

**DE LA STIGMATISATION AU REBOND :  
L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS DE  
TPE/PME EN DIFFICULTÉ EN FRANCE**

**Papier**

**Personne à contacter : Gérard DESMAISON**

**AUTEURS : Gérard DESMAISON, Célia MAGRAS**

**Gérard DESMAISON**

Chercheur Associé ISEOR, Université Lyon3, France.  
Association 60 000 Rebonds/Observatoire du Rebond  
phor.desmaison@orange.fr  
+33 645879113

**Célia MAGRAS**

Docteur en Droit (PhD), Université de Bordeaux4 , France.  
Doctorante en Sciences de Gestion, E. M. Strasbourg  
Centre de recherche CRESUS  
Observatoire du Rebond  
c.magras@cresus-fondation.org

**DE LA STIGMATISATION AU REBOND :  
L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS DE  
TPE/PME EN DIFFICULTÉ EN FRANCE**

**Gérard DESMAISON**

Chercheur Associé ISEOR, Magellan  
Université Lyon3,  
(France)

**Célia MAGRAS**

Doctorante en Sciences de Gestion,  
Ecole de Management Strasbourg  
(France)

**RESUME**

Les TPE et PME sont les entreprises les plus nombreuses et les plus vulnérables en France. Il existe une grande variété d'accompagnements des entreprises en difficultés en France. Certaines comme l'association CRESUS les aide en amont à prendre conscience, former, orienter les entrepreneurs. Les institutions judiciaires proposent un accompagnement des entreprises dès l'impossibilité de régler ses dettes jusqu'à la liquidation de l'entreprise. Des associations à but non lucratif accompagnent ces entrepreneurs durant ces périodes d'instabilité pour les aider à rebondir au cœur des territoires. Ces associations ont maillé leur organisation pour être au plus près des entrepreneurs dans les territoires suivant leur histoire et leur spécificité.

Mots clés : faillite, échec entrepreneurial, accompagnement, TPE/PME, stigmatisation,

**ABSTRACT**

VSEs and SMEs are the largest and most vulnerable companies in France. There is a wide variety of support for companies in difficulty in France. Some like the association CRESUS helps them upstream to become aware, train and guide entrepreneurs. The judicial institutions offer support to companies from the impossibility of settling their debts until the company's liquidation. Non-profit associations accompany these entrepreneurs during these periods of instability to help them rebound in the heart of the territories. These associations mesh their organization to be closer to entrepreneurs in the territories according to their history and specificities.

Key words : bankruptcy, entrepreneurial failure, support, SME, stigma

## 1 INTRODUCTION

Les Petites Entreprises et les microentreprises représentent une part importante du tissu économique français : 99% du nombre d'entreprises, près de 46% des emplois (Insee 2021). Pourtant leur mortalité est forte, 88% des entreprises en liquidation sont des entreprises de moins de 5 salariés et 50% des microentreprises créées disparaissent avant leur 6<sup>ème</sup> année.

### 1.1.1.1 *La peur des chefs d'entreprise*

Renouard l'affirmait déjà en 1807, « une loi de faillite sera bonne si elle inspire au commerce l'habitude de préférer le règlement légal et judiciaire des faillites à tout autre mode ». Pourtant, plus de deux siècles plus tard, la faillite reste la plus grande peur des chefs d'entreprise en Europe, et la seconde aux États unis. Une peur suffisamment grande pour les dissuader de créer une entreprise (Flash Eurobaromètre, 2004). Cette peur est d'ailleurs croissante depuis le début des années 2000, alors même qu'elle coïncide avec un adoucissement généralisé des procédures permettant de traiter les difficultés de l'entreprise.

Le cas français est symptomatique de ce paradoxe puisque le Code de commerce ne compte aujourd'hui pas moins de six procédures et une extraordinaire galaxie d'acteurs présents pour orienter et accompagner le chef d'entreprise. « Si je pars en procédure je vous donne les clefs, le chéquier c'est fini »<sup>1</sup>. Une vision que l'on retrouve souvent, même en prévention et qui freine la recherche d'aide. Ajoutons à cela que « les juges ne comprendraient pas » et que le processus est perçu comme une « bataille ». Tout est mis en œuvre pour faciliter l'orientation et la recherche de solutions préventives. Pourtant, si l'on s'en tient aux statistiques, les efforts déployés semblent vains et la prévention largement délaissée au profit de la liquidation.

Par son historique et la perception de la société, la faillite est devenue un instrument de stigmatisation pour l'entrepreneur.

### 1.1.1.2 *La diversité des acteurs*

Face à la réticence des chefs d'entreprise à franchir les portes des tribunaux, de nombreux acteurs ont germé afin d'orienter et d'accompagner l'entrepreneur en difficulté. Leur nombre et leur variété sont tels que l'on parle aujourd'hui d'une « galaxie d'interlocuteurs » présents en dehors des tribunaux de commerce. Pour l'heure, ces acteurs ne peuvent être mobilisés que par le chef d'entreprise désireux de partager ses difficultés afin de trouver des solutions. En 1995, ce sont les Centres d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises qui sont créés afin de recevoir de manière confidentielle anonyme et gratuite. Ils réunissent trois experts – un avocat, un ancien juge du Tribunal de commerce et un expert-comptable ou commissaire aux comptes.

