

IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES ENTREPRENEURS AYANT SUBI UNE LIQUIDATION JUDICIAIRE : ÉTUDE 2020 DE L'ASSOCIATION 60 000 REBONDS

Gérard DESMAISON
ISEOR et Magellan
IAE Lyon
Université Jean Moulin
(France)

RESUMÉ :

Les entrepreneurs de TPE/PME ont été particulièrement touchés pendant la crise sanitaire de 2020. Les entrepreneurs qui ont subi une liquidation judiciaire en 2019 et 2020 ont subi une double peine : le trauma de la liquidation et les effets de la crise. L'Observatoire du Rebond a évalué l'impact de la crise par une enquête auprès de 280 entrepreneurs accompagnés par 60 000 Rebonds. Les résultats bruts montrent étonnamment une amélioration de leur « météo » au fil du temps. Nous expliquons pourquoi avec les analyses des chercheurs membres de l'Observatoire, un effet-miroir auprès de certains entrepreneurs et la vision des encadrants de l'association. La puissance du trauma post-liquidation, la stigmatisation de l'échec et des entrepreneurs en liquidation et un accompagnement associatif basé sur une ingénierie du rebond, renforcent leur résilience et favorisent leur rebond professionnel, personnel, salutogène et financier.

Mots-clés : Liquidation judiciaire, santé du dirigeant, accompagnement, crise sanitaire, TPE/PME

ABSTRACT

SME/SME entrepreneurs were particularly affected during the 2020 sanitary crisis. Entrepreneurs who suffered compulsory liquidation in 2019 and 2020 suffered a double penalty: the trauma of the liquidation and the effects of the crisis. The Rebound Observatory has assessed the impact of the crisis through a survey of 280 entrepreneurs accompanied by 60 000 rebounds. The raw results show surprisingly an improvement in their feeling over time. We explain why based on the analyses of the researchers, members of the Observatory, a mirror effect among some entrepreneurs and the vision of the supervisors of the association : the power of post-liquidation trauma, the stigmatization of failure and entrepreneurs in liquidation and associative support based on rebound engineering, strengthen their resilience and promote their professional, personal, salutogenic and financial rebound.

Key words: compulsory liquidation, health of executive, coaching, sanatory crisis, TPE/PME

INTRODUCTION

Le nombre des entreprises en difficulté était environ 52 000 en France en 2019. Sur ces 52 000 entreprises, 34 000 sont des TPE/PME (Torres , 2003) de moins de 10 salariés qui ont fait l'objet d'une cessation d'activité (liquidation judiciaire -LJ). La liquidation judiciaire est l'achèvement d'un long enchainement de difficultés conduisant à de graves problèmes de trésorerie (Bredart, Severin, 2021).¹

En France, l'année 2020 a été marquée d'une part par la crise sanitaire touchant les TPE/PME maintenues sous perfusion financière, par une chute spectaculaire du PIB (-9%), par une baisse drastique des défaillances d'entreprises (-38%).

60 000 Rebonds est une association qui accompagne les entrepreneurs, surtout des PME/TPE, après une liquidation judiciaire. L'Observatoire du Rebond est composé d'accompagnants de l'association et de chercheurs que nous coordonnons en tant qu'accompagnant et chercheur.

Dans ce contexte général, pour les entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire, ceux qui sont en rebond (EER) et ceux qui ont pu rebondir récemment (EAR), c'est une double peine. Non seulement, ils doivent faire face au traumatisme de la liquidation mais ils doivent subir la crise sanitaire et financière qui est un obstacle supplémentaire à leur rebond.

L'Observatoire du Rebond s'est demandé comment réagissent ces entrepreneurs doublement touchés. Nous avons lancé en Novembre 2020, une enquête sur le vécu de ces entrepreneurs accompagnés par l'association 60 000 Rebonds². Nous sommes partis de l'hypothèse principale que leur « météo » subirait une dégradation continue.

L'enquête 2020 a porté sur l'impact du Covid sur les entrepreneurs accompagnés par cette association au travers 280 entrepreneurs qui sont en cours de rebond ou qui ont rebondi. La plupart sont en début d'accompagnement (peu de temps après la LJ) ou viennent de rebondir en fin 2019 ou 2020 (redémarrage d'une entreprise ou emploi salarié) et donc ils sont doublement impactés par la crise sanitaire.

Nous avons étudié leur ressenti au travers plusieurs thèmes : « météo », santé, leur relation avec les organismes financiers, leur mode de résilience.

Nos travaux se sont déroulés en deux temps :

- L'enquête par elle-même : depuis son contexte, sa conception, sa méthodologie d'exploitation et les résultats bruts. Certains de ces résultats sont différents de nos attentes.
- Nous verrons ensuite les analyses, les interprétations et la discussion qui en découlent au travers l'expérience des accompagnants, des travaux des chercheurs du Comité scientifique de l'Observatoire du Rebond et de la littérature académique.

² Ont participé à cette enquête : B-M Augustin (Université Montpellier, Observatoire AMAROK), Célia Magras (PhD, APESA), Julien Cusin (Professeur Université Bordeaux), André Letowski, (Expert économique en TPE/PME) et F. Naux, F. Hégélé, G. Desmaison de 60 000 Rebonds.

1. L'ENQUÊTE : DE LA CONCEPTION AUX RÉSULTATS BRUTS

1.1. Contexte et acteurs

Nous verrons dans ce chapitre, le contexte socio-économique de la crise dans lequel évoluent les acteurs de cette enquête, qu'ils soient entrepreneurs ayant subi une faillite, accompagnants ou membres de l'Observatoire du Rebond.

1.1.1. L'association 60 000 Rebonds

60 000 Rebonds, association loi 1901, a été créée en 2012 par Philippe Rambaud et est reconnue d'intérêt général à caractère social depuis juin 2016. Présente dans une trentaine de villes, l'association fédère plus de 1000 bénévoles et a accompagné en 2019 près de 1000 entrepreneurs. « L'accompagnement d'un entrepreneur post-faillite est totalement bénévole et gratuit pour que les plus démunis puissent en bénéficier. » (Rambaud P.).

En juin 2019, l'association a créé l'Observatoire du Rebond afin d'être le reflet sincère et indépendant du travail de tous les membres (entrepreneurs, bénévoles, partenaires), de capitaliser son savoir-faire, de s'auto évaluer, de rayonner pour mieux faire évoluer la vision de l'échec en France en s'appuyant sur un comité scientifique.

