

DELPHINE
PICOTIN



EXIT

QUITTER L'ENTREPRISE
QUE L'ON A CRÉÉE

DE LA DÉCISION AU REBOND

Vuibert

Delphine Picotin

***EXIT* : QUITTER
L'ENTREPRISE
QUE L'ON A CRÉÉE**

De la décision au rebond

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Couverture : Elisabeth Chardin
Maquette intérieure et mise en page : Camille Carlos

ISBN : 978-2-311-63037-4
Magnard-Vuibert, mai 2026
5, allée de la 2^e division blindée, 75015 Paris
www.vuibert.fr

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteurs, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation. Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité de Vuibert n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

SOMMAIRE

Introduction	5
Chapitre 1. Quitter l'entreprise que vous avez créée : des situations très différentes.....	11
Chapitre 2. Une graine est semée	23
Chapitre 3. Le mythe de la bonne décision	33
Chapitre 4. Les freins à la prise de décision : États du Moi et biais cognitifs	43
Chapitre 5. Quel est mon rapport au statut et à l'argent ?	57
Chapitre 6. Sortir du dilemme binaire : partir ou rester ?	65
Chapitre 7. Le marchandage avec soi-même.....	73
Chapitre 8. Nourrir le pourquoi et le comment.....	79
Chapitre 9. La panne du stylo, quand tout est prêt sauf vous	83
Chapitre 10. L'annonce, un moment décisif	89
Chapitre 11. <i>Exit</i> et <i>earn-out</i>	103
Chapitre 12. Le jour d'après	117
Chapitre 13. Quand le mal-être s'installe.....	131
Chapitre 14. Courbe du deuil et lâcher prise.....	143
Chapitre 15. Et si on osait se faire aider ?	165
Chapitre 16. Rebonds.....	179
Chapitre 17. Une nouvelle routine à installer ?.....	195
Et maintenant, à vous d'écrire	209

Fiche outil 1. La communication non violente (CNV) .	213
Fiche outil 2. Apprivoiser le vide de l'agenda	217
Fiche outil 3. L'arbre de vie professionnel.	219
Fiche outil 4. Le <i>vision board</i>	223
 Remerciements	 230
 Les entrepreneurs ayant témoigné ou ayant été cités dans l'ouvrage	 232
 Notes personnelles	 235

INTRODUCTION

22 décembre 2023. De grandes vacances débutent pour moi ! Le temps et la liberté – deux mots dont notre société rêve en permanence – s’offrent enfin à moi. Nous sommes à quelques jours de Noël, une date qui devrait respirer la fête et les retrouvailles. Pourtant, mon esprit est ailleurs. Aujourd’hui est mon dernier jour dans l’entreprise que j’ai créée et fait grandir pendant huit ans.

Je pousse une dernière fois la porte des locaux de la rue Euler, dans le VIII^e arrondissement de Paris. Dans un sac, j’emporte quelques effets personnels, photos d’équipe, titre *Les Echos*, décerné pour avoir intégré les 500 entreprises ayant connu la plus forte croissance, mug à l’image de la société... comme des reliques d’une aventure intense, exigeante, magnifique. J’ai quarante ans, trois enfants en bas âge – et un quatrième, symbolique : cette société, mon « bébé ».

Ce moment, je m’y suis préparée pendant des mois. J’ai aussi longuement pris le temps de la réflexion pour prendre cette décision. Je pensais qu’elle me remplirait de sérénité. Mais au lieu de la joie attendue, c’est une étrange sensation qui m’envahit : celle de laisser les clés de ma maison. Celle de quitter une partie de ma famille.

Je sors pourtant d’une période de passation de mes activités qui s’est bien déroulée. Six mois se sont écoulés depuis que j’ai annoncé cette décision à mes associés. Six mois pendant lesquels j’ai mis mon énergie dans la passation pour transmettre et permettre aux équipes

de continuer le chemin sans moi. L'annonce n'a pas été facile mais aujourd'hui le climat est apaisé. Pourtant en mon for intérieur, plus l'échéance du départ se rapprochait, plus le doute s'installait. Était-ce la bonne décision ?

