

DIRIGEANTS DES TPE ET FEMMES ENTREPRENEURES : QUE RÉVÈLENT LEURS PARCOURS D'ÉCHEC ET DE REBOND ?

Simon Borel

01/12/2025

Parmi les 66 000 défaillances d'entreprises en 2024, l'écrasante majorité des entreprises concernées emploient moins de 10 salariés. En se penchant sur les profils des dirigeants des TPE et des femmes entrepreneures, Simon Borel, sociologue, responsable de projets d'études stratégiques à Bpifrance Le Lab, interroge, dans cette note, les représentations sociales de l'échec, les freins à la demande d'aide et la manière dont les dispositifs d'accompagnement devraient être repensés.

*Cette note a été réalisée à partir de données quantitatives et qualitatives de l'étude « **Rebondir, les dirigeants face à l'échec entrepreneurial** » de Bpifrance Le Lab.*

Introduction

Dans un contexte économique et (géo)politique tendu, la France a enregistré près de 66 000 défaillances d'entreprises en 2024, soit une hausse de 17,6% par rapport à 2023¹. Le nombre de défaillances devrait même s'approcher du seuil fatidique des 70 000 entreprises en 2025². Les médias se font largement écho de ces chiffres alarmants en égrenant à l'envi la liste des plans sociaux spectaculaires et la chute de grandes entreprises emblématiques d'un secteur ou d'un territoire. Or, les défaillances qui font la une de la presse ne sont pas représentatives des 52 000 défaillances d'entreprises qui surviennent en moyenne chaque année depuis 2000 (soit 1,4% du tissu entrepreneurial français)³. L'écrasante majorité des entreprises concernées par une procédure collective (94%) emploient moins de 10 salariés⁴. Les coups de projecteur médiatique sur les grands groupes occultent la réalité ordinaire vécue par les dirigeants de très petites entreprises (TPE) et de petites et moyennes entreprises (PME) confrontés à des difficultés silencieuses, à des procédures judiciaires méconnues et à une précarité entrepreneuriale sans filet

de sécurité.

C'est précisément cette réalité que l'étude « **Rebondir, les dirigeants face à l'échec entrepreneurial** », menée par Bpifrance Le Lab entend documenter. Fondée sur une méthodologie originale⁵ – croisant une enquête quantitative auprès de 881 dirigeants (dont quasiment la moitié ont déjà été confrontés à une procédure amiable ou collective⁶) et 76 entretiens qualitatifs approfondis auprès de dirigeants et d'acteurs (privés, publics, judiciaires, associatifs) de l'écosystème –, elle donne à voir les trajectoires de celles et ceux des dirigeants et dirigeantes de TPE/PME qui, loin des projecteurs, ne ressortent pas indemnes d'une procédure judiciaire, y compris lorsqu'elle est amiable et confidentielle, et affrontent la spirale de l'échec : tensions de trésorerie, isolement, épuisement, liquidation, et parfois reconstruction. En mettant en lumière ces expériences, l'étude propose de changer de regard sur l'échec entrepreneurial interprété non plus comme une faute ou une anomalie, mais comme une composante structurelle du parcours de dirigeant, à accompagner, à reconnaître et à valoriser.

Cette note propose de déplacer le regard porté sur l'échec entrepreneurial en s'intéressant à des profils rarement mis en lumière : les dirigeants de TPE et les femmes entrepreneures. À travers leurs récits, il interroge les mythes de « l'entrepreneur invincible », les représentations sociales de l'échec, les freins à la demande d'aide et la manière dont les dispositifs d'accompagnement sont perçus. Ces parcours révèlent une précarité entrepreneuriale souvent invisible, nourrie par des inégalités socioéconomiques et genrées encore peu reconnues dans le débat public.

Méthodologie

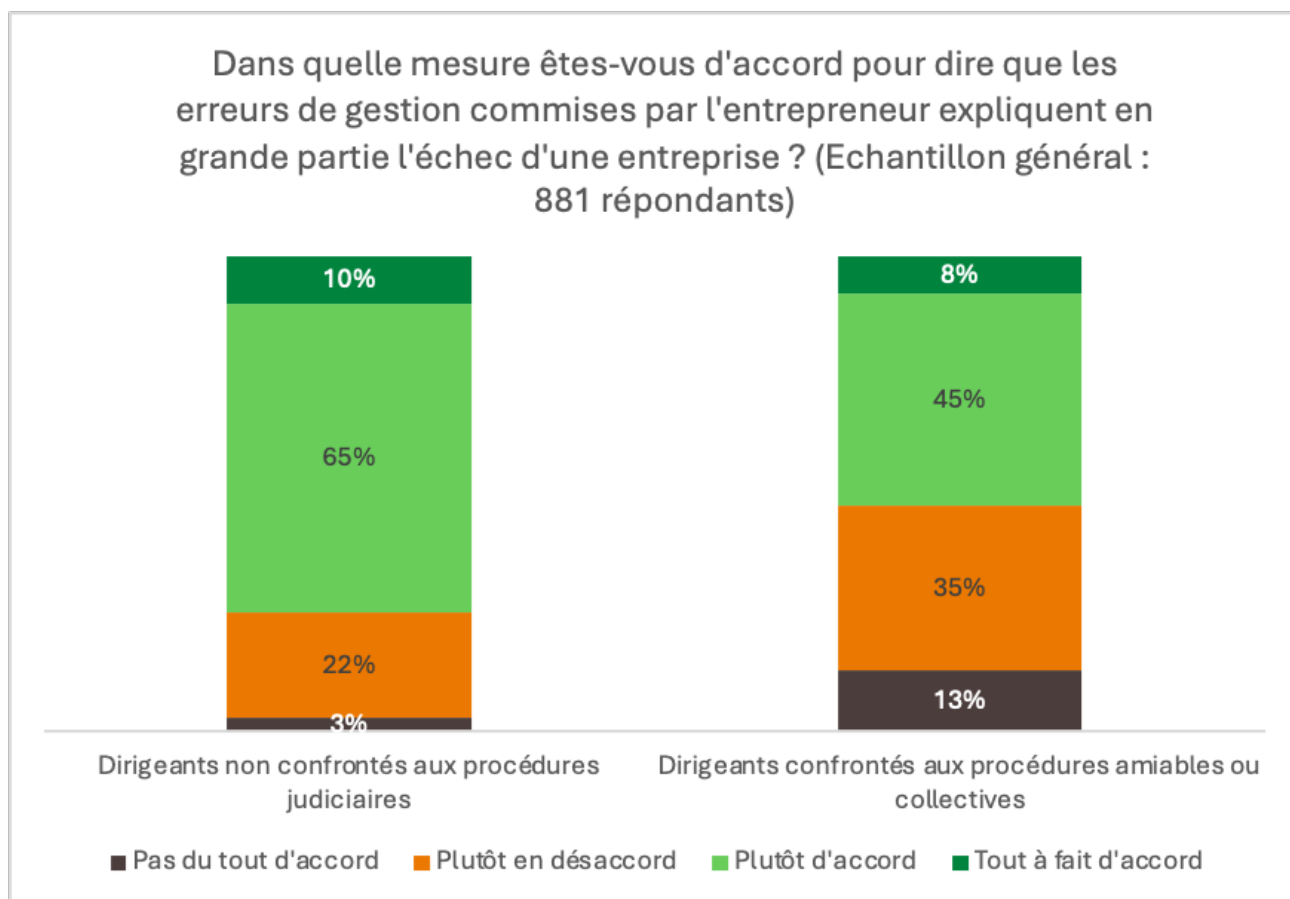
L'échantillon interrogé dans le cadre de l'étude Rebond comprend 36% de dirigeants et dirigeantes de très petites entreprises (TPE/entreprises de 1 à 9 salariés) et 18% de femmes dirigeantes. Ces proportions doivent être mises en perspective avec les données nationales. En France, 96,3% des entreprises sont des microentreprises dont 67,4% sans salarié et 28,9% avec un effectif compris entre 1 et 9 salariés. Par ailleurs, les femmes représentent 25% des dirigeants d'entreprise (au sens de mandataire social) en 2023. Ce chiffre tombe à 17% dans les entreprises à taille intermédiaires (ETI) et les grandes entreprises (GE) ; il est de 26% dans les TPE et de 19% dans les PME⁷.