L'Observatoire est composé d'accompagnants de 60 000 Rebonds et de chercheurs spécialisés sur les TPE/PME et les problématiques des entrepreneurs en difficultés (échec, santé du dirigeant, stigmatisation, résilience...). Il effectue une enquête de fonds tous les deux ans et le suivi annuel d'un baromètre des entrepreneurs accompagnés après une liquidation (LJ). L'enquête 2019 s'est focalisée sur les Entrepreneurs Ayant Rebondi (EAR), le baromètre 2020 s'intéresse à l'impact de la crise sanitaire sur la météo des entrepreneurs post-liquidation, qu'ils soient en rebond (EER) ou ayant rebondi (EAR).

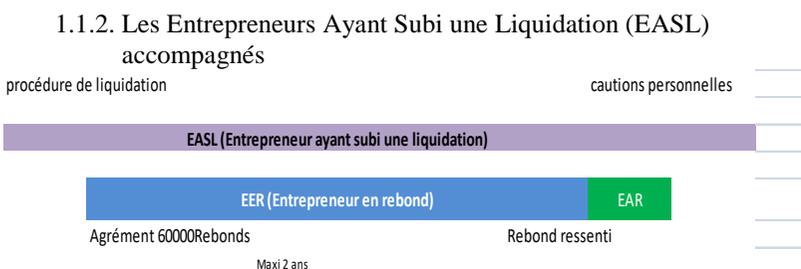


Figure 1 Les Entrepreneurs post-liquidation accompagnés (EER et EAR)

L'accompagnement de 60 000 Rebonds commence quand l'Entrepreneur Ayant Subi une Liquidation (EASL) fait la démarche de se faire accompagner (il devient EER/Entrepreneur en Rebond) et il se termine quand l'EER considère qu'il a rebondi (maximum deux ans). Cette approche articule un accompagnement individuel (qui requiert discrétion et singularité) consolidé par un accompagnement collectif (qui requiert publicisation et assimilation) (R. Janvier, 2014). L'accompagnement d'un EER met en jeu non seulement la situation individuelle mais aussi les dispositifs collectifs : ce qui est en cause

n'est plus uniquement l'autonomie de la personne mais la constitution ou la préservation du lien social à des fins de performance (Boutinet, 2004)³.

Il peut rebondir dans le salariat (50%) ou dans l'entrepreneuriat (50%) (Etude impact Observatoire du Rebond 2019). Il cesse alors d'être accompagné.

Souvent, même si il a rebondi, il reste sous la pression des cautions bancaires qu'il a consenties pendant l'exploitation de son entreprise liquidée.

1.1.3. La crise sanitaire et économique

L'année 2019 s'est terminée avec les manifestations de Gilets Jaunes et les grèves à répétition liées au dossier des retraites ; beaucoup d'entrepreneurs de TPE/PME étaient en difficultés et soucieux de leur avenir.

La crise sanitaire a frappé la France toute l'année 2020 avec un premier confinement mars à mai 2020, un déconfinement de juin à septembre 2020 et un re confinement en novembre 2020...

Pendant cette période les entreprises ont pu bénéficier de nombreuses aides de l'Etat : subventions publiques, PGE, chômage partiel,). Ces aides, ainsi que le travail au ralenti des Tribunaux de Commerce, ont permis de minimiser l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises. Au 3ème trimestre 2020, les défaillances d'entreprise étaient à -35% du niveau de 2019. Les redressements judiciaires ont reculé de 52% (du fait notamment des aides gouvernementales). Les liquidations immédiates (des entreprises en situation plus que difficile) en baisse de 28% ; ces dernières représentent 76% des défaillances. Il faut cependant noter que l'importance des liquidations est plus marquée en 2020, comparé à 2019, dans les entreprises de moins de 20 salariés. (Letowsky, 2020).⁴

Une enquête de septembre 2020 faite par la CPME auprès de 1 950 entreprises de moins de 250 salariés, sur les prévisions pour le second semestre 2020 montre que :

- 52 % des TPE de moins de 10 salariés estiment que la pérennité de leur entreprise est menacée. Les principales raisons évoquées sont avant tout la baisse de la clientèle (80%), la baisse du montant des achats par client (42%).
- 57% ont bénéficié du report des charges fiscales et sociales ; 28% pensent ne pas être en capacité de rembourser.
- 54% ont bénéficié d'un PGE ; 34% pensent ne pas être en capacité de le rembourser et 45% de le faire mais en diminuant investissement et/ou effectif.

Euler Hermes (leader mondial de l'assurance-crédit⁵) a présenté une étude en aout 2020 qui prévoit qu'en matière de volume, en 2021, plus de 64 000 défaillances d'entreprises sont attendues en France. Le magazine Capital (déc. 2020) parle de « chemin de croix d'au moins dix-huit mois qui attend l'économie française même quand la crise sanitaire sera réglée, et il ne faut pas espérer une année 2021 en symétrie inverse du carnage de 2020. 2021 sera encore hybride, entre fin de la pandémie, faillites, redressement dans d'autres secteurs, fausses joies dans d'autres probablement ».

⁴<https://letowski.fr/les-defaillances-dentreprises-toujours-aussi-peu-nombreuses-au-3eme-trimestre-2020/>

⁵<https://www.eulerhermes.fr/actualites/defaillances-2020-2021.html>

D'un autre côté, selon un sondage de la banque en ligne Qonto (Nov. 20), 61 % des répondants indiquent avoir été touchés négativement par la crise, ils sont 39 % à déclarer ne pas avoir ressenti d'impact sur leur activité voire même à avoir été impactés positivement. Surtout, près de 63 % des professionnels interrogés se déclarent optimistes quant à la reprise de l'activité. Seuls 18,5 % ne voient pas encore le bout du tunnel et seraient pessimistes.

On peut en conclure que les économistes sont objectivement pessimistes, les chefs d'entreprises restent subjectivement optimistes.

1.1.4. L'accompagnement des EER et EAR pendant la crise

Dans ce contexte singulier, des entrepreneurs venaient de rebondir en créant une nouvelle entreprise ou en ayant récemment trouvé un emploi (nos EAR) et d'autres récemment en liquidation essayaient de rebondir (nos EER) Ils présentaient donc un degré de vulnérabilité accru par rapport aux autres entreprises. Ils subissent donc une double peine (crise sanitaire+ trauma de la liquidation).

