HAL open science

Quel est le coût du travail gratuit ? Cas d'une association nationale accompagnant les entrepreneurs post-liquidation

Gérard Desmaison, Thibaut Duboisy

▶ **To cite this version:**

Gérard Desmaison, Thibaut Duboisy. Quel est le coût du travail gratuit ? Cas d'une association nationale accompagnant les entrepreneurs post-liquidation. Les paradoxes de la finance durable et responsable, Mar 2022, Paris, France. hal-03721694

HAL Id: hal-03721694

https://hal.science/hal-03721694v1

Submitted on 12 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COLLOQUE ADERSE 2022

QUEL EST LE COÛT DU TRAVAIL GRATUIT ?

Cas d'une association nationale accompagnant les entrepreneurs post-liquidation

Gérard DESMAISON
Chercheur associé ISEOR/ Univ. Lyon 3
Coordinateur de l'Observatoire du Rebond
06 45 87 91 13

Thibaut DUBOISY
Doctorant CORHIS
Université Paul Valéry Montpellier 3
06 89 78 33 09

RÉSUMÉ

Les associations contribuent au développement de la RSE. Beaucoup d'associations survivent grâce à la participation de bénévoles. Par définition le bénévolat n'a pas de prix, pourtant les bénévoles représentent une valeur économique. La valorisation du travail des bénévoles a fait l'objet de peu de recherches et sa valorisation reste source de polémiques. Nous avons mené une recherche exploratoire pour tenter de valoriser le travail des bénévoles d'une association nationale reconnue d'utilité publique à caractère social. Le terrain de la recherche porte sur 425 bénévoles, divisé en 3 cohortes, et a fait l'objet de données qualitatives et quantitatives permettant d'évaluer à la fois le temps passé par ces bénévoles et une première évaluation de leur valeur ajoutée. Dans la discussion, nous abordons d'autres possibilités de valorisation, l'utilité de cette valorisation et les suites à donner à cette étude.

Mots-clés : associations, coûts cachés, bénévolat, don/contre-don, accompagnement

ABSTRACT

Associations contribute to the development of CSR. Many associations survive thanks to the participation of volunteers. By definition, volunteerism is priceless, yet volunteers represent an economic value There has been few research about the valuation of the work of volunteers and there is still controversy about its value. We conducted exploratory research to try to value the work of volunteers from a recognized national association of public utility of a social nature. The research field covers 425 volunteers, divided into 3 cohorts, and has been the subject of qualitative and quantitative data to assess both the time spent by these volunteers and an initial assessment of their added value. In the discussion, we discuss other opportunities for valorization, the usefulness of this valuation and the follow-up to this study.

Key words: associations, hidden costs, volunteering, donation/counter-donation, accompaniment

QUEL EST LE COÛT DU TRAVAIL GRATUIT ?

Cas d'une association nationale accompagnant les entrepreneurs post-liquidation

Gérard DESMAISON
Chercheur associé ISEOR/ Univ. Lyon 3
Thibaut DUBOISY
Doctorant CORHIS / Univ. Montpellier 3

0 INTRODUCTION

Les associations contribuent au développement de la RSE. Beaucoup d'associations survivent grâce à la participation de bénévoles. Une étude de France-Bénévolat de 2019 évalue à 19 millions le nombre de Français donnant bénévolement leur temps. Le poids du bénévolat en termes d'EQTP est évalué entre 1 320 000 et 1 460 000 emplois (Prouteau, 2018)

Par définition le bénévolat n'a pas de prix, pourtant les bénévoles représentent une valeur économique. La valorisation du travail des bénévoles a fait l'objet de peu de recherches et sa valorisation reste source de polémiques (Archambault & Prouteau, 2010).

60 000 Rebonds, association loi 1901, a été créé en 2012 par Philippe Rambaud et est reconnue d'intérêt général à caractère social depuis juin 2016. Présente dans une quarantaine 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.).

60 000 Rebonds a créé en juin 2019 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 de membres de 60 000 Rebonds et de chercheurs spécialisés sur les TPE/PME et les problématiques des entrepreneurs en difficultés (échec, santé du dirigeant, résilience…).

L'Observatoire du Rebond effectue une enquête annuelle sur le ressenti de des membres actifs de l'association (entrepreneurs en cours de rebond (EER), entrepreneurs ayant rebondi (EAR), bénévoles, partenaires…). L'enquête 2019 s'est focalisée sur les Entrepreneurs Ayant Rebondi (EAR), l'enquête 2020 s'est intéressée à l'impact de la crise sanitaire sur la météo des entrepreneurs post-liquidation qu'ils soient en rebond (EER) ou ayant rebondi (EAR). **L'enquête 2021 s'intéresse aux bénévoles de l'association** (Coachs, parrains/marraines, Experts)[1].

[1] Ont participé à cette enquête :

André Letowsky	Expert économique en TPE/PME
Carole Bouquet	Professeur IDRAC, chercheur associé ISEOR
Vincent Montcorgé	Parrain Référent National 60 000 Rebonds
Thibaut Duboisy	Doctorant, CORHIS, Univ. Montpellier 3
Bernard Gloppe	Coach referent National 60 000 Rebonds
Youri Motte	Coordinateur National 60 000 Rebonds
Gérard Desmaison	Observatoire du Rebond 60 000 Rebonds, chercheur associé ISEOR, Univ. Lyon3

À partir de cette enquête, nous avons mené une recherche exploratoire pour tenter de valoriser le travail des bénévoles d'une association nationale reconnue d'utilité publique à caractère social.

Les résultats de la recherche sont basés sur les retours de 425 bénévoles, divisés en 3 cohortes, et rassemblent des données qualitatives et quantitatives permettant d'évaluer à la fois le temps passé par ces bénévoles et leur valeur ajoutée.

Nous aborderons successivement :

- Les cadres théoriques, le terrain et la méthodologie de la recherche
- Les résultats qualitatifs et quantitatifs par cohorte
- La discussion : d'autres possibilités de valorisation, l'utilité de cette valorisation et les suites à donner à cette étude

1 CONCEPTS ET TERRAIN DE LA RECHERCHE

1.1 Cadres théoriques

Pour structurer notre enquête et pour expliquer les résultats, nous nous basons sur plusieurs concepts académiques en lien avec le bénévolat associatif.

1.1.1 La théorie de don et contre-don de Marcel Mauss

Pour Marcel Mauss (1923), le don/contre-don est une forme de contrat social, basé sur la réciprocité, pour appartenir à une société. La théorie du don (Mauss, 1923) s'intéresse au fonctionnement des relations d'échange établies et ininterrompues dans le temps qui admettent, dans leur régulation, des déséquilibres et des décalages temporels entre ce qui est donné (le don) et ce qui rendu (le contre-don). Cette théorie permet de révéler, derrière les pratiques d'apparente générosité, gratuité et liberté, un cadre très strict de règles et codes sociaux qui oblige à donner, à recevoir et à rendre. Le don/contre-don permet de créer et d'entretenir des liens sociaux entre les individus, non seulement dans la sphère des proches mais dans toute activité sociale : pour vivre en société il faut savoir demander, savoir donner, savoir recevoir, et savoir rendre ce que l'on a reçu. Le don/contre-don est fondé sur la réciprocité (Gouldner, 1960). Donner son temps, ses compétences, son énergie pour un bénévole impliquerait ainsi une contrepartie, un mode de reconnaissance.

1.1.2 La motivation des bénévoles

Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement des acteurs. Gourmelen (2014) propose de distinguer plusieurs types de motivations chez les bénévoles (Gourmelen et al., 2014).

Grandes motivations	Sous-catégories (modèle économique)	Déclinaisons
Motivations ALTRUISTES	**Production de biens collectifs**	Produire pour les autres : altruisme pur
		Produire des services dont un proche va bénéficier
	Utilité perçue	Faire quelque chose d'utile
		S'investir pour une cause qui en vaut la peine
Motivations HYBRIDES	**Production de biens collectifs**	Produire des services et en bénéficier
Motivations EGOISTES	**Consommation de biens privatifs (motivations immédiates)**	Warm glow (plaisir, sensation agréable)
		Recherche de gratification, de prestige, pouvoir
	Investissement (motivations à long terme)	Bénéficier de compétences, connaissances à mobiliser dans un cadre professionnel futur
		Etoffer, dynamiser son réseau professionnel et se servir de ces contacts dans un cadre professionnel futur

Tableau 1 : Motivations des bénévoles (Gourmelen et al., 2014)

L'analyse des raisons de l'engagement dans les mobilisations collectives a longtemps été dominée par une opposition entre deux traditions concurrentes : l'une - le courant dit de la mobilisation des ressources - mettant l'accent sur les motivations individuelles de l'actions, l'autre sur les raisons structurelles de l'engagement (Hamidi, 2002). Le premier courant voit l'engagement associatif comme un outil de développement de l'employabilité, permettant l'insertion professionnelle. Ce courant met en avant les motivations individuelles à l'engagement. Le second courant met l'accent sur les causes structurelles et idéologiques de l'engagement : l'association sert de moyen pour transformer la société. L'engagement peut aussi être le moyen pour des individus de devenir des aidants, de « *se retrouver de l'autre côté du cycle du don* » (Hamidi, 2002). L'explicitation des valeurs devient une étape incontournable pour mettre en œuvre la motivation des bénévoles (Favre, 2008).

