

# Pour rebondir après une faillite

par

■ **Philippe Rambaud** ■

Fondateur et président d'honneur de l'association 60 000 rebonds

## En bref

On compte 60 000 faillites par an en France. Les patrons sont dévastés par un triple choc. Un choc personnel, car le rêve qui les animait s'effondre. Un choc financier, car ils sont souvent ruinés. Un choc professionnel, car ils se sentent vus comme des "losers" et ont honte vis-à-vis de leur personnel, de leurs actionnaires et de leurs clients. Après avoir affronté cette situation et réussi à rebondir, Philippe Rambaud a voulu aider des patrons à faire de même. Il a créé en 2012 l'association 60 000 rebonds qui leur apporte trois types d'aides : sept séances avec un coach psycho-professionnel pour faire un débriefing de leur aventure; un parrain qui les aide à reconstruire un projet; des groupes d'échange et de développement pour travailler collectivement sur celui-ci. L'association accompagne 150 personnes par an, et 70% d'entre elles rebondissent vers une nouvelle aventure entrepreneuriale dans les deux ans.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> novembre 2016) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

J'ai 64 ans et j'ai effectué une grande partie de ma carrière dans une grande multinationale, le groupe Danone. C'était dans les années quatre-vingts, à l'époque de la conquête du marché de la grande consommation en France, puis du marché mondial. En 2000, j'ai eu envie de créer ma propre entreprise et je me suis efforcé de convaincre mon employeur de devenir mon premier client. Cela m'a pris deux ans, pendant lesquels mon PDG me disait : « *Fais pas cette connerie ! On ne devient pas entrepreneur à cinquante ans !* » De guerre lasse, il a fini par accepter.

## La création d'une entreprise

Lorsque Danone lançait des opérations dans la distribution à l'international (innovations produits, changements de prix, interventions de forces de vente...), il existait souvent un gros écart entre les résultats obtenus et ceux que nous avions laissé espérer les tests réalisés au préalable. Ceux-ci n'étaient donc pas très fiables. Avec ma nouvelle entreprise, j'ai proposé de réaliser les tests sur dix magasins, en les comparant à dix autres magasins témoins. Mes équipes passaient tous les deux jours pour mesurer les résultats et donner à nos clients des indications fiables sur le succès ou l'échec prévisible des opérations.

Cette offre a beaucoup plu et, rapidement, nous avons travaillé non seulement pour Danone, mais aussi pour Unilever, Kraft, Sodexo, etc. L'entreprise avait deux bureaux, l'un à Paris, l'autre sur la côte Ouest des États-Unis. Elle intervenait dans dix-sept pays et comptait vingt-et-un salariés. Malheureusement, nous ne réussissions pas à dégager énormément de marges ni à constituer des réserves suffisantes, car les services achats de nos clients nous imposaient régulièrement des baisses de coûts. De plus, c'était une activité épuisante, car, à chaque nouveau contrat, nous devions refaire la preuve de nos compétences et de notre fiabilité.

Après quelque temps, j'ai abandonné l'activité de test et réorienté l'entreprise vers le suivi de l'exécution des opérations. L'apparition des premiers téléphones mobiles avec appareil photo incorporé nous ouvrait de nouvelles perspectives : plus besoin d'aller sur le terrain, il suffisait d'équiper les magasins et de leur demander de nous adresser des photos des rayonnages. Nous n'avions plus qu'à analyser les images et à transmettre nos consignes aux magasins.

## La dégringolade

Assez vite, mes collaborateurs se sont lassés de passer leurs journées à regarder des photos. À l'époque, on commençait à entendre parler de logiciels de reconnaissance d'image : « *Si ce genre de logiciel est capable de reconnaître un terroriste malgré sa barbe et ses lunettes, ça doit être facile de reconnaître une bouteille de coca-cola sur un rayon.* » J'ai investi 250 000 euros sur un projet de logiciel de ce type, mais nous n'avons pas réussi à le faire aboutir.

Là-dessus, la crise a éclaté et tous les clients ont suspendu leurs commandes. Notre chiffre d'affaires, qui était jusqu'alors de 2,5 millions d'euros par an, n'a pas dépassé 10 000 euros en janvier 2008. J'ai puisé dans nos maigres réserves, mais la société s'est rapidement retrouvée en cessation de paiement. Après plusieurs vaines tentatives pour céder l'entreprise ou la fusionner avec d'autres sociétés, j'ai dû accepter la mise en liquidation.

## Un triple traumatisme

Se retrouver en faillite provoque un triple traumatisme : personnel, professionnel et financier.