D'un autre côté, l'association 60 000 Rebonds était impactée également par la crise : difficultés d'accompagnement collectif , bénévoles (coachs et mentors), eux-mêmes entrepreneurs et donc en difficultés. Cela n'a pas empêché 60 000 Rebonds :

- D'accueillir de nouveaux membres et de continuer les accompagnements des entrepreneurs (EER) en adaptant ses process au numérique,
- D'étendre son offre d'accompagnement à des entrepreneurs en difficultés même si ils n'avaient pas liquidé.

L'environnement de l'enquête :

- Une sortie de crise sociale fin 2019
- Une crise sanitaire- toute l'année 2020 avec confinement, déconfinement, re confinement
- Un support financier de l'Etat inédit en faveur TPE/PME touchées

1.2. Méthodologie de l'enquête

Notre objectif est de connaître le ressenti des EER et des EAR pendant cette période exceptionnelle que nous vivons. Nous considérons que les phrases témoins (PT) et les données quantitatives fournies sont des hypothèses descriptives. Nous en avons tiré des idées-clés (IC) qui sont des hypothèses explicatives pour proposer des recommandations (hypothèses prescriptives). Le travail de chaînage des phrases témoins et des idées-clés a été effectué sur une base de données Excel.

1.2.1. Le terrain d'observation : 280 entrepreneurs ayant vécu une liquidation judiciaire et accompagnés

L'enquête 2020 s'est intéressée aux entrepreneurs après une liquidation et accompagnés par 60 000 Rebonds. Ils concernent à la fois des entrepreneurs qui sont en rebond et accompagnés (EER) et ceux qui ont rebondi et dont l'accompagnement a cessé (EAR).

Il convient de noter que les réponses expriment le **ressenti d'entrepreneurs** et non ce qu'en pensent les accompagnants ou les spécialistes du sujet. Nous

pourrons comparer ce ressenti avec les écrits académiques et l'expérience terrains des accompagnants.

Nous détaillons ci-après le profil de ces entrepreneurs et les informations concernant leur rebond. Nous avons confronté les données quantitatives aux données disponibles dans les bases de données de 60 000 Rebonds pour s'assurer de leur représentativité.

Ces entrepreneurs ne sont donc pas directement comparables à l'ensemble des entrepreneurs de TPE/PME qui ont subi la crise sanitaire dans l'exploitation courante de leurs activités. L'étude de l'Observatoire AMAROK de mai 2020 donne un panorama de leur évolution pendant la crise⁶.

Nous avons eu au total 280 réponses validées, 146 EAR et 134 EER, soit à peu près la moitié pour chaque catégorie. Nous présentons le tableau récapitulatif (Entrepreneurs En Rebond (EER) et Entrepreneurs Ayant Rebondi (EAR)).

Réponses validées		Genre					age	entrée 60K	devenus EAR ou EER en 2020		
nbre	%	Femmes	hommes	Na	% femmes	% hommes			ans	il y a	nbre
146	52%	31	112	3	21%	77%	EAR	54	3 ans	57	39%
134	48%	38	93	3	28%	69%	EER	48	1 an	63	47%
280	100%	69	205	6	25%	73%	TOTAL	51	2,1ans	120	43%

Figure 2 Les entrepreneurs de l'enquête 2020

1.2.2. Le questionnaire

Le questionnaire est bâti sur des thèmes. Les thèmes sont des variables, des réceptifs appelés à accueillir du contenu sémantique (H. Savall, V. Zardet, 2003). Ils permettent de segmenter le sujet de recherche en plusieurs sous-ensembles. Les interviews des EAR ont été structurées au travers des thèmes et des sous-thèmes. Il a été envoyé aux 1000 entrepreneurs fin octobre 2020 et les 280 réponses ont été recueillies jusqu'au 23 novembre 2020.

1.2.3. Exploitation des données :

Confidentialité

L'expression libre et spontanée de tous les acteurs a été conditionnée par une confidentialité des informations fournies. Le respect de la confidentialité a été une de nos préoccupations. Les données personnelles (nom, prénom, téléphone, mails) ne sont accessibles que par les 3 membres fondateurs de l'Observatoire du Rebond. Les analyses ont donc été effectuées sans avoir accès au nom de l'émetteur de la réponse.

Analyses

Pour les données quantitatives (questions fermées), l'exploitation des réponses a été facilitée par l'emploi de Forms (Google) sous forme de graphiques. Cependant les analyses sous Excel ont été approfondies en se basant sur les réponses effectives aux questions.

Pour les données qualitatives (réponses avec « autres » et questions ouvertes), nous sommes partis des phrases témoins (PT) des EAR et EER. Une question pouvant générer plus de 100 PT. Nous avons déterminé qu'elles étaient les idées clés (IC) qu'il y avait dans leur expression. Une IC peut regrouper plusieurs PT. Ce travail permet de calibrer les idées-clés exprimées que Savall/Zardet (2003) appellent approche qualimétrique.

⁶ Site AMAROK <https://www.observatoire-amarok.net/sites/wordpress/>

Triangulation et effet miroir

Ce travail d'analyses a été effectué **séparément par les membres** de l'Observatoire du Rebond (OdR). Pour éliminer le biais d'interprétation personnelle. Nous avons confronté nos analyses afin d'en tirer une synthèse partagée. Notre approche est en ligne avec les principes épistémologiques de la recherche qualimétrique (Savall, Zardet, 2003).

L'interactivité cognitive entre les membres de l'OdR produit des résultats à la fois pour chacun et pour le groupe. Les membres modifient peu à peu leur représentation et ensuite leurs conduites sociales. Nous obtenons par ce procédé des connaissances génériques nouvelles qui permettent soit de légitimer des hypothèses, soit de les reformuler soit d'en trouver de nouvelles.

Nous sommes partis du principe que l'objectivité des informations était impossible à réaliser, mais pouvait être approchée par la confrontation de points de vue différents (convergents et divergents). Ce que Savall et Zardet nomment intersubjectivité contradictoire.

Nous avons restitué les résultats de cette enquête à plusieurs entrepreneurs et accompagnateurs pour corroborer ou infirmer nos synthèses, ce que Savall et Zardet (2003) appellent « effet-miroir ». « L'effet-miroir est une image transactionnelle de l'objet de la recherche par évaluation contradictoire interne. » Il participe à l'effet et au principe d'intersubjectivité contradictoire.