1.1.3 La reconnaissance

Pour Renault (2004), la reconnaissance est « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification* » (Renault, 2004). La reconnaissance est une relation de réciprocité positive entre individus. « *Les personnes adultes manifestent d'habitude clairement et réciproquement dans leur communication, par une multitude de réponses expressives fines et nuancées, que l'autre est bienvenu et mérite une attention particulière* » (Honneth, 2004).

À l'inverse, si l'individu interprète négativement les marques d'expressions sensibles, il subit un « *déni de reconnaissance* » (Vallerand & Thill, 1993). Les pratiques ancrées dans le système de reconnaissance réciproque sont plus efficaces pour une performance sociale et économique durable (Roche, 2013).

1.1.4 La compassion

Ce thème nous est apparu à l'analyse des divergences et convergences entre les 3 cohortes. Dans le langage courant, la tendance est d'assimiler la compassion à un sentiment de pitié, de commisération qui nous rend sensible aux malheurs d'autrui. Nous y voyons plutôt une prédisposition à la perception et à la reconnaissance de la douleur d'autrui, animée par un profond sentiment d'amour (*philia*) entraînant une réaction de sollicitude, de solidarité active, voire engagée. C'est une forme d'empathie axée sur la reconnaissance de la douleur et de la

souffrance de l'autre. Dans le monde des organisations, Teneau et Dufour (2013) y voient un processus collectif et dynamique ou un ensemble de sous-processus, que l'on retrouve à la fois chez les individus, dans les collectivités et au sein de l'organisation (Teneau & Dufour, 2013). Les membres de l'organisation pensent, ressentent et agissent non seulement pour une satisfaction de ceux qui souffrent de la victime, mais avec une prise de conscience sur la manière dont leurs activités sont interdépendantes avec celles des autres. « *Dans certaines organisations, des individus (toxic handlers) tentent de gérer les souffrances engendrées par les changements organisationnels. Leur contribution au bien-être de l'organisation reste cependant encore bien méconnue et souvent peu appréciée à sa juste valeur »* (Teneau, 2014).

1.1.5 La théorie des coûts/performances cachés

Les concepts précédents nous ont permis de comprendre pourquoi un travail demandant compétences, temps, énergie pouvait être gratuit. La théorie des coûts/performances cachés (Savall & Zardet, 1987) nous fournit une méthode de valorisation du travail des bénévoles.

La théorie des coûts/performances a été inventée par le professeur Henri Savall en 1974 (Savall, 1975) puis développée et propagée avec son équipe de l'ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations).

Un coût caché est un coût qui n'est pas pris en compte dans les systèmes classiques de gestion (comptabilité, contrôle de gestion, prix de revient…). En ce sens, **le temps passé par les bénévoles est un coût caché**.

L'apport de la théorie des coûts cachés est de valoriser une performance perdue ou cachée. Chaque fois qu'un acteur génère un coût caché, il aurait pu générer de la marge à son entreprise. Les coûts cachés sont d'abord évalués quantitativement, en temps passé à la régulation du dysfonctionnement, puis financièrement à partir de la valorisation de chaque heure de travail à la marge horaire sur coûts variables (marge sur coûts variables de l'organisation /nombres d'heures travaillées).

1.1.6 La valorisation monétaire du travail bénévole

Valoriser le bénévolat pose plusieurs questions (Archambault & Prouteau, 2010). Premièrement, celle de sa légitimité : inscrire le bénévolat dans une logique monétaire peut être suspecté d'en transformer profondément sa nature « *gratuite* ». Il s'agit de « *penser le bénévolat comme travail* » (Simonet-Cusset, 2004). Par ailleurs, il existe plusieurs méthodes de valorisation, dont aucune ne fait référence :

- La méthode de l'output : consiste à valoriser les services réalisés via le bénévolat en leur affectant les prix auxquels ils seraient offerts dans un cadre marchand

- La méthode de l'input : consiste à affecter au temps du bénévolat un salaire implicite. Cette méthode se subdivise en deux méthodes :

    - Coûts d'opportunités : le salaire est celui que le bénévole aurait pu obtenir s'il avait agi dans un cadre professionnel. La valorisation d'activités similaires peut donc être différente puisque les bénévoles qui les réalisent perçoivent des rémunérations professionnelles distinctes

- Coûts de remplacement : consiste à calculer le coût que représenterait, pour les associations, la substitution d'un travail rémunéré au travail bénévole

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenons la méthode de l'output, celle-ci se prêtant mieux aux prestations réalisées ici dans un cadre bénévole mais qui est, dans le cadre marchand, peu mises en œuvre à travers du salariat mais généralement à partir de prestations de service.

1.2 Terrain de recherche : Les bénévoles de l'association 60000 Rebonds

Nous expliquons l'organisation et les finalités de cette association puis les missions des 3 cohortes observées.

1.2.1 L'association 60 000 Rebonds : organisation et développement

60 000 rebonds est une association reconnue d'intérêt général à caractère social depuis le 30 juin 2016. L'association a une double vocation :

- Aider les entrepreneurs ayant subi une liquidation à se reconstruire sur le plan personnel pour les aider à rebondir vers un nouveau projet professionnel
- Faire changer le regard de l'échec entrepreneurial en France

L'accompagnement d'un EER (Entrepreneur En Rebond) 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, 2002).

L'étude doit prendre en considération le développement de l'association 60 000 rebonds en près de 10 ans. Une des principaux challenges de l'association est de proportionner le nombre de bénévoles en fonction du développement géographise, du flux entrant et sortant des entrepreneurs en rebond, de l'incidence de l'économie (notamment avec la crise sanitaire).

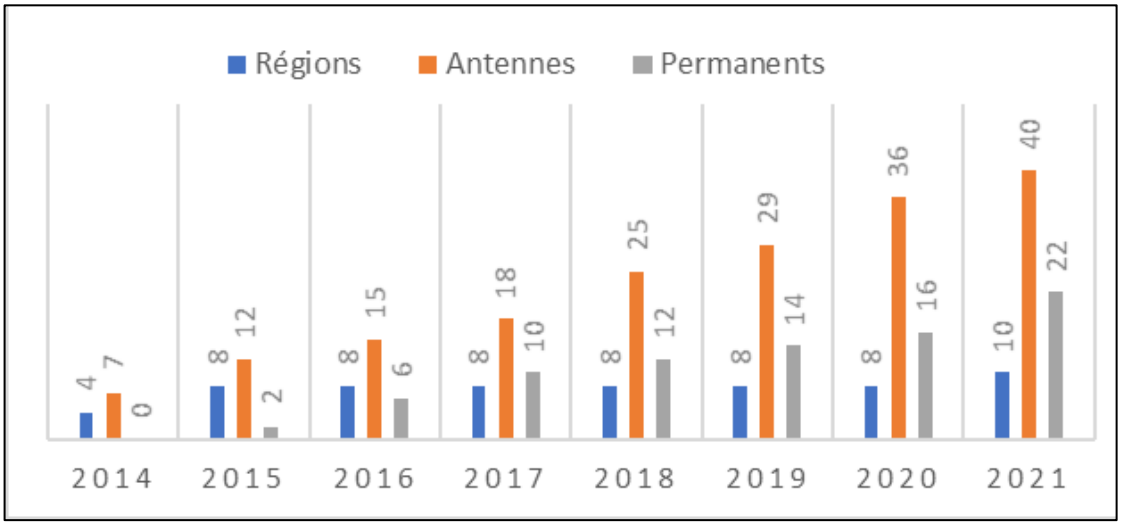

Tableau 2 : Développement de 60 000 Rebonds

Aujourd'hui 60 000 Rebonds est organisé en 10 régions, est présent dans près de 40 villes, emploie une vingtaine de permanents et anime 1200 bénévoles.

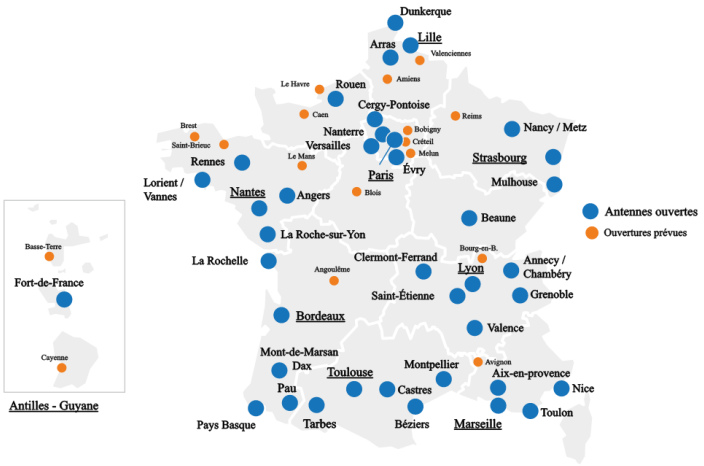

Figure 1 : Les antennes de 60 000 Rebonds

1.2.2 Les acteurs de l'association 60 000 Rebonds

Nous présentons les différents acteurs de l'organisation ; les bénévoles feront l'objet du chapitre suivant.

- **Les entrepreneurs post liquidation**

Ce sont des entrepreneurs qui ont subi une liquidation judiciaire. La procédure de liquidation engendre des conséquences sur le plan mental et physique du dirigeant, 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; Shepherd & Haynie, 2011; Magras, 2019). 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). « *Lorsque la personne subit le traumatisme, elle se trouve dépouillée de ses repères et de l'image de soi qu'elle s'était construite. Elle perd le contact avec elle-même* » (Bernard & Barbosa, 2016).