L'échec entrepreneurial : une réalité invisible, mal comprise et stigmatisée

En France, l'échec entrepreneurial reste largement prisonnier d'une vision punitive héritée du droit de la faillite inscrit dans le Code de commerce de 1807 destiné à protéger les créanciers et à

sanctionner les débiteurs. Longtemps assimilé à une faute morale, il continue d'être perçu comme une déchéance personnelle, malgré les réformes successives du droit commercial en faveur d'une approche préventive, amiable et confidentielle⁸. Le tribunal de commerce, souvent redouté, incarne encore pour de nombreux dirigeants un lieu de sanction plutôt qu'un espace de régulation ou de rebond. Cette représentation alimente la peur, retarde les démarches de prévention et contribue à l'isolement des entrepreneurs en difficulté.

Ce regard sur l'échec varie fortement selon l'expérience vécue. L'étude montre un clivage net entre ceux qui ont traversé une procédure collective et ceux qui n'ont pas connu l'échec. Les premiers sont plus enclins à reconnaître la complexité des causes de l'échec entrepreneurial – conjoncturelles, structurelles, relationnelles – tandis que les seconds attribueraient plus volontiers l'échec à des erreurs de gestion. Ce décalage d'interprétation révèle une méconnaissance des réalités entrepreneuriales et renforce la stigmatisation.



Source : Étude « *Rebondir, les dirigeants face à l'échec entrepreneurial* », Bpifrance Le Lab, 23 octobre 2025.

À la condamnation morale de l'échec s'ajoute donc un imaginaire entrepreneurial façonné par le mythe du « self-made man » lié à une représentation et à une incarnation masculine de la direction

des entreprises. Le dirigeant, souvent perçu à travers cette figure, est censé incarner la réussite individuelle, la maîtrise, l'endurance. L'optimisme, moteur essentiel de l'engagement entrepreneurial, devient parfois un piège : il masque les signaux faibles, nourrit le déni et empêche la demande d'aide. L'entreprise est souvent vécue comme une extension de soi, un projet existentiel⁹. Dès lors, l'échec est vécu comme une blessure intime, une atteinte à la personne du dirigeant.

À cet égard, le mythe du « self-made man¹⁰ » et les perceptions de l'échec diffèrent selon le genre. Les femmes dirigeantes sont un peu plus enclines à considérer que l'échec entrepreneurial est le résultat de circonstances extérieures et n'est pas la responsabilité unique de l'entrepreneur (40% contre 32% des hommes). Une partie de ce *gender gap* peut s'expliquer par le fait que les parcours entrepreneuriaux des femmes sont souvent davantage contraints : lancement plus tardif et réfléchi dans l'entrepreneuriat¹¹, accès limité au financement, secteurs moins rentables, conciliation vie professionnelle et personnelle plus complexe. Les femmes entrepreneures sont ainsi amenées à percevoir l'échec plutôt comme le résultat de conditions structurelles et pas seulement comme la résultante de décisions individuelles. Et ceci d'autant plus que les femmes sont deux fois plus sujettes au risque d'échec (18% contre 10% chez les hommes)¹². Par ailleurs, la vision féminine de l'entrepreneuriat est moins individualisante et davantage centrée sur les conditions d'exercice et les parcours de vie¹³. Les femmes entrepreneures évaluent leur réussite selon des critères moins normés et plus subjectifs (personnels, relationnels) que ceux traditionnellement valorisés dans l'entrepreneuriat masculin (croissance, rentabilité, pérennité).

