



TOGNACCIOLI
AVOCATS

Entreprendre... est un risque

Échouer... n'est pas faillir

Rebondir... est un droit.



#08-QUESTIONS
& RÉPONSES



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

D'où vient cette formule "Entreprendre est un risque. Échouer n'est pas faillir. Rebondir est un droit" ?

—

Elle est née de l'écoute des femmes et des hommes entrepreneurs, qui ont pris des risques pour créer, développer, embaucher, innover... et qui, parfois, se retrouvent seuls face à l'échec. Je pense à Nadège, Patrick, Jean-Luc et Pascale ou encore Michel, Véronique... Cette formule résume ce que je défends : entreprendre, c'est courageux mais incertain. L'échec, lui, ne devrait jamais être vécu comme une honte ni comme une condamnation. C'est une épreuve, mais aussi un point de bascule. Le droit ne doit pas seulement permettre de juger mais de rebondir, reconstruire, redonner du sens. C'est ma conviction.

08

ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

Pourquoi dites-vous
qu'"entreprendre est un risque" ?

—

Parce qu'entreprendre, c'est avancer sans garantie de résultat. Aucune étude de marché, aucun tableau prévisionnel ne protège totalement contre les aléas économiques, les retards de paiement, la perte d'un client stratégique ou la volatilité du marché. Le chef d'entreprise engage souvent ses ressources personnelles, son patrimoine, ses relations, son temps. Il prend le risque de créer de la valeur, de générer de l'emploi, d'innover, parfois dans un environnement instable. Ce risque, consenti, mérite d'être respecté. Et c'est parce que le droit français reconnaît davantage cette exposition volontaire qu'il prévoit des mécanismes de protection et de rebond lorsque les difficultés surgissent.

08

**ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT**



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

En quoi l'échec de l'entrepreneur n'est-il pas forcément une faute ?

—

L'échec fait partie intégrante de la vie économique. Il traduit rarement une négligence, une malhonnêteté ou une faute de gestion. Il peut résulter d'un choc externe – crise sanitaire, guerre, changement réglementaire – ou d'un moment pour décoller qui n'était pas le bon. Il peut aussi résulter d'un modèle économique qui n'a pas rencontré son marché. En France, l'image de l'échec reste encore trop liée à la honte ou à l'isolement, alors qu'elle devrait être analysée comme un apprentissage. Le droit ne punit pas l'échec : il sanctionne les abus. Mais un entrepreneur de bonne foi qui chute doit pouvoir se relever, et c'est toute l'utilité de la boîte à outils offerte par le Code de commerce.

08

**ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT**



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

Que signifie pour vous...
« rebondir est un droit » ?

—

Cela signifie qu'aucun chef d'entreprise ne devrait être condamné à l'exclusion ou à la marginalisation après un échec. La loi offre de multiples voies pour redémarrer, se réorganiser, négocier ses dettes, sauvegarder son activité. Des procédures comme le mandat ad hoc ou la conciliation permettent un rebond confidentiel. D'autres comme la sauvegarde ou le redressement, plus structurées, protègent contre les poursuites et permettent d'étaler plus largement le passif. Ce droit au rebond est aussi un droit à l'information, à l'accompagnement, à la bienveillance. Il est au cœur d'un écosystème économique moderne, qui préfère les solutions à la sanction, la résilience à la stigmatisation.

08

ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT



TOGNACCIOLI
AVOCATS



Mon rôle est de sécuriser le présent
tout en préparant un avenir.



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

Pourquoi les dirigeants tardent-ils trop souvent à demander de l'aide ?

Parce que la solitude et le déni de réalité freinent l'action. Le chef d'entreprise veut souvent « s'en sortir seul ». Il redoute le regard des autres, craint de fragiliser son image auprès de ses partenaires. Il pense que la situation va s'améliorer. En réalité, plus on attend, plus les marges de manœuvre s'amenuisent. Lorsque les difficultés deviennent visibles à l'extérieur, les partenaires financiers, clients ou fournisseurs perdent confiance. Pourtant, des dispositifs comme la conciliation sont entièrement confidentiels, sans publicité. Ils permettent de reprendre la main avant qu'il ne soit trop tard. Il ne faut pas attendre d'avoir les deux genoux à terre pour demander de l'aide !

08

**ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT**



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

Quel rôle joue l'avocat...
dans cette phase délicate ?