Philippe Rambeau, fondateur de 60 000 Rebonds et ex-**E**ntrepreneur **E**n **R**ebond (EER), explique que c'est un triple traumatisme : personnel, professionnel et financier. Le stade ultime de la pathogenèse (Augustin, 2021) que nous qualifions de « *morbigénèse entrepreneuriale* » peut aboutir à une fin tragique, celle du suicide du chef d'entreprise (Cannon & Edmondson, 2001).

C'est pour ces raisons que Philippe Rambeau a voulu que l'accompagnement d'un entrepreneur post-faillite soit totalement bénévole et gratuit, afin que les plus démunis puissent en bénéficier. Il peut se dérouler sur une durée allant jusqu'à 24 mois et donne lieu à un entretien et une présentation préalable. L'association sélectionne surtout des hommes et des femmes qui paraissent avoir l'envie de rebondir, la capacité à s'engager dans une démarche de progrès personnel et professionnel, et de la générosité dans l'action et le partage avec les bénévoles, véritable centrale de compétences pour les entrepreneurs.

Les enquêtes de l'Observatoire du Rebond de 2019, 20, 21 ont permis de dresser une typologie des entrepreneurs faisant appel aux services de 60 000 Rebonds et montré qu'ils avaient la cinquantaine, dirigeaient des TPE/PME, étaient endettés, et ont connu 60 000 Rebonds par connaissance (60 000 Rebonds ne va pas les chercher).

Cette approche articule un accompagnement individuel (qui requiert discrétion et singularité) consolidé par un accompagnement collectif (qui requiert publicisation et assimilation) (Dubreuil & Janvier, 2014).

- **Les permanents**

Une équipe nationale œuvre pour développer la fédération, la structuration, la professionnalisation, le développement et la communication des associations territoriales. Chaque région emploie 1 ou 2 permanents qui coordonnent et assurent les relais entre les antennes. Ils contribuent à la cohérence du développement de l'association.

- **Les sponsors/partenaires**

Ils permettent de soutenir 60 000 rebonds, de contribuer à la chaîne de solidarité entrepreneuriale en soutenant le rebond des entrepreneurs. Un entrepreneur qui a rebondi est créateur de valeur.

Leur soutien permet de financer les permanents, d'assurer une communication permettant de se faire connaitre auprès des entrepreneurs en liquidation, d'apporter des moyens humains et matériels (salle de réunion, …). C'est aussi un engagement politique visible en faveur des entrepreneurs qui souffrent de la crise et de ses conséquences. Certains s'engagent au sein du « Club des Entreprises du Rebond » qui organise des évènements, des colloques dans les entreprises. Ce sont des grands groupes et des PME, des associations, des syndicats patronaux, des collectivités territoriales.

1.2.3 Les bénévoles

Ce sont donc des femmes et des hommes traumatisés que les bénévoles accompagnent. Leur engagement est au cœur du dispositif d'accompagnement.

> *« Le succès de l'accompagnement repose sur la solidarité, la bienveillance, l'engagement et le professionnalisme des bénévoles constitués de coachs certifiés, de parrains/marraines entrepreneurs et d'experts métier. » Philippe Rambeau.*

Avant de rejoindre 60 000 Rebonds, les bénévoles participent à un entretien d'agrément pour s'assurer qu'ils partagent les valeurs de l'association et qu'ils aient les compétences nécessaires pour accompagner des EER.

Chaque entrepreneur est accompagné par 3 profils de bénévoles. Ce n'est pas un choix qui lui est proposé, mais un ensemble d'outils d'accompagnement qu'il ne peut refuser. L'efficacité de l'accompagnement repose sur la complémentarité des compétences offertes.

Les coachs

Le coach est un professionnel certifié dont le rôle est d'aider l'entrepreneur à prendre du recul sur la situation qu'il vit et progressivement à retrouver une énergie, une confiance en soi pour lui permettre de se relancer dans un nouveau projet professionnel.

Durée : 7 séances de coaching

Les parrains / les marraines

La marraine ou le parrain est un chef d'entreprise ou un cadre dirigeant dont le rôle est d'aider l'entrepreneur en rebond à mettre en place un plan d'action pour réaliser le projet professionnel envisagé, qu'il soit salarial ou entrepreneurial.

Durée : 24 mois maximum

Les experts

L'expert métier est un professionnel qui apporte son regard et ses compétences propres à son secteur sur des questions techniques (juridique, RH, comptable etc…). Il peut être amené à animer des ateliers thématiques portant sur son secteur.

Durée : à la demande, en fonction des besoins exprimés par les entrepreneurs accompagnés.

Pour les coachs et les parrains, il existe dans chaque antenne, chaque région et au niveau national des référents en charge d'assurer la coordination, la communication et la concertation.

1.2.4 L'accompagnement collectif

Les acteurs ci-dessus peuvent intervenir ensemble dans certains processus collectifs.

Les réunions mensuelles : c'est le rendez-vous incontournable pour chacun des membres de 60 000 rebonds ; il permet aux entrepreneurs accompagnés de partager au fil des mois leurs actualités, d'échanger avec l'ensemble des membres présents où chacun apporte son regard, ses idées, ses contacts, le tout dans un cadre bienveillant où un permanent est présent.

Le GED (Groupe d'Échange et de Développement) : chaque mois, un entrepreneur a la possibilité de soumettre ses interrogations sur une problématique tant personnelle que professionnelle. Fondé sur des techniques de co-développement, le GED permet à l'entrepreneur de se nourrir de la diversité des regards des contributeurs et ainsi d'avancer dans son cheminement.

Les ateliers thématiques : animés par des experts métiers, ces ateliers sont proposés aux entrepreneurs accompagnés sur des thématiques variées (cautions bancaires, motivation, gestion du temps, CV, pitch…). Ils permettent de compléter les besoins rencontrés par les entrepreneurs dans leurs parcours de rebond.

1.3 Méthodologie de la recherche

L'objectif de l'enquête est de connaitre le ressenti des bénévoles, qu'ils soient coachs, parrains/marraines, experts, puis de valoriser leur travail.

Notre recherche se veut à visée transformative. 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) (Savall & Zardet, 2004). Le travail de chaînage des phrases témoins et des idées-clés a été effectué sur une base de données Excel.

1.3.1 Périmètre de l'enquête

L'enquête 2021 porte sur les bénévoles de l'association 60 000 Rebonds. Ils sont répartis sur 8 régions.

Pour les sondages en ligne pour lesquels il n'existe aucune relation préalable avec les destinataires, on estime qu'un taux de réponse atteignant 20 % est remarquable. **Nous avons envoyé le questionnaire à 1176 bénévoles et avons obtenu 415 réponses soit 35%.** Ce taux de réponse a été possible grâce aux relais des permanents de chaque antenne régionale.

La répartition géographique et par cohorte des résultats nous permet d'avancer qu'ils constituent un échantillon national représentatif.

Territoires	Enquêtes envoyées	Réponses	Pourcentage de réponse
AURA BFC	259	101	39%
Grand Est	70	13	19%
Grand Ouest	199	62	31%
Hauts de France	120	50	42%
Ile de France Normandie Centre	114	37	32%
Nouvelle Aquitaine	169	90	53%
Occitanie	104	31	30%
Sud	141	31	22%
Total	1176	415	35%

Parrains	503	201	40%
Coachs	331	116	35%
Experts	342	98	29%
	1176	415	35%

Tableau 3 : Taux de réponses par région et cohorte

Il convient de noter que les réponses expriment le **ressenti d'entrepreneurs** et non ce qu'en pensent les cadres de 60 000 Rebonds ou les spécialistes du sujet. Nous pourrons comparer ce ressenti avec les écrits académiques et les experts de l'association.

1.3.2 Construction des questionnaires

Le questionnaire est bâti par catégorie de bénévoles (coachs, parrains-marraines, experts), soit 3 questionnaires qui sont structurés par thèmes. Les thèmes sont des variables, des récipients appelés à accueillir du contenu sémantique (Savall & Zardet, 2004). Ils permettent de segmenter le sujet de recherche en plusieurs sous-ensembles. Les questionnaires ont été structurés à travers des thèmes et des sous-thèmes correspondant à notre problématique.

L'analyse a donc porté sur plus de 100 questions dont une douzaine de réponses à des questions ouvertes nécessitant une analyse sémantique par idées clés (IC).

THEMES/questions	Coachs	Parrains/M	Experts
Qui sont-ils?	5	5	5
Ce qu'ils font	8	7	6
Leur professionnalisme	16	11	4
La motivation pour 60000 Rebc	10	10	9
Incidence de la crise	2	2	2
Question libre	2	2	2
Questions	43	37	28
		108	

Tableau 4 : Thèmes & Réponses

Les 3 questionnaires ont été bâtis sur Forms (Google) car cette application est facile à mettre en place, permet une interactivité avec les participants, implémente de façon automatique les réponses sous forme de tableaux, …et est gratuite. Les questionnaires ont été envoyés aux 1000 bénévoles en juillet 2021 et les réponses ont été recueillies jusqu'au 15 septembre 2021.

1.3.3 Exploitation des données

- **Confidentialité**

L'expression libre et spontanée de tous les acteurs a été conditionnée à une confidentialité des informations fournies. Le respect de la confidentialité a été une de nos préoccupations. Les coordonnées des bénévoles à qui un questionnaire a été transmis figurent dans la base de données 60 000 Rebonds et ont été fournies par les bénévoles eux-mêmes lors de l'agrément à 60 000 Rebonds. Les analyses ont donc été effectuées anonymement sans avoir accès au nom de l'émetteur de la réponse.