### Un traumatisme personnel

Cet événement a été le premier vrai grand échec de ma vie professionnelle. Travailler dans une multinationale n'a rien de simple, mais jamais je n'avais été confronté à un échec dans lequel j'étais aussi directement et

personnellement impliqué. J'avais honte de ne pas avoir été à la hauteur de mes responsabilités. J'avais entraîné dans mon naufrage vingt-et-un jeunes collaborateurs brillants, venus des quatre coins du monde. Ils avaient l'âge de mes enfants et c'était un peu comme si, symboliquement, le capitaine que j'étais avait "noyé" ses propres enfants.

### *Un traumatisme professionnel*

Aux États-Unis, l'échec professionnel est valorisé. À l'époque où je cherchais à lever des fonds, j'avais rencontré des investisseurs américains à Los Angeles. Quand je leur ai dit que j'avais travaillé pendant vingt-cinq ans chez Danone, dont onze ans dans des fonctions de direction générale, ils ont fait la grimace : « *Mauvaise nouvelle. Tu n'es pas un vrai entrepreneur.* » Ce fut encore pire quand ils ont compris que c'était ma première expérience entrepreneuriale et que je n'avais encore jamais fait faillite : « *Alors cela veut dire que tu n'as rien compris. En tant que manager d'une multinationale, tu avais à ta disposition tout ce dont tu avais besoin, et si par hasard tu avais une mauvaise idée, ton patron ou l'un des actionnaires t'empêchait de la mettre en œuvre. Maintenant, tu es libre mais tu n'as aucun référentiel car tu n'as jamais connu l'échec.* »

En France, notre culture est tout autre. Depuis notre enfance, on nous fait croire que la perfection est de ce monde et on nous inculque des mythes de toute-puissance. Or, chaque année, dans notre pays, 240 000 entreprises se créent et 60 000 font l'objet d'une procédure collective, qui se termine généralement par une liquidation. L'échec est une option à probabilité élevée, mais nous faisons comme si cette probabilité n'existait pas.

### *Un traumatisme financier*

Faire faillite se traduit souvent aussi par un désastre financier. La plupart des entrepreneurs commettent deux énormes erreurs. La première est de fournir à leurs banquiers une caution personnelle. Tous les banquiers de France et d'Europe emploient le même argument, auquel il est très difficile de résister quand on est un entrepreneur et qu'on a un certain ego : « *Si vous croyez à votre projet, vous ne devez pas avoir peur de vous engager. Si vous n'y croyez pas, il n'y a pas de raison que j'y croie plus que vous.* » L'opération est simple et rapide : un paraphe sur chacune des quatre pages du contrat, une signature à la fin, et le tour est joué. En cas de faillite, non seulement les entrepreneurs perdent leurs biens, mais souvent ils entraînent aussi dans leur ruine leurs enfants, leurs parents, leurs amis.

Pour ma part, heureusement, j'avais retenu une leçon apprise quand j'avais 30 ans et que je travaillais pour Kronenbourg en finançant des cafetiers. Un jour, à Tarbes, j'avais demandé à un de nos banquiers pourquoi nous n'exigions pas de caution personnelle de la part des bistrotiers que nous aidions à financer leur investissement. Il m'avait répondu : « *Je t'interdis de faire ça ! Tu vas transformer un problème économique et professionnel en problème familial !* » C'était en 1980 et l'état d'esprit des banquiers a bien changé depuis...

La deuxième énorme erreur que commettent la plupart des entrepreneurs est de ne pas souscrire une assurance chômage. Seulement 4 % d'entre eux le font. Les autres, lorsqu'ils se retrouvent en faillite, doivent se contenter du RSA, soit 540 euros par mois. Comme la plupart d'entre eux ont fourni des cautions bancaires personnelles, ils doivent faire face à des ardoises allant en moyenne de 60 à 250 000 euros...

Là encore, j'ai eu beaucoup de chance : lors de la création de ma société, Danone avait exigé, pour entrer au capital, que je prenne une assurance chômage. Chaque mois, en payant ma cotisation, je me disais : « *C'est vraiment ridicule ! Je ferais mieux de mettre de l'argent de côté.* » Mais l'argent mis de côté, je l'avais réinvesti dans l'entreprise, et, après la mise en liquidation, j'étais bien content de pouvoir conserver pendant dix-huit mois 80 % de mes revenus.

## **Le rebond**

Bien que ma situation soit bien moins dramatique que d'autres, elle m'a fortement secoué. Je me suis retrouvé dans le bureau d'un psychiatre, à lui expliquer que je me réveillais toutes les nuits à trois heures du matin, en nage, au milieu de cauchemars où mon père me disait : « *Tu n'as pas été à la hauteur, mon fils !* » Le médecin m'a prescrit des antidépresseurs et, en quelques semaines, mon état s'est amélioré. J'ai retrouvé un certain équilibre mais, sur les instances de ma femme, j'ai fini par entreprendre une psychothérapie, qui a duré cinq ans.