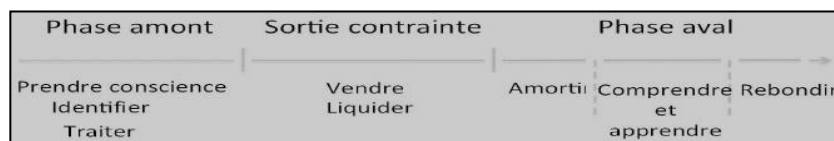
D'autres acteurs peuvent conseiller en toute confidentialité le chef d'entreprise en dehors des tribunaux qu'ils soient professionnels du droit ou du chiffre. On peut aussi penser aux administrateurs judiciaires ou aux consultants. Quoi qu'il en soit

---

<sup>1</sup> Ces citations sont le fruit d'une étude menée au Tribunal de Strasbourg, voir *La constance des stigmates de la faillite de l'Antiquité à nos jours*, 2018.

il est évident que les solutions proposées aux chefs d'entreprise en difficulté sont très nombreuses.

Philippard P. (2017) distingue trois stades dans l'accompagnement des entreprises en difficultés. Dans ce contexte historique de stigmatisation, nous illustrons chacun de ces stades par des exemples d'accompagnement d'entrepreneurs en difficultés en France.



*Figure 1 Stades des entreprises en difficultés*

La **phase amont** nécessite un accompagnement spécifique et conditionne le ressenti de l'entrepreneur dans les étapes suivantes. L'association CRESUS est représentative de cette phase.

L'accompagnement juridique caractérise la **phase de sortie contrainte** pouvant mener à la liquidation. Durant cette phase les entrepreneurs ont la possibilité de se faire accompagner par des associations, dont les associations du Portail du Rebond. L'association 60000 Rebonds est représentative de la **phase « aval »** ; elle accompagne exclusivement les entrepreneurs ayant subi une liquidation.

Nous avons entrepris depuis de nombreuses années une approche interactive globale à visée transformative entre le chercheur et les multiples acteurs, visant à produire des connaissances complémentaires sur l'échec entrepreneurial et le rebond. Cette recherche repose sur les principes de la recherche action et de la Grounded Theory (Barney Glaser et Anselm Strauss). Cette communication s'inscrit dans cette perspective.

Il existe une littérature académique croissante sur les entreprises et les entrepreneurs en difficultés (Brédart X., Cusin J., Fayolle A., Levratto N., Philippard P., Ucbasaran D., Sammut S., Shepherd A., Severin E., ...), mais peu sur ce qui est entrepris ou à entreprendre pour que ces entrepreneurs soient de nouveau des acteurs économiques productifs. Il est donc important de faire connaître les dispositifs existants aux chercheurs en sciences de gestion et d'en tirer quelques perspectives.

Notre recherche est issue de contacts étroits avec de nombreux entrepreneurs en défaillance ou en liquidation comme accompagnants ; avec des Tribunaux de Commerce, des associations impliquées dans l'accompagnement d'entrepreneurs de TPE en difficultés ou en liquidation, et des chercheurs participant à l'Observatoire du Rebond.

Le but de cet article est d'expliquer en quoi la stigmatisation historique des faillies a conduit à une vision négative de l'échec entrepreneurial et à la nécessité d'accompagner les chefs d'entreprises en difficultés au niveau des territoires.

Nous verrons successivement :

- Comprendre et agir sur la stigmatisation de l'entrepreneur en difficulté, illustré par l'association CRESUS (phase amont)

- L'accompagnement des entreprises en difficultés illustré par l'accompagnement judiciaire et les associations du Portail du Rebond (sortie/contrainte)
- L'accompagnement post-liquidation illustré par l'association 60000 Rebonds (phase aval).

Notre discussion posera la question de la synchronisation territoriale des activités de ces associations.

## **2 LA STIGMATISATION DE L'ENTREPRENEUR EN FAILLITE**

### **2.1 UN ACCOMPAGNEMENT PARALYSE PAR LA STIGMATISATION**

Malgré tout l'arsenal présent pour aider, accompagner et orienter, les entrepreneurs se heurtent encore à la peur de la faillite.

#### **2.1.1 Une crainte légitime de la stigmatisation extériorisée**

Afin de comprendre cette peur, nous mobilisons une notion fondamentale : la stigmatisation. Elle permet d'appréhender et d'expliquer certaines conséquences dommageables de la perception de l'échec entrepreneurial. Le procédé est toujours le même (Bruce, G. L., et Phelan, J. C., 2001)., il repose sur l'idée qu'un comportement présente un risque pour l'ordre social qu'il faut identifier et neutraliser (Stafford, M. C., Scott, R. R., 1986). Une personne sera ainsi « étiquetée » et appréhendée à travers le prisme des préjugés associés à l'étiquette considérée. Ils seront ainsi marginalisés si l'étiquette est perçue comme un danger pour la société.