- **Remontées des données**

Les premières réponses sont arrivées le lendemain de l'envoi et se sont étalées jusqu'au 15 septembre 2021 pour atteindre 415 sur le fichier Google Forms, soit un taux de réponse de **35 %.** Nous considérons que ce taux permet une bonne représentativité de notre échantillon. Il est encourageant car le questionnaire a été envoyé en période de congés de Toussaint à des entrepreneurs préoccupés par le re confinement.

Il correspond à un fichier Excel d'une quarantaine de colonnes (nombre de question) et de lignes (nombre de répondants). De plus, chaque case correspondant à une question ouverte peut contenir une dizaine de verbatims.

- **Analyses et triangulation**

Pour éliminer le biais d'interprétation personnelle, nous avons croisé nos analyses afin d'en tirer une synthèse partagée. Notre approche est en ligne avec les principes épistémologiques de la recherche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004).

Les analyses ont été effectuées :

- Par cohorte (coachs/parrains/experts) suivant les thèmes
- Pour chaque cohorte, par un docteur ou doctorant universitaire et un membre de l'association
- Puis confronté à un référent national de chaque cohorte
- Puis en croisant les réponses aux questions communes pour en connaitre les divergences et convergences entre cohorte

Pour les données qualitatives (réponses avec « autres » et questions ouvertes), nous sommes partis des phrases témoins (PT) des bénévoles (une question pouvant générer plus de 100 PT). Nous avons déterminé quelles étaient les idées clés (IC) derrière leur expression par le regroupement de plusieurs PT. Ce travail permet de calibrer les idées-clés exprimées que Savall/Zardet (2003) appellent approche qualimétrique.

- **Triangulation et effet miroir**

La triangulation a été légitimée par des interviews de parrains/marraines effectués en 2019 (Youtube, 2019), un effet miroir auprès des coachs et parrains référents de l'association, et lors d'une intervision (échange entre pairs) de parrains dans une antenne, ainsi que les matériaux de recherche de la thèse de B-M Augustin (2021).

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 (Savall & Zardet, 2004).

Nous avons restitué les résultats de cette enquête à plusieurs antennes de différentes régions pour corroborer ou infirmer nos synthèses, ce que Savall et Zardet (2004) appellent effet-miroir : « *L'effet-miroir est une image transactionnelle de l'objet de la recherche par évaluation contradictoire interne* » (Savall & Zardet, 2004). 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/coachs 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 celle des personnes rencontrées. La contingence générique combine la contingence, ce qui est propre à une situation observée, et le générique, vérifiable dans tous les cas. Elle permet de créer un noyau dur de connaissances.

2 LES RÉSULTATS

Nous avons obtenu de nombreux résultats qualitatifs et quantitatifs sur le profil, les compétences, le professionnalisme, la motivation, et leur qualité de vie au service de 60 000 Rebonds. Ces résultats sont publiés sur le site de l'Observatoire du Rebond.

Nous nous contenterons ici de ne citer que ceux relatifs à la valorisation du travail des bénévoles, que nous aborderons par cohorte pour en présenter une synthèse. Le but de ces résultats qualitatifs est de comprendre pourquoi ces personnes sont prêtes à travailler bénévolement. Les résultats quantitatifs servent à valoriser le travail gratuit. Cette évaluation porte à la fois sur le temps passé et l'estimation horaire de ce travail.

Nous avons choisi de **valoriser le travail des bénévoles à son prix de facturation**, au prix qu'un consultant aurait vendu sa prestation à un entrepreneur (coût de remplacement ou coût du marché). Ces prix sont HT, il faudrait donc rajouter 20% pour estimer le cash sorti par les utilisateurs (directement par l'entrepreneur, ou via l'association à but non-lucratif.)

2.1 Prix de l'heure travaillée

Les résultats qualitatifs de l'enquête sur les bénévoles de 60000 Rebonds montrent que tous les bénévoles ont en moyenne plus de 50 ans, sont expérimentés, encadrés ou supervisés, capables de manager des situations difficiles d'entrepreneurs ayant subi le trauma de la liquidation judiciaire.

Pour chiffrer leur cout horaire, nous nous sommes basés sur des études de syndicats professionnels ou fédérations, des propositions de services sur internet, des relations personnelles dans ces métiers.

* Pour les coachs, : en moyenne les prix varient de 100◘ à 200◘ la séance et certains coachs facturent à 500 la séance (sources fédérations de coachs)

* Pour les parrains, le prix de consultants séniors varie entre 500 et 2500◘.. *« En pratique, la fourchette des tarifs appliqués par ce type de spécialistes est assez large : de 800 euros / jour pour un conseiller « débutant », et jusqu'à 2200 euros par jour pour un expert parisien reconnu ».*

* Pour les experts, nous avons trouvé ces indications auprès d'avocats et fiscalistes, psy, conseils… Les prix varient de 500 à 2500◘par jour suivant les spécialisations.

Nous avons retenu les prix suivants par cohorte :

	Coachs	Parrains/marraines	Experts
Heure facturée	100◘	100◘	
Jour facturé	800◘	800◘	1000◘

Tableau 5 : Prix facturé par cohorte

2.2 Valorisation des coachs

Les coachs sont 350 environ en 2021.

2.2.1 Résultats qualitatifs

Les coachs ont en moyenne 55 ans, le plus âgé (75 ans) est un homme et la plus jeune (33 ans) une femme. Il y a 68% de femmes et 32% d'hommes.

Ils ont été formés dans des écoles de coaching certifiées. Sur la totalité des répondants, ils ne sont que 5 à ne pas avoir été formés par une école de coaching certifiée. On peut noter la diversité et le nombre d'écoles de formation au coaching (sont citées majoritairement :-Mozaik – 6 ; Coaching Ways – 9 ; IAE / Université - 9)

Ils sont coachs indépendants à une écrasante majorité (81,9%), auxquels il faut encore ajouter 7,8% de retraités qui sont majoritairement formés par une école certifiée. Ils ont en moyenne une expérience de 7,6 ans en tant que coach, pour une médiane à 6 et une expérience maximum de 32 ans. Ils ont très majoritairement un superviseur/coach du coach (91,4%), un coach référent d'antenne et participent à des réunions d'intervision dans les antennes.

Ils ont une ancienneté moyenne chez 60 000 Rebonds de 3,4 ans. L'ancienneté la plus importante au sein de 60 000 Rebonds est de 8,8 ans et la plus jeune de quelques mois ; 11 d'entre eux ont moins d'un an d'ancienneté au sein de 60 000 Rebonds. 57% des répondants sont bénévoles pour une autre association, principalement associations de coachs.

En termes de compétences : Réponses suggérées// La notation est : 1 = très peu important ; 5 = le plus important

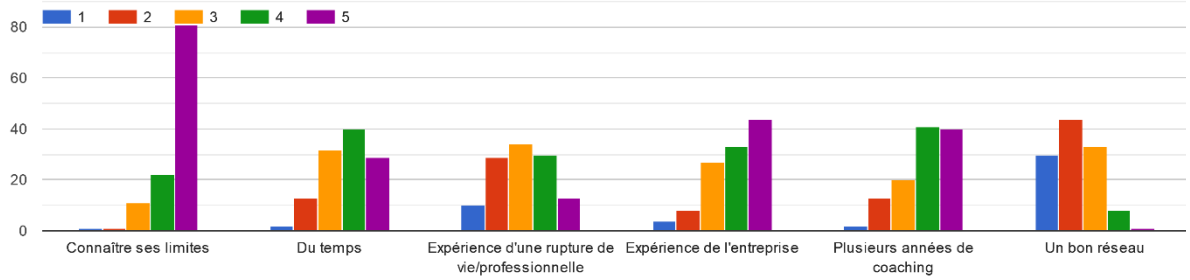

Figure 2 compétences nécessaires pour être coachs 60 000 Rebonds

« Connaître ses limites » est assez clairement la compétence qui revêt l'importance la plus significative pour les coachs dans le cadre de leur accompagnement des entrepreneurs post-liquidation. Coacher un entrepreneur ayant subi le traumatisme de la LJ demande discerner correctement leur engagement pour ajuster leur posture vis-à-vis des EER (ils peuvent aller jusqu'aux pensées suicidaires).

Par ailleurs, par l'expression de leur phrases-témoins, ils expriment leur adhésion aux valeurs de 60 000 Rebonds : bienveillance, professionnalisme, empathie, un désir de bien faire (professionnalisme) et une conscience de la difficulté particulière d'accompagner un entrepreneur en détresse :

« Non jugement, écoute active, bienveillance, intégrité » « Le sens d'engagement (5) ; Le professionnalisme, surtout parce qu''il s'agit du bénévolat (5) » « 1. Une capacité à distinguer coaching et psychothérapie2. Un ancrage ferme dans la position de coach » « La bienveillance, L'empathie, la maitrise des outils de coaching, la confidentialité, le professionnalisme »

En termes de **motivation exprimée**, les coachs expriment la finalité du projet associatif, *« Accompagner les entrepreneurs ».* Cette analyse renvoie à la notion d'engagement sociétal et à l'idée de sens à donner à du temps disponible. Par contre, les retombées business ne sont pas une motivation pour eux.