—

L'avocat n'est pas seulement un technicien du droit. Il est un allié stratégique et souvent un appui psychologique. Il analyse froidement la situation, identifie les leviers disponibles, structure les échanges avec les créanciers, prépare un cadre de négociation, sécurise le dirigeant. Il connaît les attentes des juridictions commerciales, les comportements types des banques, les marges de négociation possibles. Il intervient avec discrétion mais avec fermeté. Dans une période de tension, son rôle est de ramener de la méthode, de la lisibilité, et de l'apaisement. Son accompagnement permet au dirigeant de sortir de l'isolement et de reprendre le contrôle de la situation.

08

**ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT**



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

Existe-t-il un moment-clé...
pour agir, réagir ?

—

Oui. Il est nécessaire de réagir dès les premiers signaux faibles. Tensions de trésorerie, pertes d'exploitation répétées, dégradation du fonds de roulement, départ d'un associé, perte d'un client-clé, désaccords entre actionnaires, retards de paiement ou de livraison... Ce sont autant d'alertes qui doivent inciter à consulter. Ce moment est crucial car c'est là que l'on peut encore agir sans contrainte, sans publicité, sans procédure lourde. Les outils de prévention sont puissants mais perdent de leur efficacité si l'on attend trop. Anticiper, c'est préserver l'avenir, conserver des leviers de négociation afin d'éviter la survenance voire la cristallisation de l'état de cessation des paiements.

08

**ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT**



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

La procédure amiable est-elle
un bon outil de rebond ?

—

Oui, sans aucun doute. La conciliation, par exemple, est confidentielle, rapide, souple et parfaitement adaptée aux PME. Elle permet de rétablir un dialogue souvent rompu avec les créanciers, de négocier des rééchelonnements, de restaurer une relation de confiance. Elle peut aussi préparer des restructurations plus profondes : cession partielle, refinancement, entrée d'un investisseur. Elle ne stigmatise pas et reste maîtrisée par le dirigeant. Mieux encore, elle peut aboutir à un accord homologué qui suspend les poursuites et rassure les partenaires. C'est l'exemple parfait d'une justice commerciale au service du rebond.

08

ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT



TOGNACCIOLI
A V O C A T S



Les outils de prévention des difficultés sont puissants
mais perdent de leur efficacité si l'on attend trop.



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

Et si la conciliation échoue ?

—

Elle n'est jamais inutile. Même lorsqu'un accord formel n'est pas trouvé, la conciliation permet de faire un diagnostic complet, de cartographier les enjeux, de tester la bonne volonté des créanciers, de structurer des propositions. Elle prépare parfois une procédure de sauvegarde ou un prépack cession. Elle permet aussi d'assainir le climat autour de l'entreprise. Si elle échoue, elle évite au moins d'arriver en procédure collective dans l'urgence ou la confusion. Un échec en conciliation bien menée peut déboucher sur une réussite dans une autre voie. C'est une étape d'autant plus utile qu'elle a été volontaire, maîtrisée, encadrée par un professionnel.

08

ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

Comment travaillez-vous avec vos clients dans ces moments ?

—

D'abord, j'écoute. Je reçois l'information sans aucun a priori, je clarifie les faits, je pose un cadre. Ensuite, je hiérarchise les urgences : dettes sociales, impayés bancaires, relations fournisseurs. Puis je bâtis une stratégie : amiable si possible, judiciaire si nécessaire. Mon rôle est de sécuriser le présent tout en préparant un avenir. Je travaille avec l'expert-comptable, avec les partenaires de confiance du dirigeant. Je protège ses intérêts, mais aussi son équilibre personnel. Le rebond passe autant par des outils juridiques que par une posture : celle d'un dirigeant qui accepte de faire face, d'agir et de se relever. Et cela, nous le faisons ensemble.

08

ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT



TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Questions & Réponses

Un conseil à un dirigeant...
en difficulté ?

—

Ne restez pas seul. Ne croyez pas que vous êtes le seul à vivre cela. Ne pensez pas que le tribunal est un piège ou une sanction. Il existe des solutions, parfois simples, mais elles supposent d'agir tôt. Entourez-vous. Parlez à votre expert-comptable, à un avocat qu'il vous conseillera, à un juge du tribunal de commerce, chargé de la prévention des difficultés. Même un rendez-vous de prévention peut changer les choses. Vous avez le droit de tomber, mais aussi celui de rebondir. La justice commerciale, aujourd'hui, protège plus qu'elle ne punit. Le rebond se construit dans l'action, pas dans l'attente. Et souvent, une première main tendue suffit pour retrouver l'énergie d'avancer...