Les chefs d'entreprise en liquidation sont perçus majoritairement comme malhonnêtes, coupables ou incompetents alors même qu'une toute petite minorité de défaillance est frauduleuse (Sannesson, 2011, Magras 2018). Pour les chefs d'entreprise, il y a une masse critique de vecteurs de la stigmatisation qui freine tant la prévention que le rebond (Devers, Dewett, Mishina et Belsito, 2009 ; Roulet, 2015). Cela conduit parfois à oublier un vecteur fondamental : le chef d'entreprise lui-même. Ce procédé prend alors le nom d'auto-stigmatisation et il débute bien avant que les difficultés financières de l'entreprise soient publiques.

#### **2.1.2 Un rejet entretenu par l'autostigmatisation**

Le choix de faire appel à l'accompagnement judiciaire n'est pas fondé sur une évaluation rationnelle de son efficacité, il est biaisé par le processus de stigmatisation qui enjoint à éviter tant que possible la révélation de la défaillance.

##### *2.1.2.1 L'anticipation*

Dès les premières difficultés financières, le rejet des autres devient le rejet de sa propre personne (Quinn, Williams, Quintana, et al., 2014). C'est une forme de préjugé que le stigmatisé retourne contre lui-même (Corrigan et Watson, 2002). De là naît le désir puissant de dissimuler et de maîtriser l'information. Le processus de stigmatisation fait que le diagnostic est encore plus effrayant que la maladie elle-même, même si elle est curable parce qu'elle fait rentrer les individus dans une indésirable différence (Herek, Saha, Burack, 2013). À plus forte raison pour les chefs d'entreprise qui, s'ils n'agissent pas avant la cessation de paiement, seront publiquement étiquetés comme défaillants.

### 2.1.2.2 *Les prolongations*

L'auto-stigmatisation débute avant même que l'information soit publique et se poursuit même lorsque la procédure a pris fin. L'échec est douloureux pour le dirigeant. Il provoque de la honte (Smith & McElwee, 2011) et est vécu comme un deuil (Sherperd, 2003). Des sentiments exacerbés par le poids moral des dettes impayées et de l'insolvabilité (Lange, 2015 ; Douglas, 2016 ; Graeber, 2011).

Tout comme le malade qui a soigné ses symptômes peut garder des séquelles, le chef d'entreprise dont l'entreprise a été liquidée peut peiner à se remettre « du manque d'opportunité récente pour gérer sa propre vie, des effets secondaires négatifs du chômage et des rêves brisés ». Il devient alors lui-même un relais de la stigmatisation, dont il a intériorisé les effets (Magras C., 2019). Le processus de stigmatisation a des conséquences individuelles « la personne peut rester traumatisée pendant de longues périodes, le sens de sa propre identité, le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance en soi endommagée par la difficile expérience de vivre en société » (Ryan P., Baumann A.E., Griffiths, C., 2012). Cette composante du « self-stigma » qui influe à long terme sur les perspectives peut être résumée par l'expression « pourquoi essayer » (« why try effect », Corrigan, Larson, Rüsche, 2009).

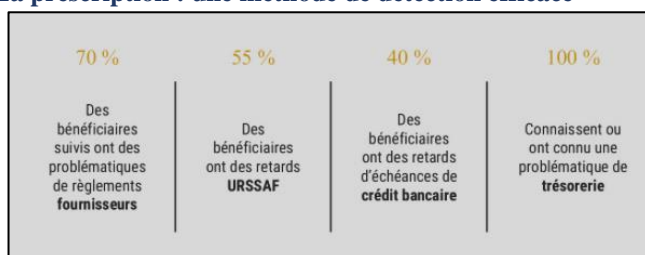
Cela influence la manière dont l'individu entrevoit les chemins qui lui sont offerts, qu'il s'agisse des domaines personnels ou professionnels, et impacte son « life goal ». En fragilisant l'amour propre d'une personne, la stigmatisation intériorisée ébranle sa volonté d'aller de l'avant et de rebondir.

Si le choix de demander de l'aide était purement rationnel, améliorer l'information sur l'offre et sa pertinence ne pourrait que faire grimper la demande. La compétence des conseils, leur gratuité et leur efficacité suffiraient à assurer qu'il soit utilisé à bon escient et dès le premier doute. Comme l'ont relevé les trois rapports présentés sur le sujet par le Sénat, l'Assemblée nationale et les tribunaux de commerce, «la dimension psychologique occupe une place centrale ». Aussi créer de nouvelles procédures efficaces ne suffit pas et il reste nécessaire à court terme de traiter les conséquences de la stigmatisation avant, pendant et après la procédure collective.