(Lecture du tableau : échelle de 1 = pas du tout ; 5 = absolument)

[Accompagner des entrepreneurs]	[Compléter mon réseau]	[Des retombées business indirectes]	[Donner du sens à du temps disponible]	[Engagement sociétal / Faire évoluer la société]	[La convivialité de l'association]	[Les valeurs 60 000 rebonds]	[Transmettre mon savoir]
4,4	2,3	1,7	3,4	4,2	3,2	4,3	2,6

Tableau 6 : Motivation des coachs de 60 000 Rebonds

Parmi les **causes de démotivation**, l'éthique est la raison principale pour laquelle les coachs quitteraient 60 000 Rebonds. Le manque d'autonomie ou l'absence de temps disponible sont des freins. Le manque de reconnaissance semble ne pas être une difficulté.

(Lecture du tableau : échelle de 1 = pas du tout ; 5 = absolument)

[Manque de reconnaissance]	[Pas dEER à accompagner]	[Problème éthique]	[Relation avec les dirigeants]	[Relation avec les permanents]	[Trop de temps sur vie professionnelle]	[Trop de temps sur vie personnelle]	[Trop de directives, trop de reporting]
2,2	3,3	4,1	2,8	2,9	3,6	3,3	3,5

Tableau 7 : Causes de démotivation des coachs de 60 000 Rebonds

Ils sont satisfaits des autres modalités individuelles et collectives d'accompagnement de l'association ; c'est bien l'ensemble des moyens du dispositif d'accompagnement qui les rend efficaces.

2.2.2 Résultats quantitatifs

Temps passé

Les coachs assurent un accompagnement de 7 séances minimum d'une durée de 1,5h par EER. En pratique, ils passent plus de temps car ils interviennent aux réunions mensuelles, aux réunions de pairs, aux groupes de travail, et n'hésitent pas à faire des séances supplémentaires. En se basant sur leur témoignage et notre vécu dans l'association, nous avons estimé à 14h par mois, soit 1.75 j/mois.

h/mois	coaching	8
	copil	4
	autres	2
	H/mois	14

Tableau 8 : Coach - Temps mensuel

D'autre part, à la question « Combien de temps y consacrez-vous par mois ? (en nombre de jours) », ils ont répondu en moyenne 1.44 j/mois.

Nous sommes partis de l'hypothèse qu'un coach passe 1,5 j par mois sur 10 mois soit 15j/an.

Coûts cachés des coachs

A partir de ces éléments :

moyenne j/mois	1,5
mois/an	10
prix journée	800
CC /an/coach	**12 000**
nbre de coachs	350
CC annuel 60KR	**4 200 000**

Tableau 9 : Coût caché des coachs

Pour le coaching, on peut considérer que :

- Chaque coach contribue à hauteur de 12K euros par an
- 60 000 Rebonds bénéficie de prestations gratuites à hauteur de 4 200K euros par an
- La durée d'un accompagnement est estimée en moyenne à 7.3 mois par les coachs et serait de 7.3 mois x 1.44 j x 800 euros soit 8K euros en moyenne (ce qu'un entrepreneur en rebond aurait dû payer).
- Qu'il faudrait employer plus de 25 coachs (équivalent ETP), sur la base de 20 jours travaillés par mois, pour proposer un service équivalent (350 coachs x 1.5 j/mois / 20j par mois). Ce nombre est sous-évalué car il suppose un travail continu des coachs, ce qui est inimaginable pour une profession qui demande de la disponibilité d'esprit, du recul et de la flexibilité pour s'adapter au rythme des entrepreneurs.

2.3 Valorisation des parrains/marraines

Nous employons le pronom « ils » pour les « parrains-marraines ». Ils sont plus de 500 en 2021.

2.3.1 Résultats qualitatifs

Il y a 19% de femmes et 81 % d'hommes sur les 201 répondants. Ils ont en moyenne 59 ans (le plus jeune a 34 ans, le plus âgé 79) donc ayant une expérience de vie, de la maturité et une supposée ancienneté.

Ils sont en majorité en activité avec seulement 34% de retraités (sans connaitre leur passé professionnel). Ils sont chefs d'entreprises (27%) et indépendants (22%) soit 49% sont soit entrepreneurs ou indépendants en activité, 14% sont salariés en activité.

Le parrain le plus ancien fait partie de 60 000 Rebonds depuis plus de 7 ans, et le plus récent a intégré 60 000 Rebonds il y a 3 mois. En moyenne, l'ancienneté des parrains/marraines est de 2,7 ans.

Ils sont fidèles : 39% des parrains/marraines font partie de l'association depuis plus de 5 ans, 45% sont présents depuis 1 à 3 ans et 16% viennent d'arriver (moins d'une année). D'une façon plus générale, 61% des parrains/marraines ont une ancienneté supérieure à 2 ans, ce qui peut indiquer une implication forte sur le moyen et long terme.

Ils sont 63% bénévoles dans une autre association (les plus citées : Réseau Entreprendre, Rotary, French Tech, CJD…).

Contrairement aux coachs qui ont un métier structuré et professionnalisé avec des outils appris dans une école reconnue et certifiée, la profession de « parrain » reste à structurer. Elle est essentiellement basée sur l'expérience de la vie d'entreprise et de l'entrepreneuriat, les réseaux, les relations humaines, et un accord avec les valeurs de 60 000 Rebonds.

60 000 Rebonds professionnalise progressivement les parrains/marraines. Il ne s'agit plus d'utiliser des personnes de bonne volonté comme le font beaucoup d'associations, mais d'en faire de véritables accompagnants encadrés. De plus, chaque antenne ou région avait tendance à avoir son propre mode de fonctionnement.

C'est pourquoi, depuis 2014 se sont mis en place progressivement les parrains/marraines référents, les formations, le kit parrain, les intervisions, … dans toutes les antennes, ce dont certains parrains/marraines historiques n'ont pas bénéficié. Il est important de créer un cadre et de fonctionner en souplesse et en simplicité.

60 000 Rebond leur octroie une formation avec « Le Kit Parrain », lancé il y a 2 ans, et qui présente les missions et le cadre de fonctionnement du parrain/marraine et une formation spécifique à l'accompagnement. De plus, en moyenne, les parrains et marraines participent à entre 1 à 3 intervisions par an (réunions de pairs). La majorité des répondants connaissent leur parrain référent (90%).

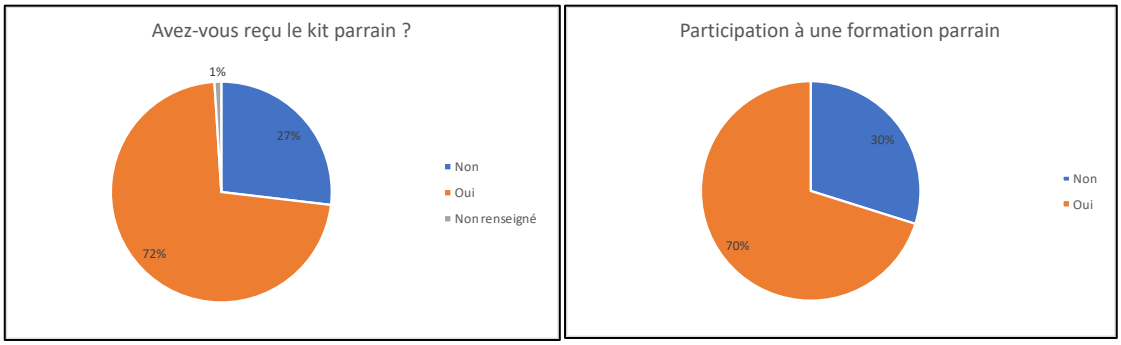

Figure 3 : Formation des parrains/marraines

Les parrains/marraines sont des femmes et des hommes d'expérience, avec un présent ou un passé dans l'entreprise (direction ou poste de direction). Chacun a donc une prévalence soit dans une fonction, soit dans un secteur de l'entreprise. Ces compétences spécifiques sont un atout pour l'entrepreneur accompagné et une éventuelle ressource pour les autres EER de l'antenne dans les GED et expressions des besoins mensuels. D'après eux, les compétences indispensables sont :

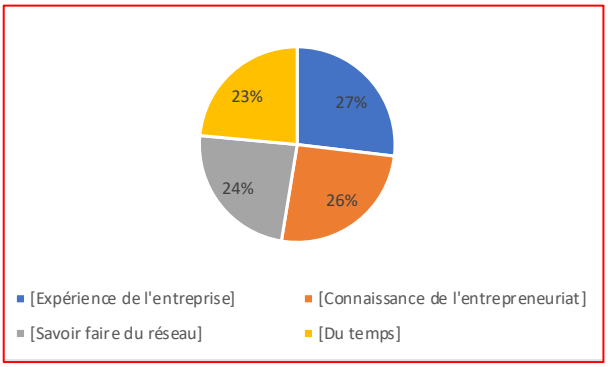

Figure 4 : Compétences des parrains/marraines

En ce qui concerne leur **motivation à être bénévole** pour 60 000 Rebonds, les valeurs de l'association, l'engagement sociétal, donner du sens à son temps pour accompagner des entrepreneurs sont les forces motivationnelles mises en avant par l'ensemble des répondants. Nous observons ici une vision humaniste, tournée vers les autres, sans attente d'un retour ou d'une reconnaissance prononcée. Ces résultats sont confirmés par les données suivantes, notamment dans la reconnaissance attendue.