“

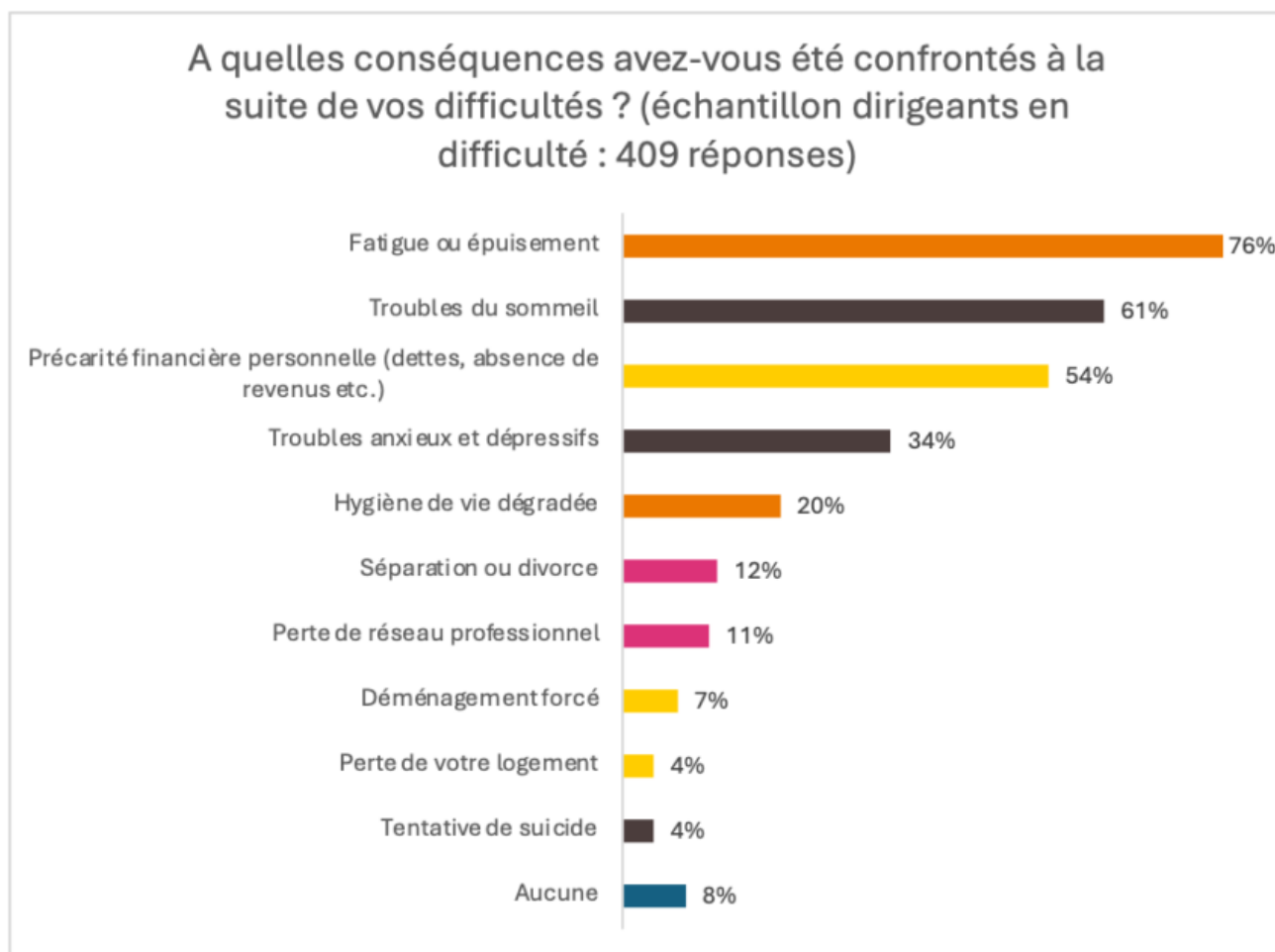
J'étais très peu informée, je ne savais pas du tout comment ça allait se passer ni à quelle sauce j'allais être mangée. Au départ j'avais très peur car j'étais persuadée que le tribunal allait refuser la procédure de redressement et me mettre directement en liquidation. Ça m'a beaucoup rassurée que le redressement soit accepté et de ne pas entendre parler de liquidation à aucun moment.

(Dirigeante, entreprise en redressement, PME, services à la personne)

Une épreuve totale : précarité, solitude, souffrance psychique

L'échec entrepreneurial ne se limite pas à la fermeture d'une entreprise. Il s'étend au-delà du champ économique et social, affectant également profondément la vie personnelle, sociale et psychique des dirigeants. L'étude révèle une réalité souvent tue : celle d'une précarité matérielle

qui touche directement les entrepreneurs en difficulté. Absence de revenus et de protection sociale¹⁴, dettes privées, saisies, cautions bancaires non effacées, etc., les dirigeants se retrouvent fréquemment sans filet de sécurité, exposés à une instabilité durable. 54% des dirigeants en procédure collective sont en situation de précarité financière.



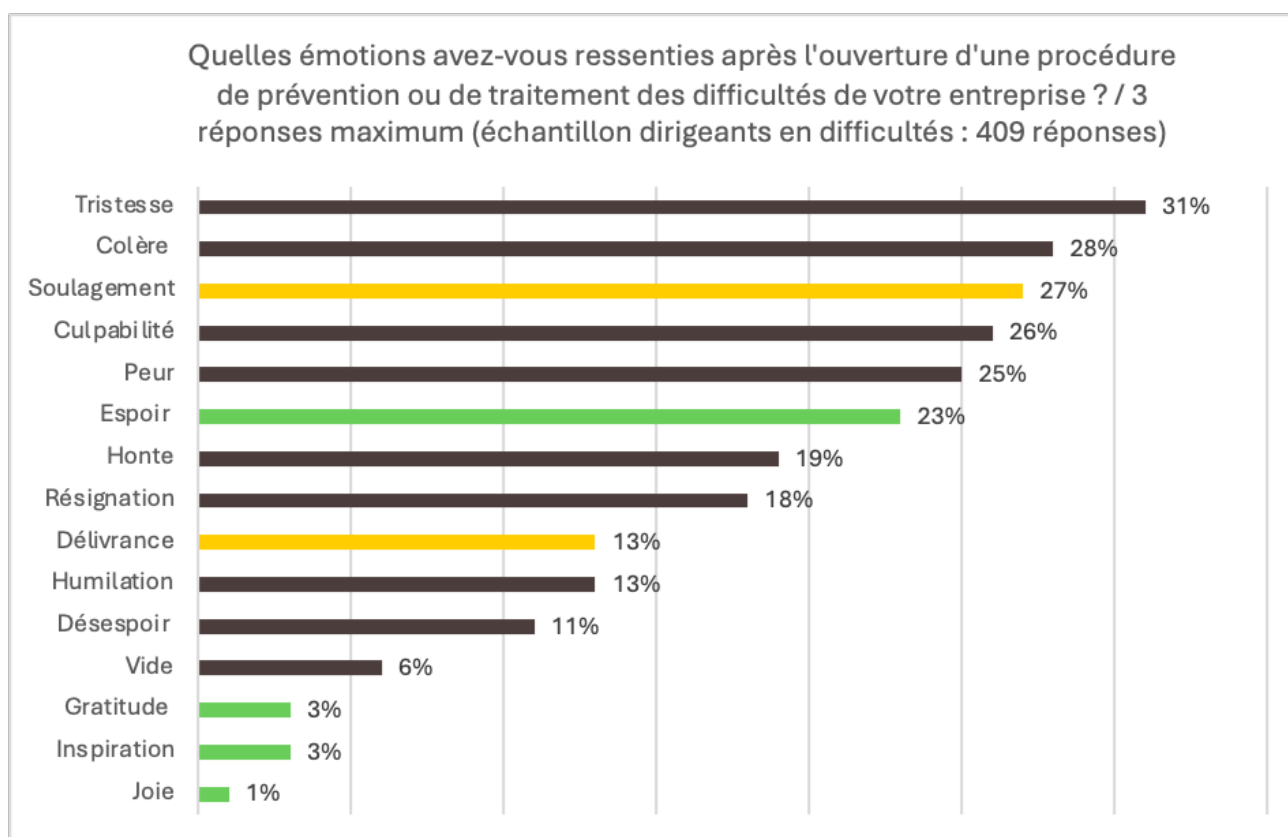
Source : Étude « *Rebondir, les dirigeants face à l'échec entrepreneurial* », Bpifrance Le Lab, 23 octobre 2025.

