lors du jugement d'ouverture de la procédure collective.

La désignation d'un administrateur judiciaire est obligatoire lorsque l'entreprise a au moins 20 salariés et un chiffre d'affaires qui dépasse 3 M€ HT. En sauvegarde, le dirigeant peut formuler une demande ou une préférence motivée pour désigner l'administrateur, même si la décision finale appartient au juge.

**170 administrateurs
et 300 mandataires judiciaires**
officiaient dans respectivement 80 et 190 études
au 1^{er} janvier 2023.

On compte 141 Tribunaux de commerce répartis
sur le territoire métropolitain.

FICHE OUTIL

La caution personnelle

Dans quel cadre la caution personnelle peut-elle être demandée par la banque ?

La caution personnelle est une garantie que les banques exigent fréquemment lorsqu'un dirigeant sollicite un prêt professionnel pour sa société. Elle consiste à s'engager à rembourser personnellement les dettes de l'entreprise en cas de défaillance de celle-ci.

Pourquoi cela peut-il s'avérer risqué pour le dirigeant ?

La caution personnelle engage le patrimoine privé du dirigeant : biens immobiliers, comptes bancaires, voire revenus futurs. En cas de défaillance de l'entreprise, la banque peut se retourner contre lui, même après la liquidation de la société. Ce risque est d'autant plus important que la caution n'est pas automatiquement effacée par la procédure collective et peut subsister pendant plusieurs années.

Les réformes récentes permettent-elles de mieux protéger le dirigeant ?

La loi Pacte (2019) a introduit une avancée importante : en cas d'ouverture d'une procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire, les poursuites contre les cautions personnes physiques (dirigeants, associés, etc.) sont suspendues pendant la période d'observation (article L.622-28 du Code de commerce).

Depuis 2025, les banques doivent également remettre un document d'information standardisé au dirigeant-caution, sept jours avant la signature, détaillant les conséquences juridiques et patrimoniales de son engagement.

Au-delà de ces protections, la caution personnelle peut être contestée sur plusieurs fondements :

- vice de consentement (manque d'information, pression, absence de mise en garde) ;
- vice de forme (fiche patrimoniale incomplète, mentions obligatoires absentes) ;
- disproportion manifeste entre l'engagement et les capacités financières du dirigeant.

Dans les faits, le contentieux autour des cautions personnelles se révèle souvent favorable aux dirigeants, même lorsqu'ils sont considérés comme avertis.



FICHE OUTIL

Les dispositifs d'aide et d'accompagnement (1/3)

- Professionnels du conseil juridique et financier
- Acteurs publics de l'accompagnement
- Acteurs associatifs
- Acteurs judiciaires
- Niveau des difficultés rencontrées par votre entreprise



STADE 1

Tensions

STADE 2

Seuil critique

STADE 3

Insolvabilité

STADE 4

Post-échec / Pré-rebond

Vous avez des difficultés à diagnostiquer

Votre expert-comptable

Rôle d'alerte, confidentiel

Le CDED de votre département

Rôle d'information, de diagnostic, et d'orientation vers les services de l'État compétents

Un conseiller financier expert

Diagnostic et accompagnement à la restructuration, confidentiel

Votre Tribunal de commerce

Procédure de redressement qui permet le gel des dettes, l'obtention de remises de dettes et des délais de paiements si le plan est approuvé et/ou liquidation judiciaire

Un CIP

Entretien de diagnostic confidentiel et orientation vers les bons acteurs

Votre CCI

Réorientation vers les services compétents

Un GPA

Vous êtes une entreprise de moins de 50 salariés : diagnostic et accompagnement gratuits et confidentiels à partir d'un plan d'action

Les Rebondisseurs Français

Échanges confidentiels et sans tabou avec d'autres entrepreneurs, partage d'expériences et de bonnes pratiques

Second Souffle

Vous êtes une TPE : orientation, accompagnement, confidentiel

Le Président de votre Tribunal de commerce

Entretien de prévention confidentiel

Votre Tribunal de commerce

Procédure de sauvegarde entraînant le gel des créances, une suspension des poursuites et une réorganisation sous protection du TC

Administrateur & mandataire judiciaires

Administrateur & mandataire judiciaires

Avocat

Défense dans le cadre de la procédure collective

FICHE OUTIL

Les dispositifs d'aide et d'accompagnement (2/3)

- Professionnels du conseil juridique et financier
- Acteurs publics de l'accompagnement
- Acteurs associatifs
- Acteurs judiciaires
- Niveau des difficultés rencontrées par votre entreprise



STADE 1
Tensions

STADE 2
Seuil critique

STADE 3
Insolvabilité

STADE 4
Post-échec / Pré-rebond

Vous avez des difficultés financières globales



Votre Tribunal de commerce
Procédures amiables confidentielles
pour négocier les créances

Votre avocat
Négociation amiable des créances, confidentiel

Votre CRP
Vous êtes une entreprise de - de 400 salariés :
prévention, appui à la restructuration, accompagnement en procédures
amiable ou collective



CODEFI
Entreprises de
- de 400 salariés

CIRI
Vous êtes une entreprise
de + de 400 salariés

Vous avez des difficultés de financement

**Correspondants
TPE / PME / Startups**
Diagnostic financier,
orientation vers
les bons acteurs,
gratuit,
confidentiel

**La banque
de France**

Médiateur du crédit
Recours de proximité en cas de
dénonciation de lignes de crédit,
refus de rééchelonnement d'une dette,
refus de crédit et refus de caution
ou de garantie, négociation avec
les créanciers bancaires

Un fonds de retournement ou de rebond
Apport de capitaux / expertise

FICHE OUTIL

Les dispositifs d'aide et d'accompagnement (3/3)

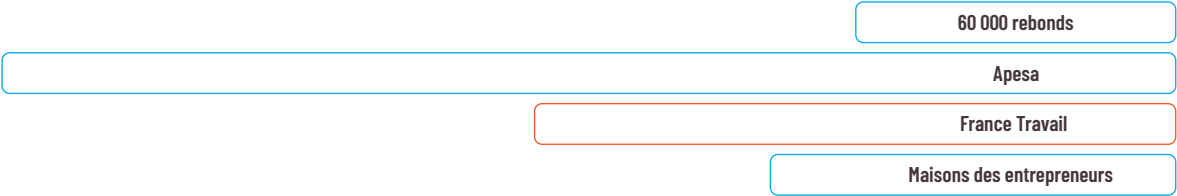
- Professionnels du conseil juridique et financier
- Acteurs publics de l'accompagnement
- Acteurs associatifs
- Acteurs judiciaires
- Niveau des difficultés rencontrées par votre entreprise



Vous avez des difficultés à payer vos dettes sociales ou fiscales



Vous avez des difficultés personnelles (notamment psychologiques)





Contacts

**Une question, une recommandation ?
Écrivez-nous !**

bpifrance-lelab@bpifrance.fr

Élise Tissier,

Directrice,
Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Bao-Tran Nguyen,

Responsable du pôle Études stratégiques,
Bpifrance Le Lab
bao-tran.nguyen@bpifrance.fr

Simon Borel,

Responsable d'Études stratégiques,
Bpifrance Le Lab
simon.borel@bpifrance.fr

**Retrouvez toutes nos publications
sur lelab.bpifrance.fr**



Décrypter pour décider