(Lecture du graphe : échelle de 1 = pas du tout ; 5 = absolument)

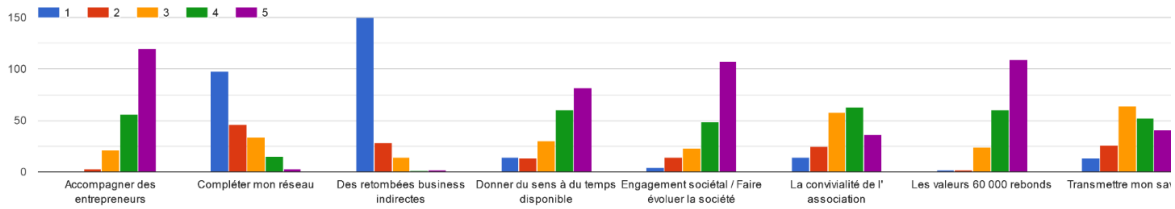

Figure 5 : Motivations des parrains/marraines

Et ils se sentent soutenus par les autres dispositifs de l'association. « Être ensemble » et « la convivialité » semblent être un fil conducteur à une reconnaissance. Il n'y a pas de réels signes de reconnaissance sauf tournés vers l'externe de leur antenne, reconnaissance de soi par les pairs et les autres personnes.

La principale raison de démotivation qui les ferait quitter l'association est un problème d'éthique, suivi par la perte de sens de leur mission et la perte de leur autonomie.

2.3.2 Résultats quantitatifs

Temps passé

Nous avons fait une estimation basée sur les informations données par les parrains/marraines et notre expérience de parrain et parrain-référent.

		h par moi
EER	2h/sem/	8,4
COPIL	4h/mois	4,0
PAIRS	3 par an de 3h	1,0
workshops	2/an /4h	0,4
divers	2/an 4h	0,4
	heures/mois	**14,2**
	soit en jour /m	1,8

Tableau 10 : Temps passé par les parrains

D'autre part, à la question « Combien de temps y consacrez-vous par mois ? », ils ont répondu en moyenne 1.8 j/mois. Pour notre estimation, nous avons retenu 2j/mois.

Coûts cachés des parrains/marraines

A partir de ces éléments :

moyenne j/mois	2,0
mois/an	10
prix journée ◘	800
CC /an ◘	**16 000**
nbre de parrains	500
CC annuel 60KR	**8 000 000**

Tableau 11 : Coût caché des parrains/marraines

En ce qui concerne les parrains/marraines, on peut considérer que :

- Chaque parrain/marraine contribue à hauteur de 16K euros par an
- 60 000 Rebonds bénéficie de prestations gratuites à hauteur de 8 000K euros par an
- La durée d'un accompagnement (question P6) est estimée en moyenne à 13 mois suivant les parrains/marraines

- On peut donc estimer le coût caché d'un **accompagnement par un parrain/marraine sur 13 mois à 20,8 K euros** (13 mois x 2j x 800euros / jour).
- Il faudrait employer 50 parrains/marraines (équivalent ETP), sur la base de 20 jours travaillés par mois, pour proposer un service équivalent (500 parrains/marraines x 1.5 j/mois / 20j/mois). Ce nombre est sous-évalué car il suppose un travail continu, ce qui est inimaginable pour une profession qui demande de la disponibilité d'esprit, du recul et de la flexibilité pour s'adapter au rythme des entrepreneurs.

2.4 Valorisation des experts

Ils sont 350 en 2021.

2.4.1 Résultats qualitatifs

Ils ont en moyenne 52 ans (le plus âgé 79 ans, le plus jeune 29 ans) . Nos experts ont déjà une forte expérience de la vie. On observe une quasi parité concernant le sexe (48% de femmes ; 52% d'hommes).

L'ancienneté chez 60 000 Rebonds en moyenne de 2.6 ans, mais cachant deux populations : des experts récents (28 à moins d'un an) ; et des experts anciens (24 à plus de 4 ans ; et le plus ancien près de 8 ans). Ils sont 50% à être bénévoles dans une autre association (principalement professionnelle).

Les offres de conseils sont variées et touchent globalement le juridique (15%), les RH (14%), la gestion (13%), les relations avec les banques et la finance (17%). Les autres offres peuvent être associées aux précédentes avec une spécialisation. On peut noter qu'il y a peu de spécialistes de réseaux (mais les parrains le sont généralement) et quelques supports en santé : kiné, sophrologues, etc.

Pour la plupart, ils sont en activité. Leur métier actuel est en lien avec leur offre de service (11 sont avocats, 8 coachs, 25 conseils ou consultants, 5 experts comptables, 3 psy). Les autres représentent des domaines d'expertises divers (logistique, quelques supports en santé, 5 et maitre d'œuvre, chargés de missions, …).

Sur les 93 qui ont répondu, 26 ont plus de 20 ans d'expérience (7 plus de 30 ans, 1 de 43 ans). Les jeunes experts (de 1 à 3 ans) sont en recherche de partage d'expérience et cherchent à renforcer leur professionnalisme.

Les demandes sont ponctuelles et les experts interviennent peu au cours d'un accompagnement. Ceux qui accompagnent les EER interviennent peu (2 à 3 fois en moyenne pour ceux qui répondent ; beaucoup ne répondent pas). Leurs interventions sont de courte durée. Entre ceux qui participent aux COPIL (on n'en a pas parlé avant) tous les mois et ceux qui n'interviennent que très peu, nous avons estimé une moyenne de 1.5 j/mois.

Ce sont des professionnels-experts en activité et donc la compétence spécifique qu'ils mentionnent est la bienveillance, suivie de l'expérience de l'entreprise.

(Lecture du graphe : échelle de 1 = pas du tout ; 5 = absolument)

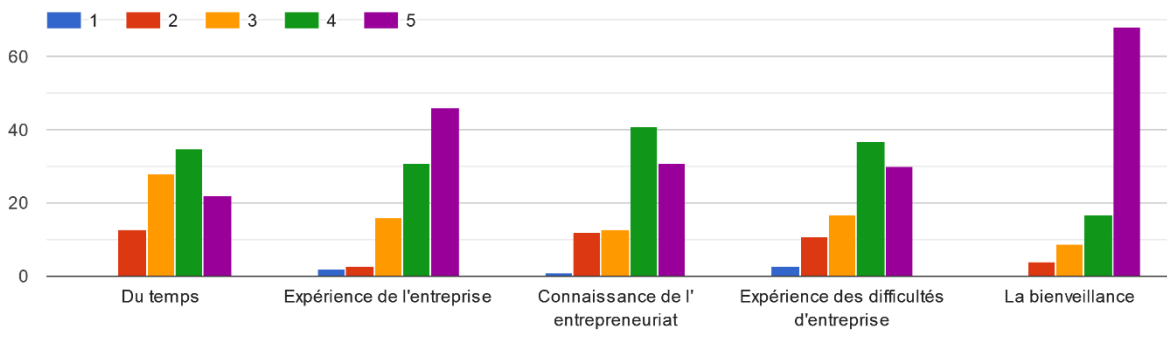

Figure 6 : Compétences des experts

En termes de motivation, ils nous rappellent très majoritairement (moyenne 4.2/5) qu'ils sont venus pour accompagner des entrepreneurs. Et qu'ils n'en attendent pas des retombées business (moyenne : 1,2) ou faire du réseau (moyenne : 1,7).

2.4.2 Résultats quantitatifs

Temps passé

Il est assez difficile d'évaluer le temps passé par les experts puisqu'ils interviennent à la demande : certains très peu, d'autres souvent, et dans certaines antennes, ils participent aux CoPil.

D'autre part, à la question « Combien de temps y consacrez-vous par mois ? », 66% ont répondu qu'ils passaient en moyenne 1.4 jour/mois. Nous avons considéré que seulement 200 experts sur 350 intervenaient régulièrement.

Coût caché des experts

Avec ces éléments :

MOYENNE j/n	1,4
mois	10
cout 1 jour	**1000**
CC par an	**14000**
Nombre 2/3	200
CC 60KR	**2 800 000**

Tableau 12 : Coût caché des experts

En ce qui concerne les experts, on peut considérer que :

- Sur les 300 inscrits, 200 sont employés occasionnellement par 60 000 Rebonds
- Chaque expert qui est employé contribue à hauteur de 10K euros par an
- 60 000 Rebonds bénéficie de prestations gratuites à hauteur de 2 000K euros par an
- Pendant son accompagnement, un EER bénéficie de 2 conseils, 2 formations, sa présence à certains COPIL, que l'on peut estimer à : 4 jours
- On peut donc estimer le coût caché d'un accompagnement par expert à 4000 euros

2.5 Synthèse des 3 cohortes

Nous reprenons ci-après une synthèse des résultats qualitatifs et quantitatifs en mettant en avant les divergences et convergences des 3 cohortes.

NOMBRES			
fichier	331	503	342
Moy par antenne (40)	8,3	12,6	8,6
répondus	116	201	98
% de réponse	35%	40%	29%
QUI ILS SONT			
age moyen	55	59	52
% femmes	68%	19%	48%
Comment avez-vous connu 60 000 rebonds ?	connaissance (67%) , réseau pro	connaissance reso pro	connaissance 53%, com 15% TC 10%
ancienneté chez 60KR (ans)	3,4	2,7	2,6
Êtes-vous bénévole dans une autre	57% (coachs)	63% oui professionnelles	50% dans profess

Tableau 13 : Synthèse chiffrée des 3 cohortes

Il est intéressant de noter que :

- La moyenne par antenne est de : 9 coachs, 12 parrains/marraines, 10 experts, ceci afin de calibrer la saturation ou la création d'une nouvelle antenne.
- Il faut 1.5 parrain/marraine pour 1 coach

2.5.1 Données qualitatives

Principales convergences

Les bénévoles de 60 000 Rebonds sont tous très professionnalisés, avec une longue expérience, des experts dans leur métier. Ils ont en moyenne plus de 3 ans chez 60 000 Rebonds et généralement bénévoles dans d'autres associations.