Plus démunis et moins entourés face aux difficultés qui les assaillent, les dirigeants de petites entreprises sont les plus exposés à ces impacts : 62% des dirigeants de moins de 10 salariés vivent une situation de précarité (dettes, absences de revenus, etc.) à la suite de leurs difficultés contre seulement 13% des dirigeants dont l'entreprise compte plus de 100 salariés. L'endettement ou l'absence de revenus de substitution plongent certains dirigeants de TPE dans des situations de précarité sociale et matérielle profonde : 7% d'entre eux perdent ainsi leur logement – une situation à laquelle n'est confronté aucun dirigeant de sociétés de plus de 50 salariés.

À cette précarité s'ajoute une solitude décisionnelle et un isolement relationnel. Le dirigeant porte souvent seul la charge morale, humaine et financière de l'entreprise, jusqu'à l'épuisement. Ce

silence, souvent renforcé par le sentiment de culpabilité (pour soi mais aussi pour ses salariés¹⁵), aggrave la détresse psychologique.

À cet égard, l'échec entrepreneurial est un événement émotionnellement traumatisant générant de nombreuses réponses émotionnelles. L'intensité des émotions négatives ressenties permettent aux dirigeants de donner un sens à la perte de leur entreprise¹⁶. Dans l'étude « Rebondir », la tristesse, la colère et la culpabilité forment le trio de tête des émotions négatives vécues par le dirigeant. Si la colère donne l'envie de se battre pour y arriver – souvent trop tardivement après une phase de déni –, la tristesse est une émotion négative impuissante la plus désagréable associée à la séparation, à la perte et au sentiment de ne plus maîtriser son destin. Cette émotion peut nourrir la résignation et le désespoir : un tiers des dirigeants en procédure déclarent des troubles anxieux et dépressifs, et 4% ont même fait une tentative de suicide.



Source : Étude « *Rebondir, les dirigeants face à l'échec entrepreneurial* », Bpifrance Le Lab, 23 octobre 2025.

Ces chiffres traduisent une souffrance psychique profonde, souvent invisible, mais déterminante dans la capacité à rebondir. Les femmes dirigeantes sont plus exposées aux troubles anxieux et dépressifs (46% sont concernées contre 31% des hommes). Cette vulnérabilité psychologique plus marquée chez les femmes entrepreneures s'inscrit dans une tendance observée à l'échelle de la

population générale. En effet, selon Santé publique France, en 2021, 18,2% des femmes âgées de 18 à 85 ans présentaient un état anxieux, contre seulement 6,4% des hommes, soit une prévalence près de trois fois plus élevée¹⁷. Cette exposition accrue aux troubles psychiques ne peut être dissociée des inégalités structurelles entre les femmes et les hommes, qui se manifestent tant dans la sphère professionnelle que domestique. En 2023, les femmes ont perçu un salaire moyen inférieur de 22,2% à celui des hommes dans le secteur privé¹⁸. Même à temps de travail égal, l'écart reste de 14,2%, en raison de la répartition genrée des métiers et de l'impact de la parentalité. En 2024, 83% des salariés à temps partiel sont des femmes, souvent dans des emplois précaires et peu qualifiés¹⁹.

Dans la sphère domestique, les femmes continuent d'assumer une part disproportionnée des tâches quotidiennes : 68% font la cuisine ou le ménage chaque jour, contre 43% des hommes. Elles sont aussi plus nombreuses à s'occuper des enfants ou des proches dépendants, notamment chez les 25-49 ans (49% contre 33%)²⁰.

En raison de normes culturelles genrées qui s'appliquent aux compétences émotionnelles (identification, expression, compréhension et régulation des émotions), les femmes sont en outre plus promptes à reconnaître et exprimer certaines émotions parfois difficiles à assumer. 40% des femmes reconnaissent ainsi avoir ressenti de la peur après l'ouverture d'une procédure de prévention ou de traitement des difficultés de leur entreprise, contre seulement 22% des hommes. En lien avec l'appréhension du risque d'échec plus importante chez les femmes entrepreneures, la peur est une émotion qui se traduit par l'évitement des situations dangereuses *via* le développement de stratégies pour s'en prémunir. Cette disposition à reconnaître les difficultés s'accompagne de capacités de résilience importantes : les femmes entrepreneures confrontées aux difficultés connaissent peu la résignation (4% des femmes déclarent ressentir cette émotion, contre 19% des hommes) et ne sont pas confrontées au vide de la perte de leur entreprise (2% contre 7% des entrepreneurs).