## 2.2 **AGIR CONTRE LA STIGMATISATION ANTICIPÉE POUR PRÉVENIR LES DIFFICULTÉS : LE CAS DE L'ASSOCIATION CRÉSUS**

L'efficacité de la prévention repose en grande partie sur le fait d'avoir la bonne orientation au bon moment. Malheureusement, la démarche de demande d'aide est freinée par la stigmatisation intériorisée. Il n'est donc pas suffisant de donner l'information au chef d'entreprise ; il faut aussi faire preuve d'une grande pédagogie pour lutter contre ses préjugés.

### 2.2.1 La prescription : une méthode de détection efficace



*Figure 2 problématiques des entrepreneurs accompagnés*

L'association pour la Fondation Crésus est présente en prévention afin de conseiller et d'orienter efficacement les professionnels en difficulté dans la recherche de solutions pérennes. Forte de son expérience avec les particuliers, la plateforme d'accompagnement Crésus a instauré une coopération avec des partenaires de l'entreprise pour détecter la difficulté suffisamment en amont pour pouvoir la traiter. Les prescripteurs détectent une fragilité et proposent alors aux clients d'être recontactés afin d'être aidé et accompagné dans leurs difficultés de gestion. Le système de la prescription permet donc de ne pas se reposer uniquement sur une démarche volontaire du chef d'entreprise. Les partenariats initiés avec des organismes financiers ou d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont aussi très intéressants, car le lien qu'ils entretiennent avec leurs clients permet aussi de détecter des indices précoces de fragilités.

#### 2.2.2 Orienter en luttant contre les préjugés

L'accompagnement débute dès qu'une difficulté est identifiée ce qui permet d'orienter efficacement le bénéficiaire dans la galaxie d'interlocuteurs qui sont présents pour l'aider sans s'y substituer. C'est une démarche similaire qui avait conduit à rencontrer d'abord un généraliste afin qu'il suive, informe et mette si nécessaire en relation avec d'autres professionnels de santé. Le suivi est sans limites de temps et le conseiller suit le parcours de son bénéficiaire en reprenant ponctuellement contact auprès de lui. Il sera donc orienté en fonction de l'état de ses finances vers la personne la mieux à même de répondre à ses besoins.

Le fait qu'une tierce personne intervienne pour proposer son aide est crucial dans la démarche, car cela permet d'épargner au professionnel en difficulté d'avoir à demander de l'aide. De même, l'intervention d'une entité sur laquelle il n'existe aucun préjugé permet de rassurer le bénéficiaire. C'est d'ailleurs la première chose qui intéresse les bénéficiaires accompagnés par Crésus : Que sait le conseiller et à qui pourrait-il répéter ce qui sera dit lors de l'entretien. Le fait d'apprendre que cet échange est parfaitement confidentiel et que le conseiller ne sert aucun autre intérêt que le sien est alors crucial. Le conseil donné ne suffit pas s'il ne s'accompagne pas d'une réponse concrète aux peurs qui freinent la recherche d'aide. Il est parfois nécessaire de réitérer plusieurs fois une même orientation afin de vaincre les réticences du chef d'entreprise. La forme importe donc autant que le fond. À court terme, il est souhaitable que la prévention aille au chef d'entreprise le temps que le chef d'entreprise aille à la prévention.

### 2.2.3 Former de manière ludique pour renouveler les mentalités

On observe une écrasante majorité de TPE/PME (INSEE, 2020) avec une forte préférence pour l'entreprise individuelle. Ces formes d'entreprises ne nécessitent aucune formation préalable et très peu de formalités.

Cela rend plus vulnérable l'entrepreneur qui peine à identifier les signes précoces de ses difficultés et, lorsqu'il en prend conscience, se trouve démuné quant aux solutions à apporter. Lorsque l'incertitude du quotidien laisse sa place à la terreur du lendemain, le processus de stigmatisation s'enclenche et avec lui la souffrance face à la défaillance et l'isolement qu'il entraîne.

Dans ce cadre, il est complexe de proposer une formation traditionnelle que le chef d'entreprise considère souvent comme une perte de temps. Une formation-action ludique intervient alors comme une solution permettant de sensibiliser à l'importance de certaines notions dans la vie de l'entreprise, mais aussi sur la nécessité d'être accompagné. En simulant la création et la vie d'une entreprise, les joueurs sont amenés à partager leurs expériences et à débattre afin que les connaissances se diffusent naturellement. De la question sur les procédures collectives aux débats sur l'importance d'être accompagné, Dilemme entrepreneur permet de faire évoluer les mentalités des futurs chefs d'entreprise afin notamment de faciliter la gestion d'une possible défaillance.

## 3 L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

### 3.1 L'ACCOMPAGNEMENT JUDICIAIRE

Afin d'avoir accès aux procédures prévues par le Code de commerce, il est nécessaire de s'en remettre à des institutions spécifiques : les tribunaux de commerce. En dépit du qualificatif de « tribunal », il s'agit là d'une justice très particulière puisqu'elle est rendue par des chefs d'entreprises encore en activité. L'idée que les affaires commerciales devaient être gérées par des commerçants est très ancienne, d'abord évidente en pratique elle est progressivement formalisée (Hilaire, 2007 ; Armand-Prevost, 2007). La volonté d'améliorer la rationalité économique du droit applicable aux difficultés de l'entreprise l'éloigne des principes moraux qui avaient forgé le droit de la faillite (Levratto, 2007, Magras, 2018).