Dans les dernières semaines, j'ai envisagé plusieurs fois de faire marche arrière. Alors en ce dernier jour, c'est la gorge serrée, le cœur encore habité des derniers mots de mes équipes, que je franchis cette porte symbolique. Je souris comme je peux, je tente de me rassurer « tout va bien se passer ».

Mais une fois la porte franchie et la maison familiale retrouvée, ce sont surtout des larmes que j'ai retenues. Pourquoi ce vertige, alors que j'étais convaincue d'avoir pris la bonne décision ? Ce jour-là, j'ai compris que quitter son entreprise ne se résumait pas à un acte juridique. C'était pour moi une déchirure intime.

Peut-être avez-vous déjà connu ce moment vous aussi. Ou peut-être y pensez-vous, sans encore savoir comment vous le vivrez. Quelle place aurait ce départ dans votre histoire ?

Il est des livres qui se mettent sur votre route comme par magie, au moment où vous en avez le plus besoin. Dans les jours qui ont suivi mon départ, celui de Dan Carter, *L'Art de vaincre*, a croisé la mienne. Hasard ou intuition ! L'ancien joueur de rugby professionnel y évoque le moment où il a raccroché son maillot, après une carrière brillante. Le parallèle entre lui et moi n'est pas évident, je vous l'accorde. Et pourtant, j'ai eu l'impression, en le lisant, que quelqu'un me comprenait enfin. Tout dans son livre résonnait en moi.

Loin de moi l'idée de me comparer à un champion comme Dan Carter, mais nous avons a priori traversé tous deux les mêmes épreuves : le doute sur le moment du départ, le vide intense qui suit, la nécessité de se reconstruire. Et surtout, cette grande période de solitude qui accompagne tout ce processus.

C'est ce chemin que je souhaite partager avec vous aujourd'hui. Ces questions, ces doutes, je ne suis pas la seule à les avoir traversés.

Dire adieu à l'entreprise que l'on a créée n'a rien à voir avec le fait de quitter un job pour un autre. C'est une perte profonde, d'aucuns diraient un deuil, voire un arrachement. L'énergie et l'investissement personnel que l'on met dans la création, puis dans le développement de son entreprise sont énormes.

Vous voyez de quoi je parle ? Cette entreprise, elle s'est immiscée partout dans votre vie, dans celle de votre famille, de vos amis ; elle était là pendant vos vacances, vos week-ends, vos soirées, vos discussions avec votre conjoint(e). Elle est devenue le pilier central autour duquel gravitent vos pensées, vos actions, vos émotions, vos projets... Elle est votre raison d'être, une part essentielle – voire unique – de votre identité et de vos relations aux autres.

Ce n'est ni une bonne chose, ni une mauvaise chose : c'est un état de fait. Renoncer à cette entreprise, s'en détacher ou la perdre, est donc une épreuve vécue à la mesure de cet investissement total.

Pourquoi ce moment est-il passé sous silence ? La création, le développement de l'entreprise sont des sujets bien documentés, sur lesquels il existe quantité de formations. Mais l'après demeure un espace flou, une donnée oubliée de l'accompagnement autour de l'entreprise.

Pourtant, la question de l'après fait partie du cycle professionnel du dirigeant autant que de la vie de l'entreprise. Certains dirigeants l'anticipent depuis la création, bâtissant leur société dans la perspective de la céder un jour – mais ils sont bien souvent minoritaires, alors même que cet instant charnière devrait figurer à l'esprit de tout entrepreneur. Beaucoup n'y songent pas vraiment, ou envisagent la possibilité de quitter leur entreprise comme un futur lointain et hypothétique ; d'autres sont au pied du mur, et n'ont pas vraiment le choix.

Une chose est sûre : le départ, la transmission et l'après doivent s'envisager comme des étapes normales et nécessaires dans un parcours entrepreneurial. Il est donc sage de pouvoir s'y préparer pour avoir toutes les cartes en main le jour venu.

Car même avec la meilleure préparation du monde, ça ne sera pas de tout repos ! Au moment de vous séparer de cette part de vous, vous allez vous embarquer dans une période de rupture profonde et suivre un chemin semblable à des montagnes russes émotionnelles. Il s'agit d'une période d'intense ambivalence, de surprises et de sentiments contradictoires : un véritable rendez-vous avec vous-même.