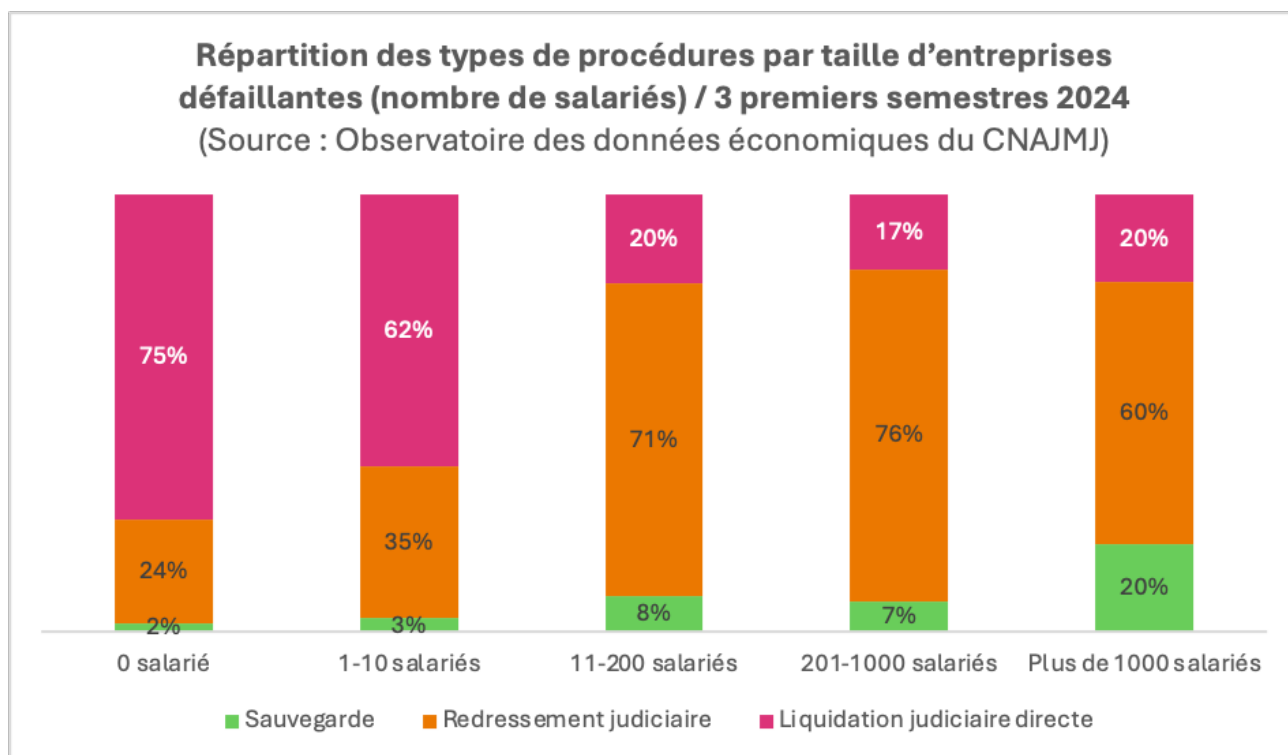
“

Je me suis retrouvée seule avec deux enfants. J'ai dormi dans mon bureau pendant trois mois, j'ai vécu dans un mobil-home. J'ai une caution personnelle de 130 000 euros qui va tomber suite à la liquidation. Je rembourse 3700 euros par mois. J'ai été fortement sédaturée et médicamentée, j'ai dormi dix-huit heures par jour pendant un an.

(Dirigeante, entreprise liquidée, en rebond salarial, marketing digital)

Des dispositifs d'aide et d'accompagnement méconnus ou mal mobilisés

Face aux difficultés, les dirigeants ne manquent pas de dispositifs d'aide et d'accompagnement. L'écosystème du rebond français (public et associatif) est foisonnant et richement doté²¹. Ce qui fait défaut, c'est sa visibilité, sa lisibilité et son activation à temps. L'étude révèle une crainte et une méconnaissance généralisée des procédures amiables et collectives ainsi que des dispositifs publics d'accompagnement. Trop souvent, les dirigeants redoutent le tribunal de commerce synonyme d'un droit sanctionnateur, confondent redressement et liquidation, ignorent les possibilités de négociation confidentielle avec les créanciers, et sollicitent le tribunal trop tardivement, au moment de la cessation des paiements. Résultat, les procédures amiables confidentielles (mandat *ad hoc* et conciliation) et la sauvegarde, qui permettent pourtant de maximiser les chances de succès²², sont peu mobilisées par les dirigeants de TPE/PME²³.

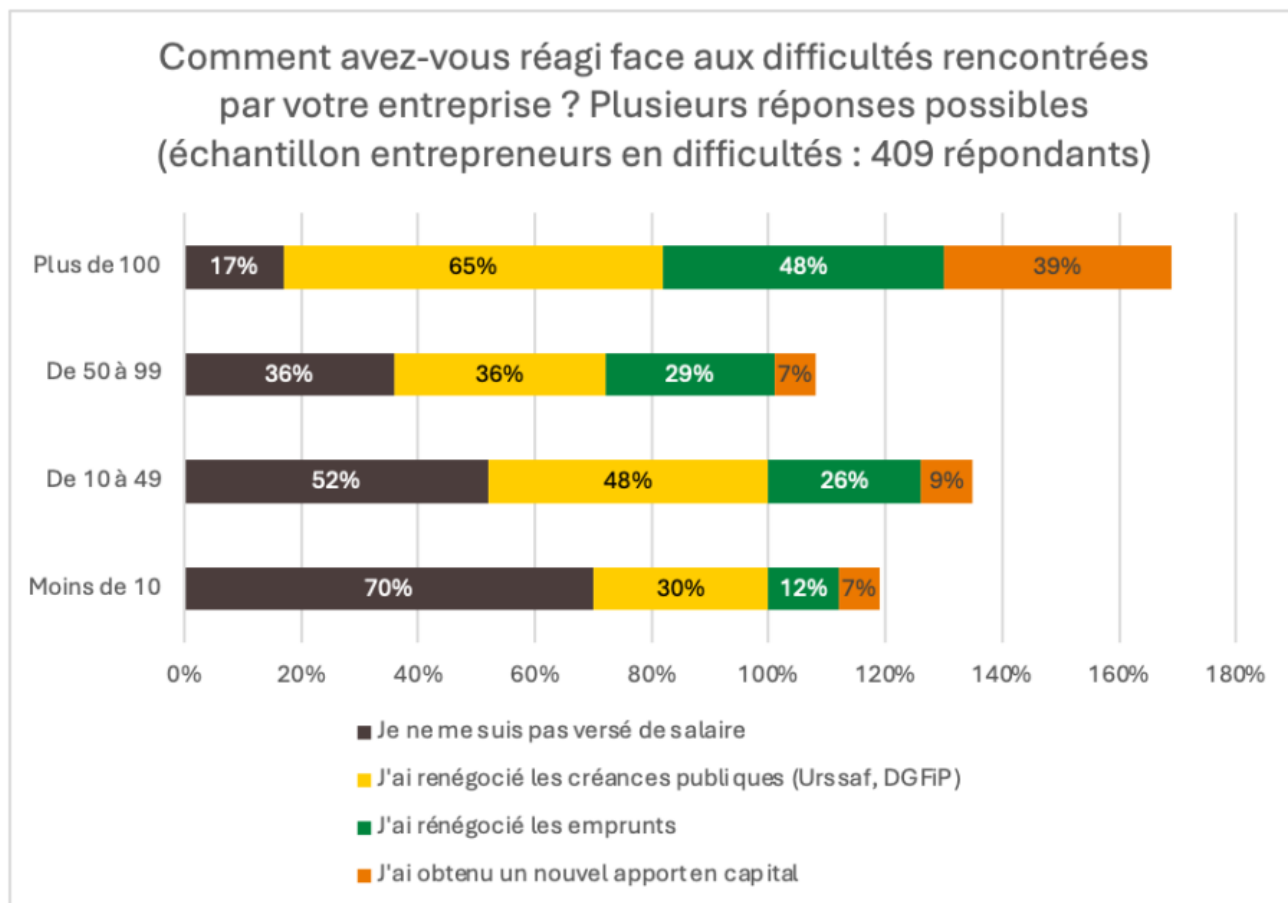


Source : Étude « *Rebondir, les dirigeants face à l'échec entrepreneurial* », Bpifrance Le Lab, 23 octobre 2025.