#### 3.1.1 Avant la cessation de paiement

Lorsque la volonté de sanctionner l'entrepreneur a laissé sa place à celle de trouver des solutions, il est devenu évident qu'il fallait agir avant que les créanciers ne soient plus payés. Plutôt que de punir, le droit s'est attaché à prévenir pour guérir en façonnant de nouvelles procédures sur mesure.

#### Le Mandat ad hoc

Il est apparu dans le Tribunal de Commerce de Carcassonne en 1982 (Le Corre, P.-M., 2016) et a ensuite été consacré par le droit commercial en 2006 (L611-3 du Code de commerce). Il permet de nommer un mandataire ad hoc afin de procéder à une discussion consensuelle et confidentielle avec les créanciers. Elle a pour but de faire face à une difficulté avérée ou prévisible qui risque à terme de mener à des difficultés de paiement.

#### La Conciliation



Similaire au mandat ad hoc, cette procédure s'en éloigne, car elle permet d'agir jusqu'à 45 jours après la cessation de paiement (L611-6 du Code de commerce). Elle peut aussi mener à une homologation de l'accord de conciliation par le tribunal qui entérine l'accord est déposé au greffe où il fait l'objet d'une mesure de publicité (L611-10 du code de commerce).

### **L'entretien prévention**

Les juges commerciaux sont des chefs d'entreprise élus. Afin d'assurer l'efficacité de la prévention, ils ont tenté de trouver des voies permettant de détecter les difficultés en amont. Des cellules de prévention se sont donc progressivement mises en place dans les Tribunaux de commerce français. À Lille, on propose l'utilisation de porte dérobée afin de protéger l'anonymat et de rassurer le chef d'entreprise. À Strasbourg, c'est une plateforme en ligne qui permet cette fois à l'intéressé lui-même de choisir l'heure et la date de son rendez-vous.

### **La sauvegarde**

Bien qu'elle permette d'agir avant la cessation de paiement, la sauvegarde est une procédure collective elle aussi créée en 2006. Elle suppose donc un certain nombre d'actes procéduraux publics afin d'assurer que tous les créanciers concernés soient informés (L625-1 et suivant du code de commerce). Elle a vocation à trouver des solutions pour les entreprises qui rencontrent des difficultés juridiques, économiques ou sociales impossibles à surmonter sans l'aide du tribunal. Cette procédure donne ensuite lieu à la désignation d'un mandataire judiciaire et, si la taille de l'entreprise le justifie, à un administrateur judiciaire.

En 2006, la procédure de sauvegarde financière accélérée a été créée pour répondre aux besoins des grandes entreprises qui ont déjà initié une procédure de conciliation. Elle permet d'agir très rapidement lorsque les créanciers sont déjà mobilisés et que la situation financière est clairement établie.

#### **3.1.2 Après la cessation de paiement**

Afin de contraindre le chef d'entreprise à déclarer sa défaillance, le code de commerce prescrit un délai de 45 jours au-delà duquel il peut être sanctionné.

### **Sauver l'entreprise**

Le redressement judiciaire (L631-1 du Code de commerce) est né en 1985, lorsque le droit de la faillite est devenu celui des entreprises en difficulté. Son objectif est de trouver des solutions permettant de maintenir l'activité dans le cadre de plan qui peuvent aller jusqu'à 10 ans, 15 pour les agriculteurs.

De nouveaux protagonistes entrent en jeu, le mandataire judiciaire qui représente l'intérêt des créanciers et l'administrateur judiciaire qui représente celui du débiteur, toujours sous la surveillance du juge commissaire.

Dans un souci d'adaptation aux circonstances économiques liées à la crise sanitaire, une procédure de traitement de sortie de crise a été instaurée (Loi du 31 mai 2021). Sur le modèle du redressement judiciaire, elle permet d'accompagner les entreprises dont les difficultés ont été aggravées par la crise sanitaire

### **Liquider l'entreprise**

Liquider le passif avec l'actif restant et le premier objectif assigné à ce qui s'appelait depuis le premier Code de commerce jusqu'à 1985 le droit de faillite.

Elle intervient dès lors qu'il y a cessation de paiement et peut s'ouvrir à l'initiative du chef d'entreprise ou bien de l'un de ses créanciers insatisfaits. La durée de la liquidation judiciaire (L640-1 du Code de commerce) n'est pas encadrée par le droit et varie fortement en fonction de la taille de l'entreprise et de la composition du patrimoine.

Pour faciliter le rebond des petits entrepreneurs, elle peut désormais être simplifiée. La liquidation judiciaire simplifiée concerne alors un petit nombre d'entreprises dont l'apurement du passif peut être plus rapide (6 mois avec prorogation possible de 3 mois).