08

**ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ÉCHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT**



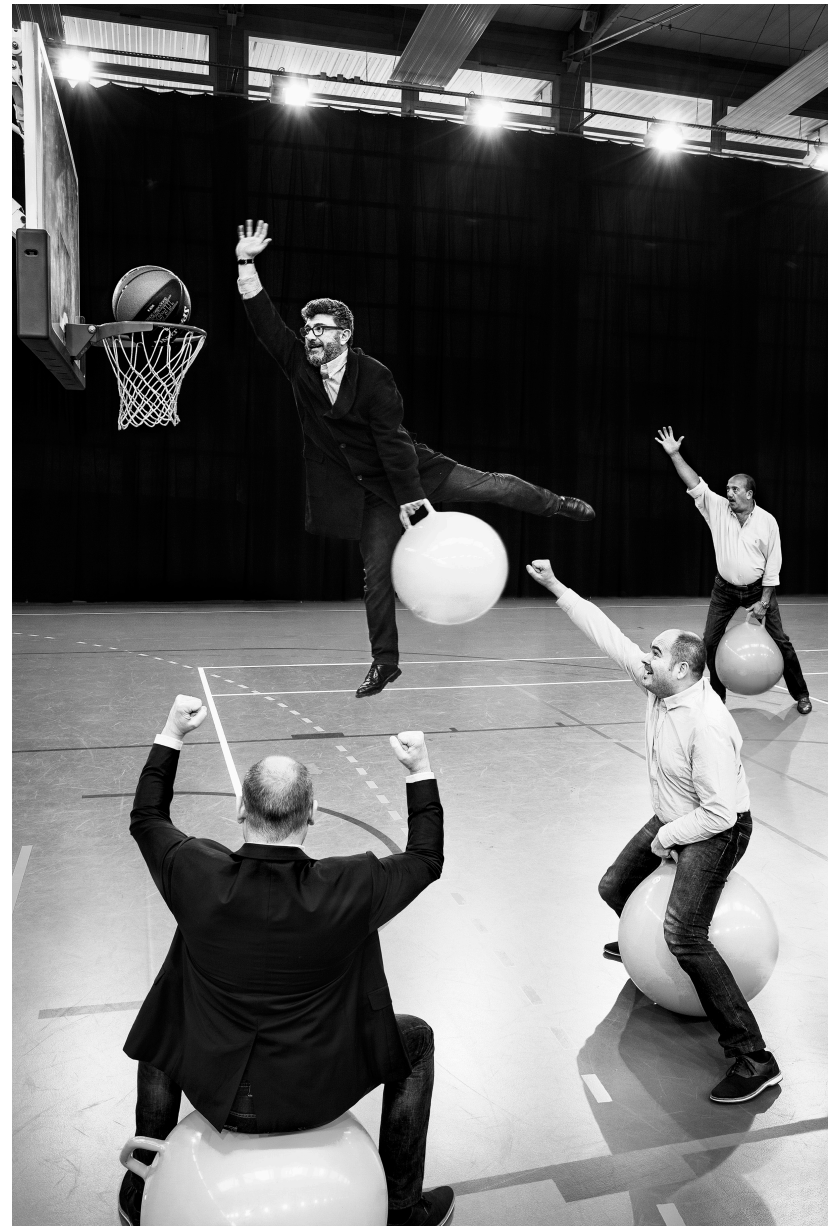
TOGNACCIOLI
A V O C A T S

Le droit ne doit pas
seulement permettre de
juger mais de rebondir,
reconstruire,
redonner du sens.





TOGNACCIOLI
A V O C A T S



Photographies
de Jean Lecourieux Bory

Avec son aimable autorisation
Droits réservés

Lecourieux-Bory
PHOTOGRAPHY

ENTREPRENDRE EST UN RISQUE
ECHOUER N'EST PAS FAILLIR
REBONDIR EST UN DROIT ”

— J.FRANCOIS TOGNACCIOLI



Un savoir-faire reconnu en matière
de restructuration d'entreprises



ÉCOUTEZ
TOGNACCIOLI
AVOCATS PODCAST
SUR TOUTES LES
PLATEFORMES



TOGNACCIOLI
AVOCATS

CABINET PRINCIPAL



40 rue Maréchal Joffre

06000 Nice

T 04 93 81 74 95

☎ 06 64 91 64 92

contact@jfts.net

CABINET SECONDAIRE



7 rue Ernest Cresson

75014 Paris

T 01 79 75 59 00



TOGNACCIOLI

AVOCATS

www.jfts.net