Même lorsque ceux-ci parviennent à obtenir l'ouverture d'un redressement judiciaire, cette démarche ne repose pas uniquement sur des critères économiques objectifs, mais aussi sur la capacité du dirigeant à incarner une posture entrepreneuriale crédible devant les juges consulaires. Or, ce processus révèle des inégalités profondes : les dirigeants les plus à l'aise avec

les codes juridiques et économiques²⁴, souvent issus de milieux favorisés ou de formations supérieures, sont mieux armés pour convaincre le tribunal. À l'inverse, les profils plus précaires – micro-entrepreneurs, personnes issues de l'immigration, femmes en reconversion – sont souvent orientés vers la liquidation, perçue comme un « contentieux de masse²⁵ ».

Cette opacité est aggravée par une faible confiance envers les acteurs institutionnels, en particulier chez les dirigeants de TPE. Ces derniers privilégient les interlocuteurs de proximité – experts-comptables, associations d'accompagnement d'entreprises en difficulté – et se méfient des structures publiques (Banque de France, le Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises – Codefi, médiateur du crédit, etc.), perçues comme complexes ou menaçantes. Le non-recours aux aides publiques disponibles devient ainsi un facteur aggravant de la crise. Quand les dirigeants de PME et d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) mobilisent plus facilement les ressources externes – conseils spécialisés, administrateurs judiciaires, réseaux professionnels – et renégocient leurs créances (auprès de l'Urssaf ou de la Direction générale des finances publiques – DGFIP) et leurs emprunts (auprès des acteurs bancaires), les dirigeants de TPE tendent à internaliser la difficulté (non-versement de salaire, licenciements), à se replier sur eux-mêmes et à retarder les démarches.



octobre 2025.

Et ceci d'autant plus que les dirigeants de TPE peuvent moins s'appuyer sur leurs pairs entrepreneurs : seuls 32% appartiennent à des associations ou fédérations professionnelles (contre 59% des dirigeants de 20 à 49 salariés). Ils sont également un peu moins nombreux à bénéficier de la présence d'un entrepreneur dans leur entourage conduisant davantage les dirigeants à faire confiance et à parler de leurs difficultés. Ce différentiel d'accès aux ressources renforce les inégalités de trajectoires face à l'échec : seul un tiers des chefs d'entreprise de TPE parviennent à sortir leur société d'affaire suite à leurs difficultés, contre 58% des dirigeants de 20 à 49 salariés et 64% des plus de 250.

Les femmes dirigeantes, quant à elles, mobilisent différemment les ressources. Elles sont plus susceptibles de parler ouvertement de leurs difficultés à leur conjoint et sont nettement plus enclines à recourir à un accompagnement psychologique ou à du coaching (28% contre 17% pour les hommes) pour traverser le moment suivant leur échec entrepreneurial. Cette posture traduit une capacité à reconnaître les difficultés, à identifier leurs répercussions et à chercher du soutien, mais aussi une moindre intégration dans les cercles de pouvoir économique.

“

La procédure collective, c'est l'inconnu. C'est très difficile d'avoir des informations par soi-même, même sur les sites classiques. Les informations sont souvent contradictoires ou peu compréhensibles. Les procédures changent rapidement, donc on ne peut pas vraiment prévoir comment cela va se passer. (Dirigeant, entreprise en redressement, TPE, services à la personne)

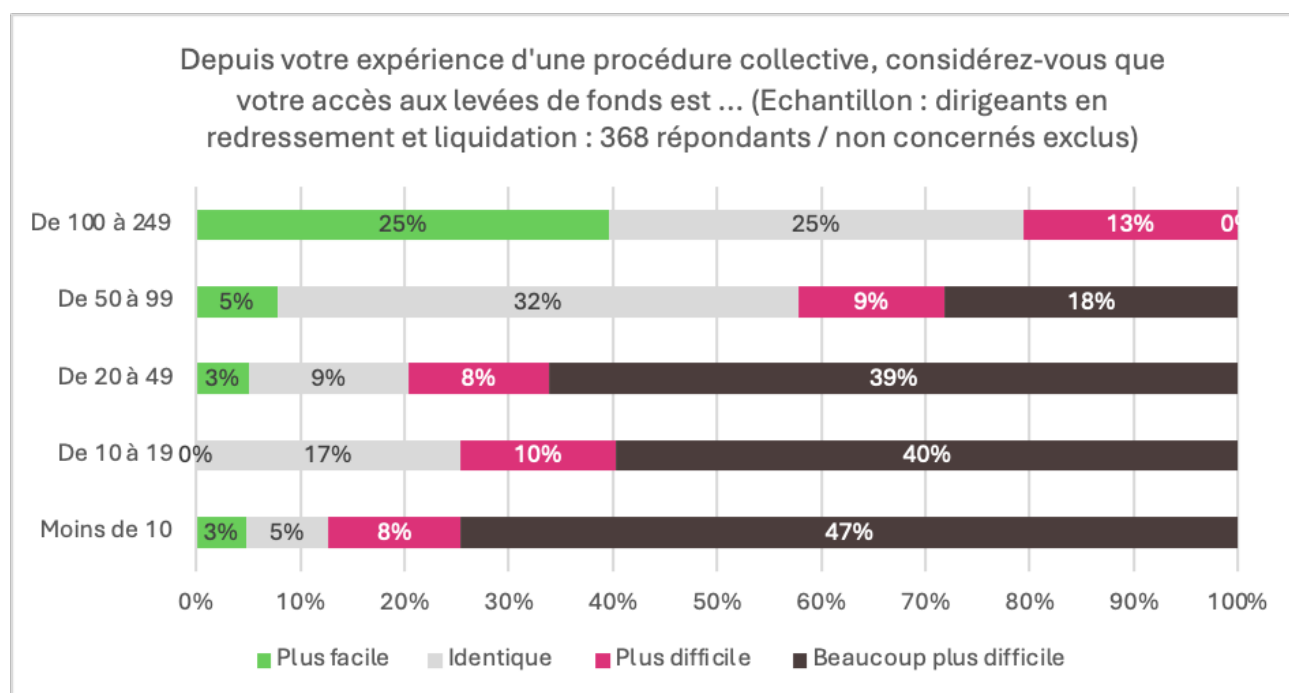
Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

Des trajectoires de rebond inégales

À l'issue d'une crise entrepreneuriale, les chemins de reconstruction ne se dessinent pas non plus de manière uniforme. Les trajectoires de rebond varient sensiblement selon les ressources mobilisables, les caractéristiques personnelles des dirigeants et les contextes dans lesquels s'inscrit leur relance. Cette diversité révèle des inégalités structurelles qui influencent profondément la capacité à se relever.