Petit aperçu du parcours ? La solitude. La perte de sens. La culpabilité. Le sentiment d'échec.

Évidemment, et pour compliquer les choses, le circuit change à chaque nouveau parcours, car les situations d'*exit* sont nombreuses. Certaines sont subies, mais un certain nombre sont volontaires : cession, transmission, cessation volontaire d'activité...

À première vue, le dirigeant qui cède avantageusement ses parts ne semble pas trop à plaindre : il a choisi, il s'en tire bien, la catégorie du « millionnaire-heureux-au-bord-de-sa-piscine », c'est plutôt confortable ! Alors que celui qui a planté sa boîte et doit traverser, en plus de la perte de son entreprise, la perte de sens et le sentiment de honte, celui-là, oui, il a bien besoin d'aide !

En réalité, ces stéréotypes simplistes masquent le besoin réel de proposer un accompagnement adapté dans les cas de situations d'*exit* choisi, qui déclenchent elles aussi de profonds questionnements identitaires. Il n'y a pas que les situations subies qui s'avèrent bouleversantes, même si cela semble contre-intuitif.

Heureusement, il n'y a pas que des gouffres dans lesquels plonger lors de ce cheminement ; il y a aussi beaucoup à apprendre, et de

nouveaux sommets à atteindre. C'est mon objectif avec cet ouvrage : partager ma propre expérience, ainsi que celle d'autres « exiteurs », comme je les appellerai ici, pour vous permettre d'anticiper les étapes indispensables à une sortie réussie, et vous guider dans cette transition vers une vie nouvelle, en préservant votre équilibre.

Ensemble, nous aborderons notamment ces questions : quels sont les signes avant-coureurs qui annoncent l'*exit* ? Comment réussir à prendre la décision de sortir ? Quels sont les points de vigilance à avoir en tête ? Comment préparer au mieux ses associés et ses équipes à ce changement ? Comment préserver, le cas échéant, les intérêts de l'entreprise que vous quittez ? Comment gérer les questionnements du jour d'après et prendre soin de soi ? Comment se reconstruire sur le plan de l'identité et du projet professionnel pour bâtir de nouvelles perspectives stimulantes ?

Que vous soyez en train de planifier ce moment charnière, que vous subissiez une situation d'*exit* non choisi ou que vous ayez récemment quitté ou vendu votre entreprise, ces conseils sont faits pour vous.

Grâce à des témoignages inspirants et à de nombreux exercices pratiques, ce livre vous aidera à négocier ce cap difficile, en étant bienveillant avec soi-même et en reconnaissant la valeur du parcours accompli.

Je vous souhaite un bon voyage sur ce chemin d'introspection et d'invention de votre nouveau futur.

Chapitre 1

QUITTER L'ENTREPRISE QUE VOUS AVEZ CRÉÉE : DES SITUATIONS TRÈS DIFFÉRENTES

Combien sommes-nous ?

Sachez d'abord que vous n'êtes pas seul. Le phénomène que vous vivez est loin d'être anecdotique. Selon Bpifrance, on dénombre 55 000 cessions-transmissions d'entreprises en 2024, auxquelles il faut ajouter les cessations volontaires d'activité et les défaillances d'entreprise, dont le nombre a été particulièrement élevé en 2024 (plus de 67 000 sociétés) et dont plus de 46 000 (soit les deux tiers) sont des liquidations judiciaires qui aboutissent à la disparition totale de l'entreprise (Altare, 2024). Disons, pour arrondir, qu'il

Il y a environ 100 000 chefs d'entreprise par an en France qui, d'une façon ou d'une autre, sont amenés à quitter l'entreprise qu'ils ont créée. Quand je vous disais que vous n'étiez pas seul !

Bien entendu, les émotions que vous vous apprêtez à vivre ne seront pas les mêmes selon les circonstances de votre « sortie », mais elles seront dans la grande majorité des cas anxiogènes, perturbantes, voire bouleversantes.

Pour essayer d'y voir plus clair, passons en revue les différentes situations qui peuvent vous amener à quitter l'entreprise que vous avez créée, ce « bébé » que vous avez nourri de votre temps, de votre énergie, de votre intelligence, et qui représente une part si essentielle de votre vie et de votre identité. On peut segmenter cette expérience selon deux axes :

- 1) le caractère voulu ou subi de cette séparation ;
- 2) la temporalité de cette séquence au sein de votre courbe de vie professionnelle (et de vie tout court).