La procédure de rétablissement professionnel (L645 à L645-12 du Code de commerce) est elle aussi née de la volonté d'adapter le processus judiciaire aux besoins des entrepreneurs individuels qui n'ont pas de salarié et dont l'actif est inférieur à un certain seuil, qui est fixé par décret à 5 000 euros. Elle lui permet de bénéficier d'un effacement des dettes, sans recourir à une liquidation judiciaire.

### 3.2 LES ASSOCIATIONS DU PORTAIL DU REBOND

Contrairement à l'accompagnement judiciaire, les associations du Portail du Rebond s'intéressent essentiellement à des PME /TPE. Dans ces petites entreprises, l'entrepreneur fait corps avec son entreprise. Les difficultés graves, jusqu'à la liquidation, sont vécues comme un traumatisme (B-M Augustin, 2021). Le Portail du Rebond regroupe des associations dont l'objectif commun est d'assister les entrepreneurs à rebondir pendant ou après avoir connu des difficultés, d'unir leurs efforts dans le respect de leurs originalités, en créant un Groupement d'Intérêt Associatif dénommé « LE PORTAIL DU REBOND DES ENTREPRENEURS » afin d'offrir un accès internet commun accessible à tout entrepreneur en difficultés. Le Portail du Rebond a reçu en 2021 le Prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise.

Les 4 associations membres du Portail du rebond des entrepreneurs sont des acteurs du plan gouvernemental d'accompagnement de sortie de crise dont elles sont signataires.



Les informations ci-dessous sont extraites du site de chaque association, non vérifiées.

#### 3.2.1 Observatoire AMAROK

L'Observatoire AMAROK a une finalité **sociétale** pour sensibiliser l'opinion publique à l'importance de la santé des indépendants que ces derniers soient artisans, commerçants, dirigeants de PME ou professions libérales et une finalité

**scientifique** pour construire un pont entre les sciences médicales et les sciences de l'entrepreneuriat.

L'Observatoire AMAROK s'intéresse à la santé physique et mentale des travailleurs non-salariés (TNS) : dirigeants de PME, commerçants indépendants, professions libérales, artisans... Il a été créé en 2009.

Il fédère des chercheurs qui étudient les liens entre la santé de l'entreprise et celle de son dirigeant. « Une société mature est une société qui protège ceux qui la font vivre. ».

L'Observatoire Amarak a été créé et est présidé par Olivier Torres, Professeur à l'Université de Montpellier, Professeur à Montpellier Business School. « Economiste PMiste » et spécialiste de la santé des chefs d'entreprise,

### **3.2.2 Re-Créer**

RE-CREER est une association, née en 1999, composée de dirigeants d'entreprise qui ont rebondi après avoir connu des difficultés et des anciens juges des tribunaux de commerce qui partagent bénévolement leurs expériences professionnelles.

RE-CREER propose d'écouter tous entrepreneurs ou dirigeants d'entreprise confrontés à des difficultés, les écouter, leur permettre de se rencontrer, pour échanger leurs expériences afin de se recréer et de rebondir ensemble. après un échec et au niveau national, agir pour que soit instauré un « droit au rebond ».

### **3.2.3 Second Souffle**

Second Souffle, créé en 2010, s'est fixé pour mission de développer la capacité à rebondir

- Des entrepreneurs en rebond, post-liquidation ou post-cessation d'activité
- Des entrepreneurs en activité à la recherche d'un « second souffle » pour rebondir avec leur entreprise
- Des salariés désireux de créer leur propre activité pour rebondir professionnellement

Second Souffle les accompagne au travers un processus et chaque membre est parrainé par un entrepreneur. Elle est présente dans 33 antennes, a déjà accompagné 1400 entrepreneurs, avec 350 bénévoles.

A ces 4 associations, il convient d'ajouter APESA qui a quitté le Portail du Rebond en 2023.

### **3.2.4 APESA**

Les fondateurs du dispositif APESA, (Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aigue) un psychologue clinicien et un greffier associé du tribunal de commerce de Saintes (Marc Binnié), sont partis d'un constat simple : la mauvaise santé financière d'une entreprise atteint souvent la santé psychologique de nombreux entrepreneurs, petits ou grands, qui investissent non seulement des capitaux, mais leur vie dans leur entreprise. De plus, les professionnels des juridictions consulaires se trouvent souvent démunis pour leur apporter l'aide humaine dont ils ont besoin.

Le dispositif APESA leur permet de trouver le soutien psychologique pour les aider à surmonter le passage par les procédures d'un accompagnement judiciaire.

Créée en 2013, l'association est présente dans plus de 80 tribunaux de commerce. Elle revendique un réseau de 400 thérapeutes et l'accompagnement de 500 entrepreneurs. Apesa a quitté le Portail du Rebond en 2023.

#### 4 « 60 000 REBONDS » ACCOMPAGNE LES ENTREPRENEURS POST LIQUIDATION

Les informations ci-dessous sont issues d'informations internes vérifiées et 8 ans de pratique de l'accompagnement dans cette association.