Les dirigeants de PME et d'ETI les mieux dotés en capital social, économique et relationnel parviennent généralement à rebondir plus rapidement. Leur accès facilité aux réseaux professionnels, aux financements et aux dispositifs d'accompagnement leur permet de transformer l'épreuve en levier stratégique. Pour ces profils, le rebond s'apparente souvent à une réorientation maîtrisée, voire à une opportunité de repositionnement sur de nouveaux marchés ou de refondation du modèle d'affaires. À l'inverse, les dirigeants et dirigeantes de TPE rencontrent des obstacles plus marqués, en particulier dans le domaine du financement du nouveau projet entrepreneurial. Les entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire – et qui de surcroît sont confrontés à un endettement – peuvent être « victimes de stigmatisation » qui obèrent leur capacité à accéder à des ressources financières dans le cadre d'un nouveau projet entrepreneurial auprès des banques²⁶. L'accès aux levées de fonds et aux investisseurs est plus difficile pour les dirigeants de moins de 10 salariés (55%, contre 27% pour les 50 à 99 salariés). Le rebond s'effectue donc dans un cadre plus contraint, souvent motivé par la nécessité économique ou familiale.



Source : Étude « *Rebondir, les dirigeants face à l'échec entrepreneurial* », Bpifrance Le Lab, 23

octobre 2025.

Le rebond des femmes entrepreneures est davantage mu par la nécessité matérielle : 35% ont besoin de trouver une source de revenu stable contre 16% pour leurs homologues masculins qui mettent davantage en avant la volonté d'être leur propre patron ou la passion pour l'entrepreneuriat. En cause, des inégalités de revenus importantes. Les femmes dirigeantes et indépendantes gagnent en moyenne 31% de moins que les hommes²⁷, en partie à cause d'un temps de travail moindre, de la taille des entreprises dirigées et de leur répartition sectorielle. En outre, 48% des entrepreneures ne se rémunèrent pas du tout, comme le montrait Bouge ta boîte, en 2020, tandis que 77% des dirigeantes de moins de trois ans gagnent moins de 1500 euros par mois. De fait, les femmes entrepreneures sont plus concernées par le rebond (entrepreneurial ou salarial) de nécessité que d'opportunité.

Au-delà de ces clivages, les trajectoires de rebond se déclinent selon des temporalités et des dynamiques variées.

1. **Certains dirigeants s'inscrivent dans un rebond au long cours, marqué par une reconstruction lente après un effondrement important des équilibres de vie personnelle et professionnelle.** Ces dirigeants (et souvent ces dirigeantes), 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 l'appui de soutiens psychologiques, associatifs ou familiaux.
2. **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.
3. **Le rebond proactif est davantage le fait de startupeurs et de « serial entrepreneurs » capables de mobiliser rapidement les ressources nécessaires (financières 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.
4. **Enfin, le rebond anticipé (avant la cessation des paiements) concerne les dirigeants de PME/ETI disposant d'un entourage expert mobilisable, des conseils professionnels solides et d'une meilleure maîtrise de la gestion et des dispositifs d'aide existants,** qui leur permettent d'anticiper les difficultés et de trouver des solutions (renégociation des emprunts et des crédits, mesures de restructuration et d'assainissement de l'activité, recours aux procédures amiables, etc.).

Ces trajectoires inégales invitent à **repenser les politiques d'accompagnement à la lumière des vulnérabilités spécifiques**. Elles posent la question d'un rebond équitable, où chaque dirigeant et dirigeante, quelle que soit sa situation initiale, pourrait bénéficier des conditions nécessaires à une relance durable et inclusive.

Je vis bien le fait de devenir salariée de mon ancienne entreprise. J'ai un ou deux ans pour faire le deuil de l'entrepreneuriat qui me pesait. J'ai pas choisi d'être entrepreneure seule. J'aurai d'autres niveaux de garantie en tant que salariée en termes de protection, ce qui pour moi vaut la liberté entrepreneuriale entre gros guillemets. [...] Cette expérience m'a forcée à avoir une vision en dehors du travail. J'ai appris plein de choses, j'ai fait des stages de menuiserie, je sais faire des travaux dans ma maison.

(Ancienne dirigeante, en rebond salarial, marketing digital)

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 quinze 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.

(Ancien dirigeant, en rebond salarial, BTP)

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.

(Dirigeant, en rebond entrepreneurial, TPE/industries culturelles et créatives)

“

J'ai la chance d'avoir été bien informée, conseillée par mon comptable mais les trois quarts des gens n'ont pas cette chance. Il faut anticiper. Il faut le savoir. C'est dans ce type de *process* qu'il faut dédramatiser ces procédures. [...] J'avais beaucoup de demandes mais pas de stock. Quand la dernière boîte m'a plantée en 2023, il me restait l'équivalent de deux ou trois mois de trésorerie et j'ai décidé de me mettre en procédure de sauvegarde pour éviter de me faire racheter à la barre par un concurrent pour 20 000 balles.

(Dirigeante, micro-entreprise en redressement, activités spécialisées du design)

Conclusion

L'échec entrepreneurial des dirigeants de TPE/PME demeure aujourd'hui un angle mort des politiques publiques, trop souvent centrées uniquement sur le soutien actif à la sauvegarde de l'emploi et à la pérennité des grands groupes. Sans conséquences sociales majeures, apparentés à la catégorie englobante du patronat, le sort et le vécu des dirigeants et dirigeantes de petites entreprises en difficulté apparaissent largement invisibilisés. Les parcours d'échec et de rebond analysés dans cette note montrent qu'ils suivent un processus long, douloureux et complexe, traversé par des inégalités structurelles – de genre, de taille d'entreprise, de secteur d'activité – qui conditionnent profondément les chances de relance.

Repenser l'accompagnement des entrepreneurs en difficulté suppose donc de sortir d'une logique uniforme pour adopter une approche différenciée, sensible aux vulnérabilités spécifiques et aux ressources mobilisables. Il ne s'agit pas seulement de réparer, mais de reconnaître les parcours, d'accompagner les transitions et de valoriser les compétences acquises dans l'épreuve.

C'est à cette condition qu'une véritable « voie française du rebond » pourra émerger : une voie qui ne stigmatise pas l'échec, mais qui en fait un levier d'apprentissage, d'innovation et de transformation. Reconnaître, accompagner, valoriser – tel pourrait être le triptyque d'une politique publique ambitieuse, capable de faire du rebond entrepreneurial un enjeu central de résilience économique et sociale.

1. « [L'officiel des difficultés des entreprises. 4^e trimestre et bilan 2024](#) », Observatoire des données économiques du Conseil national des administrateurs judiciaires et des mandataires judiciaires (CNAJMJ), 2024.
2. « [Conjoncture macroéconomique des entreprises](#) », Groupe BPCE, 23 septembre 2025.