Les connaissances acquises par la pratique des membres de l'Observatoire du Rebond (OdR) en tant qu'entrepreneur, responsable d'antenne, parrains référents ou spécialistes de problématique de l'entrepreneur de TPE/PME ont facilité cette confrontation avec les interviewés pour enrichir à la fois la vision de l'OdR et celles des personnes rencontrées. La contingence générique combine la contingence, ce qui est propre à une situation observée, et le général, vérifiable dans tous les cas. Elle permet de créer un noyau dur de connaissances.

1.3. Les résultats bruts de l'enquête :

Cette enquête a été source de nombreux enseignements dont nous présentons ci-après les résultats les plus marquants.

Dans le contexte décrit plus haut, notre hypothèse centrale était de mesurer l'altération supplémentaire qu'elle pouvait engendrer. On pouvait s'attendre à ce que ces entrepreneurs ressentent une dégradation et aient des difficultés à s'en sortir. Les résultats constatés montrent le contraire.

1.3.1. Leur « météo » s'est améliorée

La « météo » est suivie annuellement auprès des entrepreneurs qui ont rebondi. Cette année nous l'avons également demandée aux Entrepreneurs En Rebond (EER).

MA METEO : mon ressenti, climat, atmosphère, sensation,...

Professionnelle : tient compte de l'existence ou non d'une activité professionnelle (salarial, entrepreneuriale ou autre) et du degré de satisfaction que l'on en retire.

Personnelle : concerne mes relations avec les autres, ma famille, mon conjoint, mes amis, mes réseaux (besoins sociologiques)

Santé : Concerne la santé physique (concerne la satisfaction des besoins primaires : manger, un endroit où vivre, se soigner, absence d'addiction...) et mentale (se sentir bien dans sa peau, sans stress, sans burn-out, sans envie suicidaire...) (besoins physiologiques et psychologiques).

Financière : Concerne la satisfaction de ses besoins économiques (niveau de revenus, de dettes, de cautions, d'épargne et de patrimoine)

Nous leur avons demandé d'étalonner chacune des composantes de leur « météo » de 1 à 5 : 1 ma météo est très orageuse à 5 ma météo est radieuse), ceci à trois moments de la crise : janvier 2020 (juste avant la crise sanitaire), octobre 2020 (date de l'enquête et du deuxième confinement) et mars 2021 (perspective à 6 mois).

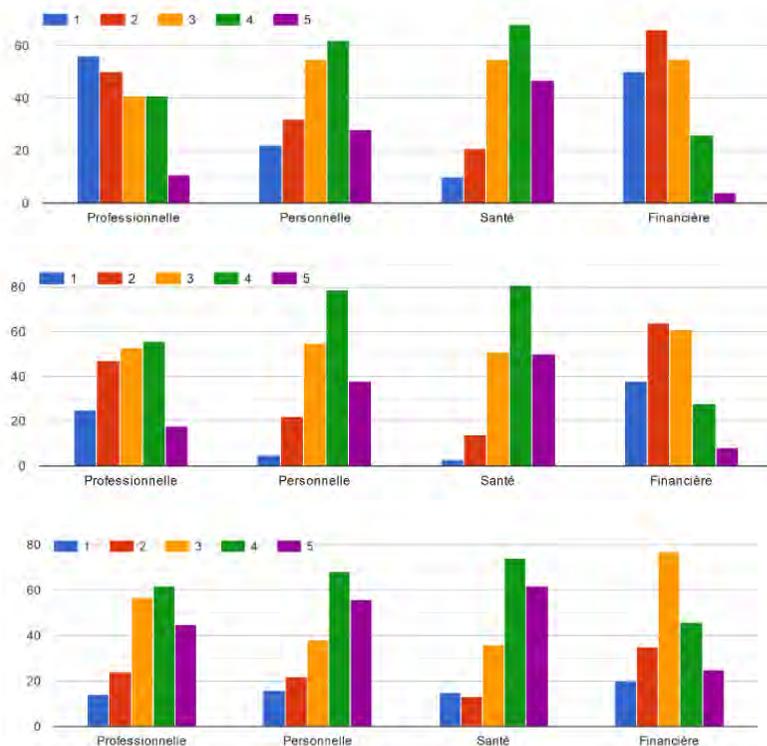


Figure 3 Histogrammes des météos des 280 entrepreneurs à 3 époque différentes :

Pour l'ensemble des composantes de leur météo, nous nous apercevons que le rectangle de gauche diminue avec le temps alors que celui de droite augmente :

donc leur météo s'améliore avec le temps. Cette analyse est confirmée par la moyenne de chaque météo :

Moyenne sur une échelle de 1 à 5	Professionnelle	Personnelle	Santé	Financière
janv-20	2,50	3,20	3,59	2,34
oct-20	2,95	3,59	3,79	2,49
mars-21	3,47	3,61	3,75	3,05
oct vs janv	18%	12%	6%	7%
2021 vs 2020	18%	1%	-1%	23%

Figure 4 Evolution de la moyenne des « météos » dans le temps

Des progressions favorables sont constatées entre le début de l'année 2020 et le deuxième confinement (oct. 2020) principalement sur le plan professionnel (+18%).

Des progressions favorables sont espérées dans les mois à venir surtout sur le plan professionnel et financier. Ils sont dans l'expectative sur le plan personnel et de la santé.

1.3.2. Leur santé s'améliore

Nous avons testé leur santé sur 4 éléments : leur état physique, psychologique, leur sommeil, le stress et la dépression. Là aussi, nous pourrions nous attendre à une incidence négative de la crise sanitaire.

de 1=mauvaise à 5=très bonne.

Moyenne	Physique	Psy	Sommeil	Stress	Depression
janv-20	3,49	2,83	2,96	2,61	3,46
oct-20	3,77	3,55	3,37	3,12	3,85
	8%	26%	14%	20%	11%

En fait les entrepreneurs ayant subi une liquidation et accompagnés se portent mieux dans tous les domaines et au-dessus de la moyenne. Nous observons qu'il n'y a pas de changement notable sur leur état physique et le risque de dépression, mais une forte amélioration sur le plan psychique et le stress ressenti.

Notre hypothèse centrale était que les entrepreneurs ayant subi récemment une liquidation souffraient davantage pendant cette crise sanitaire puisqu'ils subissaient la double peine. Ces résultats ont dans un premier temps surpris les auteurs du questionnaire.