LES SITUATIONS SUBIES

Les situations de séparation subies sont évidemment les plus douloureuses et les plus compliquées. Elles recouvrent plusieurs types de configuration.

Je passe le relais : l'art difficile du lâcher prise

Bien qu'il n'y ait pas de limite d'âge pour cesser d'être chef d'entreprise, beaucoup dépassant l'âge légal de départ à la retraite, il paraît sage de s'en fixer une. Au-delà d'une certaine limite, vous risquez le « putsch », surtout si votre entreprise est familiale. Si les patrons d'entreprises familiales affichent souvent depuis longtemps

une volonté de « transmettre », la période de transmission aux enfants ou à d'autres « héritiers » pressentis se révèle fréquemment compliquée et jalonnée de conflits. Le dirigeant affirme qu'il veut lâcher prise, tout en ne voulant plus, à mesure que l'échéance se rapproche.

« Pendant 5 ans, il y a eu une période de transition entre mon mari et mon fils présent dans l'entreprise. À la fin de cette période, il y a eu quelques couacs parce qu'il fallait bien que le père parte et que la jeune génération décolle seule. Il y a eu quelques séances qui étaient vraiment tendues, explosives. Les deux enfants lui ont offert une montre pour ses 65 ans, comme pour lui dire "papa, on est prêts, il est temps" », témoigne l'épouse d'un chef d'entreprise ayant travaillé dans la société comme directrice administrative et financière.

C'est également ce qu'a vécu **Alexandre Fretti**. Embauché comme DG chez Malt, une entreprise du secteur des marketplaces numériques, il en devient co-PDG au bout de deux ans, avec la perspective du retrait du fondateur deux ans plus tard. Entre-temps, l'entreprise connaît une croissance exponentielle, passant de 70 millions d'euros de chiffre d'affaires à 1 milliard. À l'approche du passage de témoin, le fondateur annonce finalement à Alexandre qu'il souhaite rester aux commandes. Face à ce qu'il ressent comme un revirement inattendu, Alexandre décide de se retirer du jeu, avec une légère amertume :

« Ce n'était pas factuellement ma boîte. Pour autant, je la considérais comme la mienne. Je la dirigeais, je prenais les décisions, je reportais aux actionnaires. Lorsque le fondateur a repris le job, j'avais l'impression que quelqu'un d'autre dormait dans mon lit. »

Céder la place, prendre la place, sont des questions humaines classiques. Elles prennent une résonance particulière, parfois lourde de conséquences, dans les entreprises familiales. Soudain, le dirigeant,

même quand il travaille depuis plusieurs années avec ses enfants, se rigidifie, se met à contester leurs décisions, reprend la main sur des décisions et des périmètres qu'il avait précédemment délégués, manifestant ainsi le « désir de durer ». Certains héritiers en arrivent à jeter l'éponge, et il se peut alors que l'entreprise soit vendue. D'autres se battent avec acharnement et finissent par « tuer » le père. Ces périodes sont douloureuses et laissent des blessures profondes chez toutes les parties. L'anticipation de ces problèmes, l'accompagnement du dirigeant ou encore la mise en place d'un conseil de transition, peuvent permettre d'éviter ces situations difficiles.

Mes associés m'ont débarqué

En 1985, un certain Steve Jobs, cofondateur d'Apple, est contraint de quitter l'entreprise après un conflit avec le PDG John Sculley, qu'il avait pourtant contribué à nommer. Jobs veut développer des produits innovants et chers, tandis que Sculley souhaite se concentrer sur les produits plus accessibles au grand public.

Cette divergence d'opinion est un exemple emblématique des situations d'*exit* subies : les conflits entre associés sont l'une des grandes causes de départ des entrepreneurs¹, et peuvent aller jusqu'à la disparition de l'entreprise. Ils sont souvent d'une grande violence et laissent une blessure chez toutes les parties, notamment chez celui qui a été évincé contre son gré, pouvant conduire à une véritable soif de revanche.