Ils effectuent leur mission gratuitement parce qu'ils sont venus pour accompagner des entrepreneurs en difficultés, pour les valeurs de 60 000 Rebonds (Bienveillance, Solidarité, Professionnalisme, Engagement), l'engagement sociétal, la complémentarité des outils, la convivialité. Ils sont déjà reconnus dans leur métier ou retraités et donc les retombées business ou de réseaux ne les motivent pas.

Ils ne font pas état de besoin de reconnaissance autre que l'utilité de leur mission, effectuer leur mission (accompagner des entrepreneurs post-liquidation) et conserver une certaine autonomie. Un problème d'éthique, un non alignement avec les valeurs affichées les feraient quitter l'association. Ils ne mentionnent pas de besoin de reconnaissance complémentaire spécifique. Il est cependant possible que le questionnaire n'ait pas permis de soulever des attentes non remplies, et cachées, en matière de reconnaissance. En d'autres termes, la notion de « contre-don » reste peu explicitée.

De ce fait, nous notons un attachement et une satisfaction d'être bénévole chez 60 000 Rebonds mais un risque de volatilité de cette population. Cela peut renvoyer à l'idée de nomadisme associatif (Worms, 2000).

Principales divergences

Le coach est une femme et le parrain un homme, mais c'est aussi le cas de la représentation nationale de ces accompagnants. La profession de coach est professionnalisée (formation, déontologie, supervision), les parrains/marraines ont besoin d'une formation à ce nouveau métier.

Le temps passé par chaque cohorte en accompagnement est différent du fait des finalités spécifiques, mais il correspond à ce que les entrepreneurs ressentent (enquêtes 2020 et 2021 sur le ressenti des entrepreneurs accompagnés par 60 000 Rebonds).

Dans les analyses de l'enquête, on note une certaine disparité inter-régionale mineure dans les processus, principalement liée à la rapidité de la croissance de l'association.

2.5.2 Données quantitatives

			K€/an		
	Nombre	J/mois	1 benevole	pour 60000R	1 accompagnt
Coachs	350	1,5	12	4 200	8
Parrains/M	500	1,8	16	8 000	22
Experts	350	0,9	10	2 000	4
	1200	4,2	38	14 200	33

Tableau 14 : Récapitulatif des coûts cachés des bénévoles

Notre but n'est pas de chiffrer exactement le coût caché du travail gratuit, mais d'en donner un ordre de grandeur. À partir des éléments ci-dessus, nous pouvons considérer que :

- Il faut 4 jours par mois de travail bénévole (1 coach + 2 parrains/marraines + 1 expert) pour accompagner un Entrepreneur En Rebond (EER)
- Cet accompagnement reviendrait à 38 000 euros par mois, soit 14 millions d'euros par an pour 60 000 Rebonds s'il fallait le payer au prix du marché
- Un EER qui voudrait se faire accompagner au prix du marché devrait débourser plus de 30 000 euros

Ces sommes peuvent paraitre importantes mais :

- Les quantités, exprimées en temps passés, sont l'expression des acteurs eux-mêmes. Nous en avons même minimisé leur expression.
- La valorisation a été sous-estimée. Nous avons pris comme référence la valeur du marché, la valeur de vente qu'aurait pu en tirer les bénévoles. À chaque fois, nous avons retenu le coût horaire le plus bas. D'autres part, nous n'avons pas tenu compte des frais annexes générées par cet accompagnement (déplacements, recherches, …).

Par conséquent, la valorisation estimée peut être considérée comme minimum par rapport à la valeur du marché.

3 DISCUSSION

Comme toute recherche exploratoire, notre étude peut faire l'objet de discussions.

Nous l'aborderons sur trois points :

- Y a-t-il d'autres modes de valorisation du travail gratuit ?
- Par rapport aux concepts académiques, comment se situe notre recherche ?
- Faut-il valoriser le travail des bénévoles ?

3.1 Y a-t-il d'autres modes de valorisation du travail gratuit ?

Nous pouvons affirmer que **l'évaluation du temps passé** par chaque cohorte est légitimé par les acteurs eux-mêmes, par les études 2020, 2021 sur les entrepreneurs recevant cet accompagnement et par notre expérience de parrain référent et notre formation de coach.

Notre valorisation ci-dessus est basée sur la valeur du marché (out-put) hors-taxes. Un entrepreneur ou une association à but non-lucratif doit payer 20% de plus de TVA s'il s'adressait à un coach, consultant, expert pour l'aider à rebondir.

Mais quelle est la valeur du travail gratuit ? À partir de cet oxymore, toute estimation est possible.

3.1.1 Temps travaillé VS temps facturé

Notre estimation est basée sur le temps passé par les bénévoles. Par expérience, nous savons qu'un consultant ne facture que 75% à 80 % du temps réellement passé (généralement inclus dans le prix de facturation (à l'heure, à la journée). Faut-il considérer que le temps passé en COPIL, en réunion de pairs, serait facturé par un consultant ? Nous avons retenu l'hypothèse de 80%.

3.1.2 La négociation

D'un coté des consultants avec des valeurs humanistes, une vision sociétale et de l'autre une association avec la même vision sociétale et les mêmes valeurs. Certainement, que la négociation déboucherait sur un prix inférieur à une facturation habituelle. Un rabais de 10% semble possible.

3.1.3 Coût d'un emploi salarié (coûts d'opportunités)

Si nos bénévoles avaient été salariés, ils auraient un salaire de haut niveau en considération de leur professionnalisme, ancienneté, maturité. Suivant nos recherches et contacts avec des cabinets spécialisés : « *Un **coach** gagne entre 2 500 euros bruts débutant et 5 417 euros bruts expert par mois en **France**, soit un **salaire** médian de 3 959 euros bruts par mois. Le revenu moyen mensuel d'un avocat salarié serait aux alentours de 5 000 euros* »

Nous pouvons considérer qu'un bénévole serait payé autour de 4500 euros bruts par mois en moyenne, soit environ 200 euros par jour travaillé. Pour l'employeur, il faut compter 75 % de plus pour tenir compte des heures payées non travaillées (congés, maladie, 13eme mois…) et les charges sociales patronales, soit un coût journalier de 350 euros minimum, soit 44 euros de l'heure travaillée.

3.1.4 SMIC (coût de remplacement)

Le minimum de rémunération est équivalent au SMIC, soit 10,50 euros par heure travaillée, auxquels il convient d'ajouter 75% de charges non travaillées et sociales, soit environ 18 euros l'heure travaillée, soit 140 euros par jour travaillé.

3.1.5 Synthèse des évaluations

En fonction de ces éléments, nous pouvons en tirer le tableau le tableau récapitulatif :

Methode	Hypothèse	K€/an		un
		1 benevole	pour 60000R	accompagnt
Methode out put	prix du marché HT	38	14 200	33
temps facturé	80% facturé	30	11 360	27
Négociation	-5% temps facturé	29	10 792	25
Salarié	350€/j	16	6 699	15
SMIC	140€/j	6	2 680	6

Tableau 15 : Synthèses des évaluations

Ce tableau ne porte que sur des hypothèses de valorisation des unités d'œuvre (temps passés par les bénévoles). Cette simple variable montre que les estimations peuvent aller de 1 à 6. On peut donc en conclure qu'il n'y a pas de méthode de valorisation du travail gratuit.

3.2 Faut-il valoriser le travail des bénévoles ?

C'est la question que l'on peut se poser quand on côtoie ces bénévoles régulièrement.

Le but de cette valorisation est de faire prendre conscience au niveau national des enjeux économiques derrière un accompagnement. Et on peut se demander si une partie de ces coûts cachés ne pourrait pas être pris en charge par la communauté et l'Etat.

Toute valorisation économique implique aussi des controverses ; les sommes mises en avant risquent aussi d'entrainer des interprétations pouvant nuire à une association à but non lucratif. « ils ne paient pas de charges sociales ! c'est de l'exploitation ! C'est facile en ne payant rien…. ».

L'argent n'intéresse pas les bénévoles. Ils le rejettent même. S'il fallait qu'ils soient rémunérés, qu'ils doivent facturer leurs prestations même très peu, qu'ils justifient leur temps passé, il est probable qu'ils cesseraient leur fonction.

CONCLUSION

L'enquête détaillée sur les 3 populations de bénévoles a été menée comme une recherche en sciences humaines, avec la même rigueur méthodologique pour en légitimer les résultats.

Leur professionnalisme est mis en avant pour leur âge, les années d'expérience, leur formations externes ou internes, leur encadrement et ils se sentent « armés » pour l' accompagnement d'entrepreneurs de leur âge, expérimentés aussi, mais ayant subi un traumatisme.

Notre recherche de valorisation montre la valeur ajoutée économique déployée pour que des entrepreneurs recréent à leur tour de la valeur économique.

Les différentes valorisations n'ont pour ainsi dire pas d'importance. L'essentiel est que des femmes et des hommes apportent leur compétences, leur énergie, leur temps pour résoudre un dysfonctionnement sociétal .