1.3.3. Savoir gérer le risque

Comment ils s'en sortent ? C'est la question que nous avons posée à ceux qui venaient juste de rebondir par une re-création d'entreprise en pleine crise sanitaire. Avec une échelle de 1 à 5

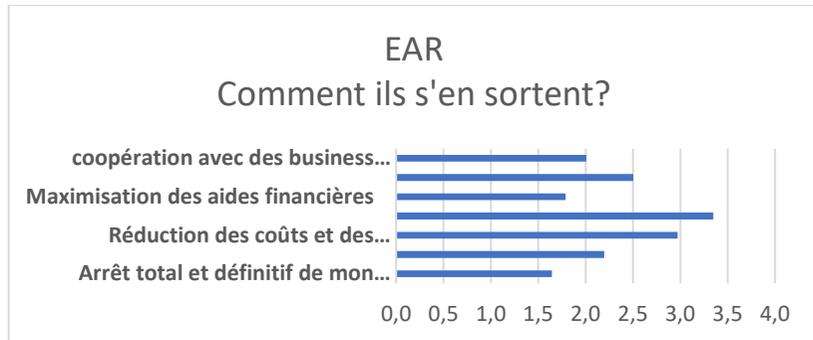


Figure 5 Comment ils s'en sortent?

Les réponses sont multiples et ils font face de manière pragmatique à l'adversité. Ils ont subi les affres de la LJ, ont été accompagnés, ont appris de leur échec . L'incertitude caractérise l'entrepreneuriat. L'entrepreneur prend souvent des décisions en parfait "aveugle" sans qu'aucune probabilité, récurrence ou expérience antérieure ne puissent le guider dans ses choix. Il avance par petits pas, teste, expérimente et se demande à chaque étape, non pas ce qu'il souhaite gagner, mais ce qu'il est prêt à perdre. Il doit "apprivoiser" ce risque⁷. Ni arrêt définitif ou provisoire, ni maximisation des aides, ils se sont focalisés sur les recours classiques, pragmatiques et court terme, des baisses d'activité : réduction des coûts et adaptation aux contraintes. Par contre, les stratégies d'innovation n'ont pas été utilisées (ou pas encore).

2. INTERPRÉTATION ET DISCUSSION

A partir de ces résultats bruts étonnants nous avons voulu comprendre. Pour légitimer nos interprétations nous avons effectué :

- Un travail de triangulation avec les chercheurs de l'Observatoire du Rebond . Les graphiques et verbatims ont été analysés par 3 membres du comité scientifique puis les avis de chacun confrontés aux autres (interactivité cognitive).
- Des restitutions auprès d'entrepreneurs ayant subi une liquidation accompagnés par 60 000 Rebonds.
- Un recueil d'avis d'experts de l'accompagnement dans l'association.

Cet effet miroir (Savall, Zardet, 2003) a permis ainsi d'interpréter ces résultats bruts.

Pour bien comprendre les résultats de cette enquête, il ne faut pas oublier que :

- **ces entrepreneurs ont subi une liquidation judiciaire (LJ)** : pour les EER, cette LJ est récente, pour les EAR, elle a existé , ils ont rebondi mais ils redémarrent en pleine crise sanitaire.
- **ils sont ou ont été accompagnés : Individuellement** d'abord par un coach pour retrouver des ressources psychologiques, puis par un parrain

⁷<https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/des-remedes-pour-et-par-l-entrepreneuriat-a-la-crise-du-covid-19/10226538.html>

pour avancer dans leur projet et accessoirement par des experts, **collectivement** pour se sentir compris et entourés. Ces éléments les différencient des autres entrepreneurs de TPE/PME pendant la crise sanitaire.

2.1. L'importance du trauma de la liquidation judiciaire

Ils ont subi un traumatisme à la fois personnel et professionnel remettant en cause leurs besoins fondamentaux.

2.1.1. Un trauma récent

Les entrepreneurs sont soit des entrepreneurs en rebond (EER) : après une LJ ils ont rejoint l'association 60 000 Rebonds, soit des entrepreneurs ayant rebondi (EAR) : après leur accompagnement ils s'engagent sur une nouvelle aventure entrepreneuriale ou salariale.

Les personnes interviewées sont de « jeunes » EER ou EAR (basé sur 269 réponses exprimées sur 280 (96%).

	Rebond EAR	Entrée EER
2014	2	
2015	3	
2016	6	
2017	14	2
2018	21	19
2019	32	50
2020	57	63
Exprimes	135	134

Figure 6 Répartition des personnes ayant répondu au questionnaire par date d'entrée dans leur statut:

Nous avons affaire à :

- **De «récents» EAR** : les 2/3 ont rebondi en 2019 et 2020 (40% avant octobre 2020). Ils ont rebondi mais leur démarrage se fait en pleine crise soit- sociale (2019) soit sanitaire (2020).
- **Des EER récemment accompagnés** par 60 000 Rebonds (29 sont entrés après juillet 2020 sur 63 en 2020). Ils sont donc en pleine phase de reconstruction.

Il faut noter la croissance très forte des entrepreneurs qui ont été ou sont accompagnés par 60 000 Rebonds du fait de la notoriété de l'association.

2.1.2. L'impact du trauma

La procédure de liquidation engendre des conséquences sur le plan mental et physique du dirigeant (Antonovsky, 2010) a, de ses salariés voire de son environnement socio-affectif, famille et amis (Rivest, 2011). Les individus ayant subi un échec professionnel sont généralement stigmatisés (Semadeni et al., 2008); (Sheperd et Haynie, 2011). La cessation d'activité a des conséquences sur l'état général de la santé physique et mentale de l'entrepreneur (Lechat, & Torrès, 2016) ; (Torrès, 2017). Quand il met fin à son entreprise, le dirigeant doit renoncer à une activité qui donnait un sens à sa vie, qui procurait « des apports cognitifs, des relations sociales, un pouvoir sur le temps, l'espace et les hommes,

qui concurrençait l'investissement dans d'autres sphères de la vie (famille, loisirs, associations...) (Pailot P., 2000).

La perte de l'entreprise s'accompagne d'un cortège de difficultés : dettes, absence de revenus, non couverture par les Assedic, caution personnelle entraînant souvent la perte de la résidence principale, divorce, problèmes de santé, etc. Sans compter le regard de la société qui, en France, ne valorise pas vraiment l'échec considéré comme un tabou. Ils sont encore dans la plupart dans un état de « morbigénèse » (Augustin, 2019).

« On a l'impression d'être devenus des rebuts »,

Philippe Rambeau, fondateur de « 60 000 Rebonds » et ex-Entrepreneur En Rebond, explique que c'est un triple traumatisme : personnel, professionnel et financier. Il est d'autant plus violent que les entrepreneurs ont mis énormément d'eux-mêmes dans leur projet, qu'ils se sont rêvés dans la réussite et qu'ils sont brusquement confrontés à une énorme déception.