Nombre de ces conflits ont fait la Une des médias. En 1982, Paul Allen, le cofondateur de Microsoft, a quitté l'entreprise après des désaccords avec Bill Gates sur la stratégie de l'entreprise et la gestion des employés. Les cofondateurs de Facebook, Eduardo Saverin,

1. WASSERMAN (N.), *The Founder's Dilemma: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*, Princeton University Press, Princeton, 2012.

Andrew McCollum, Dustin Moskovitz et Chris Hughes, ont tous eu des différends avec Mark Zuckerberg à un moment donné. Saverin a été exclu de l'entreprise en 2005 après avoir tenté de réduire la part de Zuckerberg dans l'entreprise, tandis que les autres ont quitté l'entreprise en raison de divergences d'opinion sur la direction que devait prendre Facebook. En 2019, EuropaCorp a été placée en redressement judiciaire à la suite de difficultés financières liées, entre autres, à des conflits entre les fondateurs de l'entreprise, Luc Besson et Pierre-Ange Le Pogam. En 2021, Alice Zagury et Nicolas Colin, cofondateurs de l'incubateur emblématique de la French Tech, The Family, ont débarqué leur associé Oussama Ammar et déposé plainte contre lui pour abus de confiance. La filiale française de l'incubateur a ensuite été placée en liquidation judiciaire.

Pour autant, une telle éviction ne marque pas nécessairement la fin d'un parcours entrepreneurial. On associe rarement Steve Jobs à l'échec ! Il n'avait que 30 ans quand il a été évincé d'Apple en 1985, et a amplement eu le temps de prendre sa revanche : il a pu créer le studio Pixar, fonder la société NeXT, puis revenir triomphalement à la tête d'Apple en 1997.

J'ai planté ma boîte

Neuf ans, c'est le temps que mettra un entrepreneur français qui a connu un échec à rebondir contre trois ans dans les pays du nord de l'Europe, d'après des statistiques de la Commission européenne, reprises par l'association Second Souffle, qui accompagne les entrepreneurs en difficulté.

Planter sa boîte apparaît comme le scénario du pire. La détresse financière et morale engendrée par un tel échec – sans parler du sentiment de honte et de culpabilité qui s'y ajoutent – est souvent minimisée. L'hécatombe d'entreprises après la crise de 2009 a permis de mieux prendre conscience des drames humains qui se

jouent derrière les statistiques des procédures collectives qui laissent les entrepreneurs financièrement exsangues et psychologiquement anéantis. Bien qu'il n'y ait pas de chiffres complètement fiables à ce sujet, on estime généralement qu'entre 60 % et 80 % des start-ups créées échouent dans les 2 à 5 ans suivant leur création, ce qui touche beaucoup de jeunes entrepreneurs.

Pour sortir de la spirale des 3D (dépôt de bilan, divorce, dépression), plusieurs associations se sont créées afin d'accompagner les entrepreneurs après un échec. Philippe Rambaud, un ancien cadre de Danone qui avait créé une start-up liquidée 7 ans plus tard, a ainsi fondé l'association 60 000 Rebonds en 2012 pour aider les entrepreneurs en détresse et agir contre la stigmatisation dont ils font l'objet. La notion d'entrepreneuriat de la seconde chance est alors apparue et a trouvé écho dans certains dispositifs juridiques. On peut citer la suppression de l'indicateur 040 qui fichait les entrepreneurs ayant connu une liquidation judiciaire, ou encore, l'attribution d'une assurance chômage pour les entrepreneurs en liquidation judiciaire.

Outre Second Souffle et 60 000 Rebonds, il existe encore d'autres associations de soutien aux entrepreneurs ayant échoué, tels que Les Rebondisseurs français, SOS Entrepreneurs ou Re-crée.

« C'est en accueillant leur souffrance au lieu de l'éviter, en considérant avec bienveillance leurs erreurs et leurs imperfections et en les mettant en perspective sans les juger trop sévèrement que les individus et les organisations peuvent avancer sur le chemin de la guérison¹ »
notent des chercheurs universitaires.

Gérer l'échec et ses conséquences émotionnelles s'avère fréquemment un chemin de croix : autant ne pas s'y engager seul.