##### 4.1 LE TRAUMATISME DE LA LIQUIDATION JUDICIAIRE (LJ)

60 000 Rebonds a été créé en 2012 par Philippe RAMBEAU, un entrepreneur qui a subi une liquidation judiciaire. Philippe Rambeau 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.

La crise personnelle c'est la perte de l'estime de soi, la honte liée à la stigmatisation, auxquelles vient s'ajouter parfois un éclatement de la cellule familiale. Il y a aussi le risque de dépression.

Le traumatisme professionnel est essentiellement le regard social, celui de la collectivité sur l'individu qui a échoué, lié à la stigmatisation. Cela correspond à une réalité sociale puisque les chasseurs de têtes vous conseillent de ne pas écrire que vous avez fait faillite, que les banques vous considèrent avec suspicion. Tout cela nourrit le sentiment d'avoir commis une faute.

La partie financière a trois aspects : la perte de son capital, l'engagement des cautions personnelles (domicile, domicile des parents ou des enfants, biens personnels) qui concernent 70% des entrepreneurs et l'absence totale de revenus. Contrairement au salarié, qui a la chance d'avoir des amortisseurs qui le protègent s'il perd son emploi, l'entrepreneur, lui, n'en a pas.

Ayant subi ce traumatisme et s'en étant sorti, il crée l'association 60.000 Rebonds en juin 2012 à Bordeaux, pour que les 60 000 entrepreneurs en difficultés à cette époque puissent aussi s'en sortir et rebondir. Il en fixe les principes :

- Accompagnement totalement gratuit (bénévolat) pour donner une chance à chacun
- Accompagnement à la fois collectif et individuel
- Accompagnement psychologique (coaching) et opérationnel (mentoring).

L'association reconnue d'intérêt général à caractère social, se donne une double mission : accompagner les entrepreneurs post-liquidation à sortir de l'isolement en les accompagnant vers un rebond professionnel et de changer le regard de la société vis-à-vis de l'échec et, notamment, l'échec entrepreneurial.

À partir de 2015, sous la présidence de Guillaume Mulliez, entrepreneur ayant aussi connu les problématiques de l'échec entrepreneurial et ses conséquences, qui va développer l'association.



Figure 3 : 60000 Rebonds fin 2023

## 4.2 DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

La mission de 60 000 Rebonds par son action sociale se situe dans un double perspectif : d'une part elle a pour fonction d'accompagner les Entrepreneurs En Rebond (EER) dans la résolution de leurs problèmes ; d'autre part, elle promeut l'inscription de ces personnes dans une participation collective. Cette double approche doit donc articuler un accompagnement individuel (qui requiert discrétion et singularité) avec un accompagnement collectif (qui requiert publicisation et assimilation). 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).

### 4.2.1 Un accompagnement collectif

Un des premiers objectifs de 60 000 Rebonds est de briser la solitude de l'entrepreneur ayant subi une liquidation.

L'accompagnement collectif se fait au travers de plusieurs processus :

- Les comités d'agréments :
- Des réunions plénières ou Comités de Pilotage
- Les Groupes d'Echange et de Développement (GED)
- Des conseils, formations et conférences

De cette façon, l'entrepreneur post-faillite est à la fois un candidat au rebond que les membres aident et accompagnent à réussir, mais aussi une ressource pour les autres entrepreneurs post-faillite. Donner et recevoir, recevoir et donner est le processus continu pour chacun des membres de l'association.

### 4.2.2 L'accompagnement individuel par des bénévoles

L'entrepreneur en rebond bénéficie d'un accompagnement individuel de deux sources :

- Un coach pour sept séances
- Un parrain pour deux ans

Au travers leurs points d'échanges réguliers, le coach et le parrain ont pour objectif de faire rebondir l'EER vers un projet personnel et professionnel structuré et viable. Le coach est l'architecte de la reconstruction personnelle de l'Entrepreneur En Rebond (EER) qui reste seul responsable de son rebond. Le parrain accompagne l'EER dans sa reconstruction professionnelle. Le parrain est le coordinateur entre l'EER et l'association. Le parrain, le coach et l'EER forment une équipe dont la satisfaction et la reconstruction de l'Entrepreneur En Rebond (EER) sont le but.

Avec son accompagnement individuel et collectif, psychologique et opérationnel, 60 000 Rebonds à développer une véritable ingénierie du rebond (Desmaison, 2017).

## 5 DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous avons présenté le ressenti des entrepreneurs en difficultés et les dispositifs existants afin qu'ils rebondissent. Les difficultés font partie de la vie de l'entreprise et des entrepreneurs mais leur capacité de résilience est annihilée par la stigmatisation historique (extériorisée) et l'auto-stigmatisation (intériorisée) liée

à la faillite. L'entrepreneur subit un traumatisme financier et psychologique (B.M. Augustin, 2021).