Le stade ultime de la pathogénèse que nous qualifions de « *morbigénèse entrepreneuriale* » peut aboutir à une fin tragique, celle du suicide du chef d'entreprise. (Cannon & Edmondson, 2001). Beaucoup pensent à se suicider (Binné, Douillard, Fèvre M, 2018) et nous avons rencontré certains qui sont passés (heureusement sans succès) à l'action.

« Je me suis demandé parfois si le suicide n'était pas la meilleure solution... »

Une analyse plus poussée entre EER (entrepreneurs récemment accompagnés) et EAR (ils ont rebondi en 2019/2020) montre que la perception d'amélioration (entre Oct. 20 et janv. 20) et la perspective à 6 mois progresse plus fortement chez les EER. C'est sur le plan Psychisme (support d'un coach) et Professionnel (support d'un parrain) que l'amélioration est la mieux perçue.

Par conséquent, la crise sanitaire n'est pour eux qu'un phénomène de plus qui s'ajoute et complique leur rebond mais qui n'est en aucune mesure comparable à ce qu'ils ont subi.

2.1.3. Une stigmatisation partagée

L'échec incarne le « marquage au fer rouge du dirigeant d'entreprise et qui sera le plus souvent sanctionné » (Cusin, 2008, Ehrenberg, 2011). Il existe une véritable stigmatisation de l'entrepreneur post-liquidation (Cusin, Maymo., 2016).

La « morbigénèse entrepreneuriale » (Augustin, 2019) est sans commune mesure avec les conséquences de la crise sanitaire; le fait de rester dans une météo plutôt clémente sur tous les aspects (professionnel, personnel, financier, santé...) montre que le pire est passé (LJ) et que ces dirigeants de PME/TPE sont désormais impactés comme tous les autres par la crise sanitaire et économique ("ils sont tous dans le même panier") comme si la stigmatisation initiale de la liquidation (Magras, 2019) était partagée avec les autres entrepreneurs.

« Je me sens moins seul depuis le confinement, car je ne suis plus le seul à être confiné ».

Par conséquent, la crise sanitaire a été ressentie par certains comme moins d'isolement puisque tout le monde était isolé.

2.2. Une thérapie associative

Une explication logique à leur ressenti d'amélioration de leur météo est l'accompagnement associatif dont ils bénéficient. Ces entrepreneurs ont non seulement subi récemment un traumatisme plus violent que la crise sanitaire, mais en complément ils sont accompagnés.

2.2.1. L'accompagnement de 60 000 Rebonds

Pour les Entrepreneurs En Rebonds (EER) qui viennent de rejoindre l'association, ils bénéficient d'un accompagnement à la fois collectif et individuels. Cet accompagnement fait l'objet de process, de rencontres, de formations et d'actions que l'on nommera « salutogénèse » (Augustin, 2019). Elles permettent aux entrepreneurs post-faillite de réactiver leur potentiel humain afin de se relancer vers une nouvelle dynamique de projet.

Dès leur arrivée dans l'association ils se sentent entourés de personnes ayant vécu le même trauma (les EER), d'autres qui les comprennent sur le plan psychologique (des coaches) et enfin des parrains qui les aident opérationnellement à trouver leur chemin vers le rebond

Selon Augustin (2019), les liens entre la « *salutogénèse entrepreneuriale* » et le « *Rebond* » sont étroitement liés. L'entrepreneur fragilisé par la perte de son entreprise doit avant tout restaurer mais aussi retrouver sa santé physique et mentale pour réentreprendre et se lancer dans une nouvelle dynamique professionnelle. La mobilisation de la notion de « *salutogénèse entrepreneuriale* », permet d'envisager l'ouverture salutaire vers le « *Rebond* ».

L'accompagnement de 60 000 Rebonds n'est pas seulement la mise à disposition de personnes ou d'outils. Il peut être considéré comme une thérapie avec ses process, modes opératoires et protocoles, une véritable ingénierie du rebond (G. Desmaison, 2017).

Il est donc logique qu'au fur et à mesure de leur accompagnement, la météo et la santé des entrepreneurs s'améliore nettement sur le plan psychique et le stress. Les EAR ont une perception meilleure de leur météo et santé que les EER : Les EER commencent leur accompagnement et les EAR ont appris de leur échec et de leur rebond.

Il y a rebond quand l'entrepreneur a, d'une part, repris confiance en lui et a redonné du sens à sa vie et, d'autre part quand il s'est engagé dans un nouveau projet et recréé de la valeur économique. Ce rebond peut se tourner de nouveau vers l'entrepreneuriat ou le salariat avec des motivations diverses. Beaucoup d'EER veulent immédiatement se réfugier dans le salariat ou devenir consultant pour éviter les affres qu'ils ont connus dans l'entrepreneuriat, sans se rendre compte qu'ils ne sont pas compétents à le devenir ou sans connaître le marché du « consulting ». Reprendre un emploi salarié provisoire pour subsister n'est pas rebondir et nous parlons dans ce cas de reconversion professionnelle.

« Si l'on considère que le rebond c'est « ne pas rester au fond du trou » alors OUI j'ai rebondi. Si l'on considère que le rebond c'est d' « avoir retrouvé ou créé un nouveau job et pouvoir en vivre » alors NON je n'ai pas rebondi. Avoir rebondi, c'est peut-être aussi une façon d'avoir appris à mieux se connaître soi-même »)

2.2.2. Un accompagnement satisfaisant

L'impact du trauma initial et un accompagnement structuré effacent l'impact de la crise sanitaire. Encore faut-il que les bénéficiaires en soient satisfaits. Les réponses des entrepreneurs sont à la fois une explication de leur ressenti d'une meilleure météo et une légitimation de la thérapie associative par une ingénierie du rebond.

Comment avez-vous apprécié l'accompagnement de 60 000 rebonds pendant cette période au travers 5 outils du process : coaching, parrainage, Copil (réunion mensuelle de tous les membres d'une antenne), GED (séance de co-développement dédiée à un EER), experts, formation ?