1. SHEPHERD (D. A.), WILLIAMS (T.), WOLFE (M.) et PATZELT (H.), *Learning from Entrepreneurial Failure : Emotions, Cognitions, and Actions*, Cambridge University Press, Cambridge, 2016.

LES DÉPARTS VOLONTAIRES

On pourrait imaginer que les circonstances sont radicalement différentes lorsque l'entrepreneur a pris volontairement la décision de quitter l'entreprise qu'il a créée. Pourtant, ici encore, le désarroi est fréquemment au rendez-vous. Ennui, vacuité, sentiment d'avoir commis une erreur, insatisfaction, difficulté à reconstruire une vie qui ait du sens, tels sont les sentiments qui traversent le ou la désormais ex-chef d'entreprise, se traduisant parfois par des symptômes dépressifs ou un mal-être physique. Ces décisions volontaires peuvent prendre plusieurs formes.

J'ai décidé volontairement de fermer mon activité

La cessation volontaire d'activité concerne des entrepreneurs dont la société n'est pas en cessation des paiements. C'est une dissolution volontaire qui peut résulter de plusieurs facteurs :

- l'entrepreneur ou les associés entrevoient que les perspectives ne sont pas bonnes et préfèrent s'arrêter avant d'en arriver au dépôt de bilan ;
- les revenus que l'entrepreneur tire de son activité sont trop faibles par rapport au risque, aux investissements et à la charge de travail engendrés par son entreprise, il renonce ;
- le rythme de travail et la charge mentale font réaliser à l'entrepreneur qu'il s'est engagé dans une voie sacrificielle qui ne correspond pas ou plus à ses objectifs de vie.

Ainsi en témoigne **Mathilde Gindre**, cofondatrice de la marque de prêt-à-porter Salut Beauté, créée en 2019 avec l'ambition de revisiter le tailleur féminin et de proposer des silhouettes puissantes, inspirées des femmes qu'elle admirait. Le lancement est un succès : la marque séduit rapidement plusieurs célébrités

et bénéficie d'un fort écho médiatique. L'aventure semble toute tracée.

Mais derrière cette vitrine éclatante, Mathilde ressent une fatigue grandissante. Le rythme effréné de la mode, la pression créative permanente, la concurrence intense... Peu à peu, elle s'épuise psychologiquement. Surtout, elle ne se reconnaît plus dans cet univers.

« Je suis quelqu'un de très intuitive, raconte-t-elle. Je n'en pouvais plus. Avant, j'avais le sentiment de pouvoir déplacer des montagnes. Et puis, un jour, plus rien. »

Un différend avec son associée agit comme un déclencheur. Elle comprend que quelque chose s'est fissuré, et qu'il est temps de s'écouter.

Avec le recul, elle décrit cette décision comme un tournant intérieur, plus qu'un choix économique. Il ne s'agissait pas de céder, ni de fuir, mais de se réaligner.

« On a envisagé de vendre, mais je n'en avais pas la force. Je ne voulais plus rester opérationnelle. »

Cinq ans après le lancement, elle décide de fermer la société pour tourner cette page. Une décision difficile à prendre, et peut-être encore plus à assumer. Pourtant, avec le recul, Mathilde est convaincue que c'était la bonne décision pour elle.

De manière générale, les cessations volontaires d'activité ont explosé après la crise sanitaire parmi les PME et les TPE¹, notamment quand il a fallu commencer à rembourser les prêts garantis par l'État (PGE), distribués au moment du Covid pour passer le cap.

1. INSEE, *Démographie des entreprises*, 2022-2023 ; BANQUE DE FRANCE, *Observatoire du financement des entreprises : Le financement des entreprises dans un contexte de crises*, rapports 2022-2023.

J'ai décidé de vendre

Céder son entreprise au bon moment peut être, dès le départ, un objectif pour le ou les entrepreneurs. Ce peut être aussi le résultat d'une opportunité qui se présente à un entrepreneur auquel on propose de racheter son entreprise. Dans ce cas, deux possibilités : soit c'est le bon moment, soit ce n'est pas le bon moment.