3. Banque de France, « [Défaillances d'entreprises – 2025-04](#) », 6 juin 2025.
4. Observatoire des données économiques du CNAJMJ, « [Indicateurs – Procédures collectives et de prévention](#) », 1^{er} janvier 2024-21 avril 2025.
5. L'étude se distingue par une approche inédite de ciblage, reposant sur le croisement de bases publiques (BODACC, SIRENE, Infogreffe) pour identifier des dirigeants ayant connu une procédure collective, y compris ceux dont l'entreprise a été liquidée. Grâce au soutien du CNAJMJ et d'un cabinet spécialisé, elle a permis de retrouver des dirigeants encore actifs, représentant 47% des répondants.
6. Avant la cessation des paiements, le dirigeant peut recourir à des procédures amiables (mandat *ad hoc*, conciliation), confidentielles et souples, qui lui permettent de négocier avec ses créanciers et de garder la main sur le processus. Une activation précoce est cruciale pour éviter une dégradation de la situation. En revanche, une fois la cessation des paiements constatée, l'entreprise entre dans le champ des procédures collectives (redressement ou liquidation judiciaire), plus contraignantes, publiques et encadrées par le tribunal. Le dirigeant doit alors composer avec une logique de gestion de crise, où les marges de manœuvre sont réduites et les décisions partagées (avec l'administrateur, le mandataire et/ou le liquidateur judiciaires).
7. Voir [L'essentiel sur... les entreprises](#) de l'Insee et ce [Bulletin de la Banque de France](#).
8. Le droit commercial français prévoit une gradation des procédures préventives : d'abord amiables (mandat *ad hoc*, conciliation depuis 1984), puis judiciaires avec la sauvegarde (créée en 2005 pour les entreprises anticipant des difficultés), enfin renforcées par l'ordonnance de 2021 qui facilite leur accès et valorise la détection précoce des risques.
9. « Les dirigeants considèrent en grande majorité que leur travail et surtout leur entreprise sont des éléments essentiels de leur existence. Les Allemands ne s'y trompent pas en qualifiant le créateur d'entreprise d'*existenzgründer*, littéralement un « fondateur d'existence ». Voir Olivier Torrès, Florence Guiliani et Roy Thruik, « [Entreprendre, est-ce bon pour la santé ?](#) », *The Conversation*, 2 mai 2023.
10. Anthony Galluzzo, *Le mythe de l'entrepreneur : défaire l'imaginaire de la Silicon Valley*, Paris, Zones, 2023.
11. Près d'une femme sur deux (44%) attend d'avoir au moins dix ans d'expérience pour entreprendre, alors que les hommes ne sont qu'un quart (25%) à être dans ce cas. Voir Laurent Benarousse, « [Le gender gap dans l'entrepreneuriat. De la décision d'entreprendre à la vision : ce qui différencie vraiment les femmes des hommes entrepreneurs](#) », Roland Berger, 1^{er} février 2024.
12. « [Indice entrepreneurial français 2021 : les Françaises de plus en plus impliquées dans l'entrepreneuriat](#) », BPI France, 7 mars 2022.
13. Typhaine Lebègue, « La réussite de carrière entrepreneuriale des femmes », *Revue de l'entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, n°14.1, 2015, pp. 93-127.
14. En 2018, seulement 1% des 50 185 dirigeants ayant perdu leur emploi ont bénéficié d'un maintien de revenus grâce à une assurance spécifique, révélant une très faible couverture sociale en cas d'échec entrepreneurial selon un [sondage Ifop pour l'association GSC](#).
15. Ainsi, 45% des dirigeants en procédures amiables ou collectives interrogés dans l'étude « Rebondir » estiment que l'impact économique et humain sur leurs salariés est ce qui les a le plus affecté, loin devant l'atteinte à leur réputation professionnelle (24%).
16. Orla Byrne et A. Shepherd Dean, « Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, n°39.2, 2015, pp. 375-405.
17. Christophe Léon, Ingrid Gillaizeau, Enguerrand du Roscoât, Antoine Pelissolo et François Beck, « [Prévalence des états anxieux chez les 18-85 ans : résultats du Baromètre Santé publique France \(2017-2021\)](#) », *Bulletin épidémiologique hebdomadaire*, Santé publique France, n°14, juillet 2025.
18. Mathilde Gerardin, « [Écart de salaire entre femmes et hommes en 2023](#) », Insee, 4 mars 2025.
19. « [Temps partiel et conditions de travail : travailler moins pour travailler mieux ?](#) », Dares, n°34, mai 2024.
20. « [Partage des tâches domestiques : les progrès sont lents](#) », Observatoire des inégalités, 7 mars 2025.
21. Ainsi, le Portail du rebond des entrepreneurs réunissant six associations dédiées au soutien des très petites entreprises

- et des entrepreneurs individuels en période de difficulté (l'observatoire Amarok, SOS entrepreneurs, Apesa France, Re-Créer, 60 000 rebonds et Second souffle) a même été récompensé par la Commission européenne en 2020 pour son soutien aux TPE et entrepreneurs individuels en difficulté, souvent éloignés des dispositifs traditionnels.
22. Une [note de France Stratégie](#) indique que « les entreprises qui choisissent la procédure de sauvegarde sont plus de 62% à obtenir un plan de restructuration de leur dette, contre 27% seulement pour celles en redressement judiciaire ».
 23. Sur les trois premiers trimestres 2024, 62% des TPE ont été liquidées immédiatement, contre seulement 20% des entreprises de 11 à 200 salariés. Deux ETI sur dix en difficulté recourent à la sauvegarde, contre 3% des TPE (source : Observatoire des données économiques du CNAJMJ).
 24. Ainsi, « l'efficacité de ces dispositifs à traiter les difficultés des entreprises dépend en grande partie du rapport au droit qu'entretiennent les entrepreneurs. Ces derniers, selon leur perception et leur connaissance du juridique, auront plus ou moins conscience des difficultés qu'ils subissent et par conséquent se saisiront ou non des dispositifs juridiques préventifs ou curatifs de ces difficultés », dans Yasmine Benaada *et al.*, « Défaillances économiques des cafetiers, hôteliers et restaurateurs : prises en charge institutionnelles et conséquences biographiques (DEFCHOR) », Diss. Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice, 2024.
 25. Virginie Blum, « TPE en faillite et placement en redressement. La performance de l'entrepreneuriat et ses effets sur la décision judiciaire », *Sociologies pratiques*, n°49.2, 2024, pp. 77-88.
 26. Julien Cusin et Vincent Maymo, « La construction de la confiance : le cas de l'entrée en relation du banquier avec un entrepreneur ayant subi une liquidation », *RIMHE: Revue interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°1, 2023, pp. 66-94.
 27. Thomas Morin et Émilie Pénicaud, « [Indépendants et dirigeants salariés d'entreprise : un tiers de femmes](#) », Insee, 28 juillet 2015.