L'appréciation pouvant aller de 1 (insatisfait) à 5 (très satisfait)

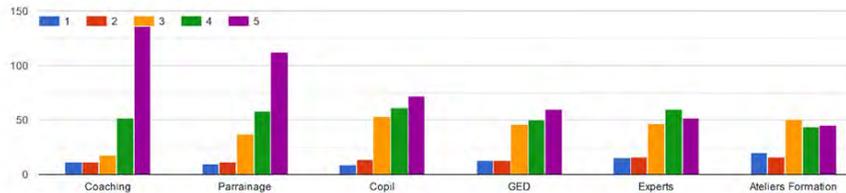


Figure 7 Evaluation des outils d'accompagnement
« Pour la première fois, on m'écoutait ! »

Les scores sont semblables à ceux de l'étude septembre 2019 (avant COVID). Malgré les difficultés liées aux confinement, distances, couvre-feu, les accompagnants et les entrepreneurs ont su s'adapter.

Le coaching est nettement le support le plus apprécié pour rebondir, surtout pour les EER récents de 2020. Mais il ne faut pas oublier que c'est l'interconnexion de l'accompagnement collectif et individuel (Ingénierie du rebond) qui consolide le rebond.

2.3. Une résilience entrepreneuriale

Ils sont traumatisés, ils sont accompagnés, et malgré la crise sanitaire, ils s'en sortent.

L'incertitude caractérise le rebond des entrepreneurs post-liquidation. Ils s'en sortent en agissant en "isotropie" et effectuation (Silberzahn, 2021)⁸. Les résultats bruts nous ont montré que pour avancer, l'entrepreneur pratique alors des petits pas. Ils ont su apprivoiser ce nouveau risque. L'entrepreneur teste, expérimente et se demande à chaque étape, non pas ce qu'il souhaite gagner, mais ce qu'il est prêt à perdre.

On peut parler de résilience ; elle représente la capacité des individus placés dans des circonstances défavorables de « s'en sortir » et de mener malgré tout une existence satisfaisante (Michaud, 1999). La résilience oblige l'individu à bâtir sur son unicité et permet de renforcer son autonomie par rapport à la réalité extérieure (Poirot, 2007). Pour cela, il doit s'appuyer sur un processus permettant de sortir vainqueur d'une épreuve traumatique et de continuer à se construire malgré l'adversité (Anaut, 2013).

⁸ <https://philippesilberzahn.com/2013/05/21/resolution-incertitude-entrepreneurs-isotropie-intersubjectivite/>

Chez tout entrepreneur, surtout dans le TPE/PME, il y a la volonté de s'en sortir, pendant cette période, qu'ils soient post-liquidation ou non, qu'ils soient accompagnés ou non (Bernard, Barbosa, 2016) Ce résultat est confirmé par une enquête de l'Observatoire AMAROK⁹ (portant sur 1925 entrepreneurs) mettant en avant leur « capital salutopreneurial ». « Le capital salutopreneurial se définit comme un ensemble de traits qui ont la double vertu de préserver une bonne santé et de développer l'esprit entrepreneurial. Plus la taille est petite plus la santé du dirigeant est le premier capital immatériel de son entreprise. »

La capacité intrinsèque de résilience des chefs d'entreprise accentuée par une forte présence et un accompagnement individuel et collectif de l'association à forte identité entrepreneuriale mais aussi aux leçons tirées de l'échec en termes d'apprentissage.

On peut donc considérer qu'il existe une résilience entrepreneuriale, un art de transformer les blessures traumatiques en une opportunité de création de sens, de valeur à la fois symbolique, économique et sociale pour d'autres que soi-même, par le choix de l'acte d'entreprendre. (Bernard, 2018).

CONCLUSION

La crise sanitaire a touché de très nombreuses PME /TPE souvent aidées financièrement et sur lesquelles les médias ont beaucoup communiqué. Beaucoup d'entrepreneurs s'en sortent en 2020 avec le « quoi qu'il en coûte », c'est pour cela que le nombre de défaillances d'entreprises est tombé à 32 000 en 2020, contre 52 000 en 2019 et près de 60 000 les années précédentes.

L'enquête du Laboratoire AMAROK confirme l'incidence néfaste de la crise sur la santé physique et psychologique des dirigeants de TPE/PME. L'enquête de l'association 60 000 Rebonds confirme l'importance du traumatisme subi par les entrepreneurs ayant subi une liquidation (EASL).

Nous pouvions nous attendre à ce que ces dirigeants, EASL accompagnés par 60 000 Rebonds, ressentent de plein fouet ce nouveau drame. En fait, nous nous sommes rendus compte ; que plus ils avançaient dans la crise, plus leur « météo » s'améliorait. Une thérapie associative, telle que pratiquée par 60 000 Rebonds, alliant accompagnement individuel et collectif et un process structuré (ingénierie de rebond) permet de dépasser ce trauma. Les entrepreneurs ayant liquidé leur entreprises et ayant été accompagnés s'en sortent plus forts après cette première année de crise.

Il y a une véritable résilience entrepreneuriale inhérente à chaque entrepreneur qui les poussent à rebondir et recréer de la valeur économique malgré le risque. « L'entrepreneur est un trapéziste sans filet » (Brunet- Mbappé, 2010) mais qui possède un capital salutopreneurial.

⁹ <http://www.observatoire-amarok.net/sites/wordpress/wp-content/uploads/2020/05/L%C3%A9tat-de-l'entrepreneuriat-fran%C3%A7ais-et-le-red%C3%A9marrage-%C3%A9conomique-post-crise-sanitaire-Observatoire-Amarok-VF.pdf>

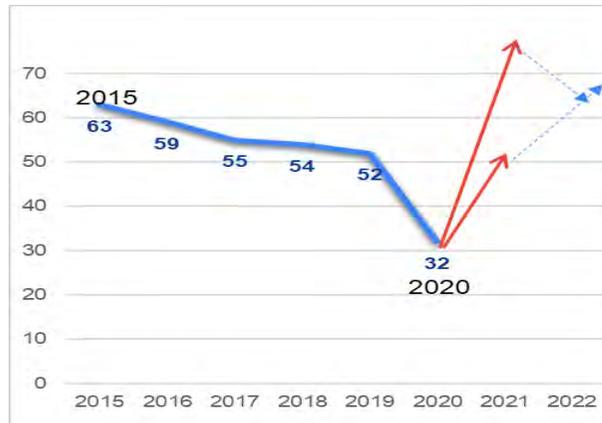


Figure 8 évolution des défaillances d'entreprises en milliers de 2015 à 2020

Ils en auront besoin dans les années à venir car l'incidence sur les liquidations judiciaires (LJ) se fera sentir à partir du deuxième semestre 2021 : reprise de l'activité des Tribunaux de Commerce, arrêt des aides gouvernementales, remboursements des prêts, pérennité des 850 000 entreprises créées en 2020, viabilité des entreprises zombies, et quid des EER et EAR qui ont répondu à notre questionnaire.