Michel de Rovira, cofondateur de Michel & Augustin, témoigne du fait que, quand Danone, l'un de leurs partenaires historiques, a manifesté un intérêt pour racheter la boîte au bout de dix ans d'activité, la décision s'est imposée à lui :

« Au fond de moi, je savais que c'était le bon moment. »

À l'inverse, les trois cofondateurs de Baby Moov, une société spécialisée en puériculture dont le siège social est à Clermont-Ferrand, ont vécu une grande période de doute quand un leader chinois a proposé de les racheter. La proposition paraissait flatteuse, le prix avantageux, certains voulaient vendre, d'autres non. En définitive, après une période de grande tension entre les associés, ceux-ci ont pris une décision un peu inattendue : ce serait « non », car ce n'était pas le « bon moment » ; la décision n'était pas mûre entre eux et pour chacun d'eux. Ce n'est que quelques années plus tard qu'ils se considéreront prêts à vendre leur entreprise et qu'ils organiseront dans la sérénité un parcours de cession voulu et maîtrisé, dont ils garderont le contrôle du timing jusqu'au terme de l'opération¹.

Ces formes de « sortie » sont celles qui font rêver les startupeurs et qui nourrissent les fantasmes. Prends l'oseille et tire-toi ! À nous, île paradisiaque, piscine à débordement et *green* verdoyant !

1. Pour en savoir plus sur cette expérience : COURDESSES (A.), THIOLLIER (A.), WINDENBERGER (L.), *L'art de s'associer : Les secrets d'une association durable et efficace*, Vuibert, Paris, 2024.

Pourtant, les études¹ et les témoignages se rejoignent pour indiquer que l'*exit* est une étape difficile à vivre pour les entrepreneurs, même quand il est jugé réussi sur un plan financier. Ils sont nombreux à témoigner avoir éprouvé des difficultés à se réadapter à une vie sans leur entreprise, avoir ressenti une perte d'identité après la vente ou un véritable « deuil » émotionnel, ainsi qu'un regret persistant jusqu'à plusieurs années après la cession en raison d'une perte de sens dans leur quotidien.

J'ai décidé de partir

Enfin, le dernier cas de figure est celui que j'ai vécu : prendre délibérément la décision de quitter l'entreprise que l'on a créée et développée, alors qu'elle se porte bien et que les associés et les équipes vont continuer leur chemin sans nous...

En apparence, cette situation pourrait sembler plus confortable que les précédentes. Pas de sentiment d'échec ou de fermeture de société, ni de processus de vente long et coûteux émotionnellement. Pourtant, l'expérience vécue peut s'avérer tout aussi éprouvante.

Dans ce cas de figure, la décision est souvent portée seul. Elle ne se construit pas collectivement. Elle mûrit dans un espace intérieur, parfois longtemps, sans toujours pouvoir être pleinement partagée avec les autres associés. Cette solitude dans la décision crée une charge spécifique : celle d'assumer pour soi – et parfois pour les autres – les conséquences d'un choix qui engage un collectif.

S'ajoute à cela la séparation avec les associés. Ce départ peut être ressenti comme un abandon, un rejet, ou une incompréhension,

1. COUTTS, « Life after exit : Finding your own way through the unknown », 2026 ; COLUMBIA BUSINESS SCHOOL for CRÉDIT SUISSE, « Life After an Exit : How Entrepreneurs Transition to the Next Stage », 2013.

un peu à la manière d'un divorce où l'un des deux prendrait seul la décision de partir.

C'est une histoire de désalignement, de chemins de vie qui cessent d'aller dans la même direction. De petits renoncements successifs, de désaccords parfois connus, parfois silencieux, de microblessures qui s'accumulent jusqu'à rendre impossible la poursuite d'un chemin qui n'est plus le sien.

Partir dans ces conditions, ce n'est pas seulement quitter son entreprise. C'est renoncer à une fin qui ne bénéficie pas d'un récit partagé, d'une reconnaissance extérieure de ce que l'on traverse. Et c'est précisément ce flou, cette absence de cadre, qui rend l'expérience émotionnelle si complexe à vivre.

Cette prise de décision là, je m'en souviendrai toute ma vie. Elle est ancrée en moi comme l'une des plus difficiles et des plus complexes que j'aie eu à traverser, tant les enjeux économiques, émotionnels et personnels étaient forts. Je me souviens des réveils nocturnes, quand la question revenait, obstinée, toujours identique : partir ou rester ?