Notre recherche a montré que les bénévoles qui œuvrent auprès des Entrepreneurs En Rebond post-liquidation perçoivent leur engagement comme étant important et enrichissant. La compassion qui anime leur travail a un effet transformateur sur les EER et sur les bénévoles eux-mêmes. Globalement, on peut parler de compassion du bénévole. La satisfaction de la compassion est le sentiment de satisfaction, de contrôle et de d'habilité que l'on peut éprouver en offrant du soutien et de l'aide à autrui (Larsen, Stamm, 2018), cité par Gelfusa (2020).

Ce qui les a motivés à être bénévole, ce sont surtout les valeurs de 60 000 Rebonds, le combat sociétal, et ils ne sont pas venus pour faire du business, ni pour avoir des signes de reconnaissance et ils se sentent soutenus par toute l'organisation 60 000 Rebonds.

Ce sont eux, animés par la perception et la reconnaissance de la douleur des entrepreneurs post liquidation (compassion), qui permettent à 60 000 Rebonds d'avoir un impact sociétal, Les bénévoles sont avant tout des « *toxic handlers* » sociétaux, comme il existe des « *toxic handlers* » dans les organisations (Teneau, 2014). « *Ils tentent de gérer les souffrances engendrées par les changements organisationnels (licenciements, réorganisations, etc.). Leur contribution au bien-être de l'entreprise reste cependant encore bien méconnue et souvent peu appréciée à sa juste valeur* ». Selon Frost (1999, 2003), ces derniers écoutent de manière empathique, ils ne vont pas juger une personne mais faire preuve de compassion (Frost, 1999). Ils ne sont pas là pour faire des réprimandes, mais pour essayer de réparer les dégâts causés. Ils insufflent des solutions, donnent des conseils sur la manière de s'adresser à la direction pour éviter les confrontations. Ils interviennent de manière tacite pour prévenir les souffrances. Ce sont eux qui font de 60 000 Rebonds, une cellule de résilience sociétale. D'une manière plus générale, on peut dire que la résilience est la résultante d'un enchainement.

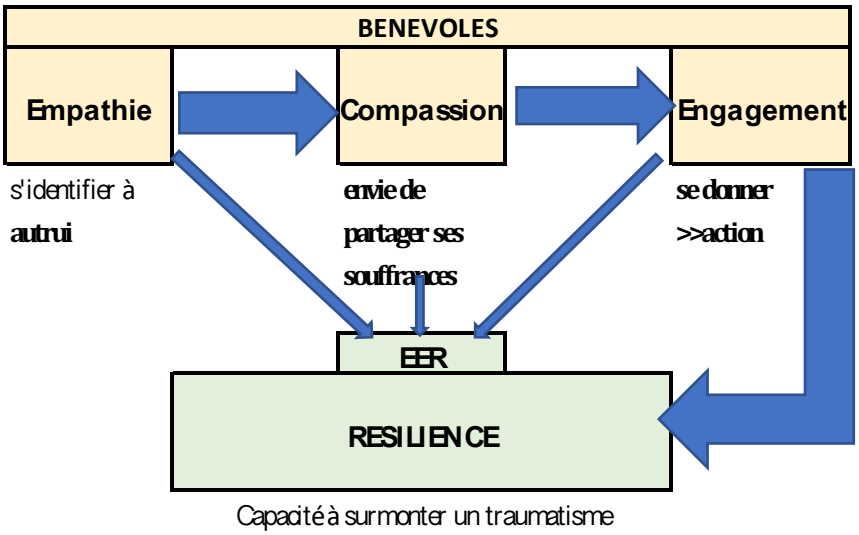

Figure 7 : Modélisation de la relation bénévole - EER

Travailler gratuitement n'a finalement pas de prix. C'est sur cette lapalissade que nous concluons cette recherche en y ajoutant « et tant mieux ».

Par contre il nous semble intéressant d'aller plus loin dans la mise en œuvre de la théorie socio-économique. Non plus en s'attachant à évaluer ce que nous avons appelé le coût caché du bénévolat, mais une vision économique plus complète semble mieux appropriée en s'attachant d'avantage à la performance cachée. Dans une prochaine recherche nous intégrerons :

- Le **coût caché total d'un accompagnement** : il faudrait y ajouter le coût réel des permanents, les frais de fonctionnement de 60 000 Rebonds, des apports en nature des sponsors (salle, traiteurs, …)
- La **balance économique du rebond** en tenant compte de la performance globale de 60 000 Rebonds, qui comprend non seulement les sommes reçues des partenaires mais aussi **la valeur économique créée par les entrepreneurs qu'ils aient rebondi dans l'entrepreneuriat ou le salariat.** Le concept de coûts-performances cachés (Savall & Zardet, 1987) implique une valorisation à la marge horaire sur coûts variables. La valeur de chaque heure de travail est destinée à couvrir non seulement le salaire de l'intéressé, mais aussi les charges de structure et *le résultat (Savall & Zardet, 1998)

Notre étude a été limitée au champ des entrepreneurs pst-liquidation. Mais en extrapolant nos résultats à d'autres activités, nous pourrons nous demander si le bénévolat n'est pas une face cachée de la finance inclusive puisque le bénévolat n'est en fait qu'un financement non valorisé, un micro-crédit dont le capital n'est pas évalué et il est sans intérêts. Le bénévolat rendre dans les finalités de la finance inclusive car il peut être considéré comme un moyen financier caché destiné à aider les populations à faible revenus avec un objectif large de les inclure dans le système économique.

BIBLIOGRAPHIE

Archambault, E., & Prouteau, L. (2010). Un travail qui ne compte pas□? La valorisation monétaire du bénévolat associatif. *Travail et emploi*, *124*, 57□67.

Augustin, B.-M. (2021). *De la morbigénèse de la défaillance entrepreneuriale à la salutogénèse du processus du Rebond du dirigeant de PME*.

Bernard, M.-J., & Barbosa, S. D. (2016). Resilience and entrepreneurship□: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *M@ n@ gement*, *19*(2), 89□123.

Boutinet, J.-P. (2002). Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement. *Éducation permanente*, *153*, 241□250.

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure□: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *22*(2), 161□177.

Dubreuil, B., & Janvier, R. (2014). Conduire le changement en action sociale. *Mutations sociétales, transformation des pratiques et des organisations, Paris: ESF Editeur*.

Favre, D. (2008). CHAPITRE 5. Valeurs et motivation□: Comment les valeurs pourraient constituer des obstacles à l'évolution des pratiques pédagogiques? In *Les valeurs explicites et implicites dans la formation des enseignants* (p. 73□89). De Boeck Supérieur.

Frost, P. J. (1999). Why compassion counts□! *Journal of Management Inquiry*, *8*, 127□133.

Gelfusa, M. (2020, février 12). La fatigue de la compassion et la satisfaction de la compassion dans un contexte bénévole. *Parlons bénévolat*. https://blogue.benevoles.ca/la-fatigue-de-la-compassion-et-la-satisfaction-de-la-compassion-dans-un-contexte-benevole/

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity□: A preliminary statement. *American sociological review*, 17.

Gourmelen, A., Guillemot, S., Privat, H., Urien, B., & Le Gall-Ely, M. (2014). Le recrutement et la fidélisation de bénévoles retraités par les associations. *Décisions Marketing*, 109□122.

Hamidi, C. (2002). Les raisons de l'engagement associatif. In F. Leclerc & M.-È. Joël, *Le bénévolat* (p. 149□165).

Honneth, A. (2004). Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la «reconnaissance». *Revue du MAUSS*, *1*, 137□151.

Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle□: Rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.

Lechat, T., & Torrès, O. (2016). Exploring negative affect in entrepreneurial activity□: Effects on emotional stress and contribution to burnout. In *Emotions and organizational governance*. Emerald Group Publishing Limited.

Magras, C. (2019). L'instrumentalisation de l'humiliation en droit de la faillite-Un mécanisme d'ostracisme commercial. *POLEN-Pouvoirs, lettres, normes*, 141□158.

Mauss, M. (1923). Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique (1896/1897-1924/1925)*, *1*, 30□186.

Prouteau, L. (2018). Bénévolat et bénévoles en France en 2017□: État des lieux et tendances. *Addes. asso. fr*.

Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, *1*, 180□195.

Rivest, R. (2011). La résilience□: Apprendre à rebondir après l'épreuve. *Gestion*, *36*(2), 13□17.

Roche, A. (2013). *Reconnaissance et performance□: Proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*. Université Jean Moulin Lyon 3.

Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Dunod.

Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachées* (Economica).

Savall, H., & Zardet, V. (1998). *Un indicateur de veille stratégique de la création de valeur□: La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ou marge sur coût variable*. 18.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion□: Approche qualimétrique: observer l'objet complexe*. Economica.

Semadeni, M., Cannella Jr, A. A., Fraser, D. R., & Lee, D. S. (2008). Fight or flight□: Managing stigma in executive careers. *Strategic Management Journal*, *29*(5), 557□567.

Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management□: A self□verification, self□determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*(2), 178□197.

Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IRES*, *44*(1), 141-155.

Teneau, G. (2014). *Empathie et compassion en entreprise*. ISTE Group.

Teneau, G., & Dufour, N. (2013). L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. *Management Avenir*, *4*, 72-90.

Torrès, O. (2017). *La santé du dirigeant : De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*. De Boeck Superieur.

Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction au concept de motivation. *Introduction à la psychologie de la motivation*, *3*, 39.

Worms, J.-P. (2000). L'individu, défi et chance pour les associations. *Projet Vanves*, 35-43.