60 000 Rebonds s'y prépare. Une stratégie partagée avec les autres associations accompagnant les entreprises en difficultés ainsi qu'un meilleur support de l'Etat et des partenaires contribueraient à faire face à cette vague à venir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANAUT M., La résilience, surmonter les traumatismes, Armand Colin, 2008.
- ANTONOVSKY A., The salutogenic model as a theory to guide health promotion, Health Promotion International, 11p, 11-18, 1996.
- AVENIER M.-J., SCHMITT C., Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, Revue française de gestion 5/2007 (no 174), p.25-42, 2007.
- BERNARD M.-J., Du traumatisme à l'entrepreneuriat salutaire: parcours d'entrepreneurs résilients., La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire. : Louvain-la-Neuve : De Boeck supérieur, 169-180 p., 2017.
- BERNARD, M.-J., BARBOSA, S., Résilience et entrepreneuriat: une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre.M@n@gement, 19 (2): 89-123, 2016.
- BINNIE M., DOUILLARD J.L., MARICK FEVRE. La souffrance de l'entrepreneur. Comprendre pour agir et prévenir le suicide. Presses de l'EHESP, 2018
- BOUTINET J. P. Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement ? Éducation permanente 153, 2004.
- BREDART X., SEVERIN E., Human resources and corporate failure prediction modeling, Journal of forecasting, fev. 2021.

BRUNET MBAPPE A., l'entrepreneur français, un trapéziste sans filet, in *Impertinences 2010*, la documentation française, 2010.

CUSIN J., L'apprentissage par l'échec, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 2008/1, n° 178, 2008.

CUSIN J., MAYMO V., Stigmatisation de l'entrepreneur post-faillite et décision de financement du banquier, *M@n@gement* 2016/4 (Vol. 19), pages 305 à 329.

CYRULNICK B., *Parler d'amour au bord du gouffre*, éd. Odile Jacob, 2004.

DESMAISON G., AUGUSTIN B-M, *Les faces cachées de l'Entrepreneuriat*, Codirigé par Torres O. et Fimbel E., Chapitre 8 :Entreprendre Echouer Rebondir, EMS, 2020.

DESMAISON G., *L'ingénierie du rebond : l'accompagnement des entrepreneurs post faillite*, 15ème congrès de l'IIC/ISEOR, Jun 2017, Lyon, France.

JANVIER R. *Conduire le changement en action sociale : Mutations sociétales, transformation des pratiques et des organisations*, ED ; E.S.F., Paris, 2014.

KUBLER-ROSS E., *Les Derniers Instants de la vie (On Death and Dying)* 1969, Labor et Fides, 1975.

LECHAT T., TORRES. O, *Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : Typologie et échelle de mesure des stressés professionnels*, *Revue Internationale PME*, Vol. 29, n° 3-4, p.135-159, 2016.

MAGRAS VERGEZ C., *La constance des stigmatisés de la faillite : De l'Antiquité à nos jours*, LGDJ, Collection Droit des entreprises en difficulté, Décembre 2019.

MARTINEAU-BOURGNINAUD V., *la souffrance du débiteur en liquidation judiciaire*, Colloque International de Défaillance d'Entreprise, Nanterre, octobre, 2016.

PAILOT P., *Le deuil dans les sciences de l'organisation : éléments d'analyse d'un transfert conceptuel*, *Management International*, 18 (4), 12-31, 2014..

CUSIN, L'apprentissage par l'échec, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 2008/1, n° 178, 2008.

POIROT M. *L'organisant de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse*. In : HAYWARD S., POIROT M., CHAINE L. *Cahiers du CEREN*. Dijon : Groupe ESC Dijon Bourgogne, 30 p., p 12-26, 2007.

RIVEST R., *La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve*. *Gestion* 2011/2. Vol 36. P 13-17), 2011

SAVALL H., ZARDET V. *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*. Paris : Economica, 2005, 195 p

SAVALL H., ZARDET V., *Recherche en Sciences de Gestion, Approche Qualimétrique*, Economica, 2003.

SEMADENI ET AL., *Fight or flight: Managing stigma in executive careers*. *Strategic Management Journal*, 29, 557-567, 2008.

SHEPERD, D, ET HAYNIE, M., *Venture failure, stigma and impression management. A self verification, self-determination view* », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5 (2), 178-197), 2011.

SOINNE B., *La déshumanisation du droit*, RPC 2009, n° 3, 2009.

TORRES O. et al ; *La santé du dirigeant, De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*, Directeur d'ouvrage : Olivier Torrès, 2e édition, mai 2017, 256 pages .

TORRES O., *Petitesse des entreprises et Grossissement des effets de Proximité*. *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138.

SITOGRAFIE

<http://www.observatoire-amarok.net/sites/wordpress/wp-content/uploads/2020/05/L%C3%A9tat-de-l'entrepreneuriat-fran%C3%A7ais-et-le-red%C3%A9marrage-%C3%A9conomique-post-crise-sanitaire-Observatoire-Amarok-VF.pdf>

<https://www.linan.es/> The covid-19 pandemic and entrepreneurship: some reflections Francisco Liñán university of Seville, flinan@us.es anglia ruskin university, francisco.linan@anglia.ac.uk inmaculada jaén university of Seville.¹

<https://letowski.fr/les-defaillances-d'entreprises-toujours-aussi-peu-nombreuses-au-3eme-trimestre-2020/>

<https://www.eulerhermes.fr/actualites/defaillances-2020-2021.html>

<https://www.forbes.fr/entrepreneurs/pourquoi-les-independants-anticipent-un-fort-rebond-en-2021>.

<https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/pourquoi-les-entrepreneurs-en-difficulte-et-les-banquiers-ne-se-comprennent-pas-828077.html>

<https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/des-remedes-pour-et-par-l-entrepreneuriat-a-la-crise-du-covid>

<https://www.linkedin.com/pulse/les-banques-se-mobilisent-pour-soutenir-entreprises-voisin/?originalSubdomain=fr>

60 000 Rebonds <http://60.000rebonds.com/>

Observatoire AMAROK <https://www.observatoire-amarok.net>

L'Observatoire du Rebond a organisé un webinar sur ce thème le 8/4/21 visible sur <https://www.youtube.com/watch?v=pkJhWZEjMv0&t=2319s>