Les nuits étaient hachées, l'esprit incapable de lâcher prise, pesant sans fin le pour et le contre, comme si une réponse claire pouvait surgir à force d'insistance.

Je cherchais la réponse au plus profond de moi. Comme si une part plus intime, plus silencieuse, savait déjà. Comme si mon inconscient détenait la clé et pouvait, à un moment donné, me la livrer. J'attendais presque une autorisation intérieure : un signe, une certitude, quelque chose qui rendrait la décision évidente, légitime, indiscutable.

Mon corps, lui aussi, parlait à sa manière. La boule au ventre. La tension permanente. Cette sensation diffuse d'être coincée dans une impasse psychologique, sans issue claire. Plus j'essayais de forcer la décision, plus la pression montait.

J'ai tenté d'en parler autour de moi, à quelques personnes de confiance : mon conjoint, quelques amis proches. Mais ces échanges n'apportaient pas de soulagement. J'avais souvent l'impression de devoir me justifier, d'expliquer ce qui, au fond, ne se laissait pas encore formuler clairement. Je percevais aussi leur inquiétude dans leurs regards, leurs silences, leurs questions prudentes.

Au travail, rien ne devait transparaître. Il fallait continuer le *business as usual*¹. Rester cette figure qui incarne, qui guide, qui rassure les équipes sur l'avenir. Tenir le rôle. Maintenir le cap.

Mais à l'intérieur, une émotion était présente en continu : la peur. La peur de me tromper. De prendre la mauvaise décision. De commettre une erreur irréversible. Et, déjà, l'anticipation d'une séparation que je savais profondément éprouvante après toutes ces années de collaboration.

Quelle que soit la situation (fermeture volontaire, vente de la société ou départ assumé), le point central est celui de la prise de décision qui incombe au dirigeant.

Qu'est-ce qui pousse un entrepreneur à partir volontairement ? Comment est-il amené à prendre cette décision ? Selon quel cheminement cognitif et émotionnel ? Quels sont les signes avant-coureurs à prendre en compte ? Quelle est la part de maîtrise et la part de renoncement ? C'est le chemin que nous allons maintenant parcourir ensemble.

1. *Business as usual* est une expression anglaise couramment utilisée en entreprise pour désigner le fait de continuer à fonctionner comme d'habitude, sans laisser transparaître les difficultés, les doutes ou les changements en cours.

Quitter l'entreprise que vous avez créée ou dirigée pendant des années, ce n'est pas quitter n'importe quel job.

Que se passe-t-il réellement avant, pendant et après un *exit*, lorsque des années d'engagement et d'investissement personnel prennent fin ?

Derrière la décision, la transaction ou l'*earn-out*, s'ouvre une période faite de paradoxes : soulagement et inquiétude, fierté et perte de repères, liberté retrouvée et vide inattendu. Beaucoup avancent sans boussole, persuadés qu'ils devraient « aller bien », tout en se sentant profondément déstabilisés.

À partir de sa propre expérience et plus de 50 entretiens menés auprès d'entrepreneurs et dirigeants ayant vécu un *exit* choisi ou subi, Delphine Picotin propose une lecture fine et humaine de cette transition majeure. Elle éclaire les mécanismes psychologiques à l'œuvre, les émotions traversées, les zones de fragilité comme les ressources insoupçonnées.

Ce livre vous accompagne à chaque étape du processus : lorsque l'idée de vendre ou de partir émerge, pendant l'*earn-out*, et dans ce temps si particulier de l'après. Il ne donne pas de recettes, mais offre un cadre de compréhension, des repères, et un chemin pour traverser cette période sans s'y perdre.

Delphine Picotin est entrepreneure et dirigeante. Après avoir créé, dirigé puis quitté son entreprise avec un *exit* réussi, elle accompagne aujourd'hui des entrepreneurs et dirigeants en tant que *sparring partner* et coach. Elle est également *operating partner* auprès de fonds d'investissement. Formée aux approches psychologiques et systémiques, elle s'intéresse aux dimensions humaines, émotionnelles et identitaires des grandes transformations professionnelles.

25 €

ISBN 978-2-311-63037-4

Yuibert.fr