Le droit ne stigmatise plus, il est conçu pour aider et accompagner l'entrepreneur en difficulté. Pourtant, on ne peut nier que ses conséquences économiques, sociales et psychologiques se maintiennent. Elles sont à ranger du côté des conséquences « anti thérapeutiques du droit » qui sans être prescrits par le juge, sont néfastes pour le justiciable (Wexler, D., et Winick, B., 1996). Plutôt que de nier leur existence, nous pourrions nous en inspirer pour agir plus efficacement (Herzog-Evans, 2013).

Les solutions proposées aux chefs d'entreprise en difficulté sont très nombreuses, et ne s'arrêtent pas à l'accompagnement judiciaire. « A purely legal focus on bankruptcy is far too narrow, it strips bankruptcy of its richness » (GROS, Demonizing debtors, 1999).

Devant ces difficultés graves, le dirigeant de TPE/PME reste désespéré. Heureusement que le milieu associatif vient à leur secours pour leur apporter un support psychologique et opérationnel. Le psychologue Michael Smith avance ainsi un précepte fondamental pour une action efficace "Start from what people know, not from what you want them to think". Cela nécessite un important travail de recherche et une vaste campagne de communication permettant de changer les mentalités.

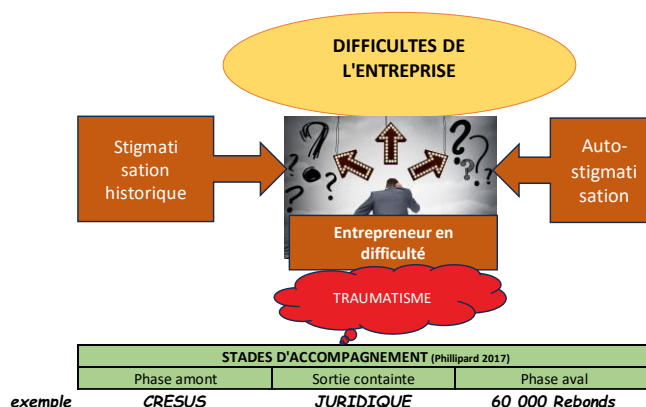


Figure 4 De la stigmatisation au rebond

À long terme, il est souhaitable que le regard sur l'échec évolue et que le fait de mobiliser les procédures collectives et préventives deviennent un choix de gestion rationnel. Malheureusement le processus qui permettrait de traiter les difficultés suppose que le chef d'entreprise se rende dans un endroit qui l'effraie (le tribunal de commerce) pour échanger avec quelqu'un qu'il perçoit comme un bourreau. La crainte et les préjugés l'incitent trop souvent à refuser la main tendue alors même qu'elle pourrait être salutaire.

Les principales associations ont été créées par des personnes qui ont vécu ce traumatisme ; chaque association a développé sa spécificité et sa structure sur le territoire national. Il est indispensable d'agir à court terme pour traiter les conséquences de la stigmatisation de l'échec. L'association Crésus, en présentant

les solutions qui existent et offrant une écoute au chef d'entreprise lutte au quotidien contre la stigmatisation anticipée. De leur côté, les associations du Portail du Rebond, de taille et de niveau d'actions différents, leur apportent ce support gratuitement grâce à l'emploi de milliers de bénévoles. L'association 60 000 Rebonds les accompagne quand ils ne leur restent plus rien. Les actions de ces associations mériteraient d'être mieux orchestrées et mieux soutenues par les autorités de l'Etat et les grandes entreprises. Il existe d'autres associations qui aident les entrepreneurs de TPE/PME à créer ou développer leur activité (dont le réseau INITIATIVES).

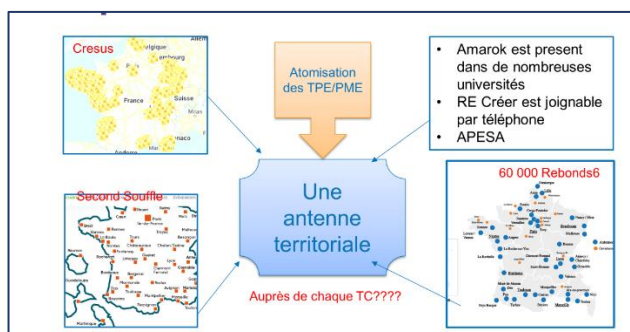


Figure 5 Accompagnement : de la spécialisation au local

Une coopération entre ces associations au niveau local semble être plus efficace. C'est ce que 60000 Rebonds a initié de faire avec Second Souffle en 2024. Une antenne du Portail du Rebond dans chaque région pourrait contribuer améliorer la collaboration localement. Un bureau dédié à l'accompagnement des entrepreneurs en difficulté (dans grande ville, préfecture, CCI...) permettrait d'aiguiller les chefs d'entreprise vers le meilleur réseau (y compris le Tribunal de Commerce) et contribuerait à déstigmatiser l'échec entrepreneurial. Mais ces associations ont-elles la volonté de passer de la **spécialisation** qui ont fait leur notoriété à une **synergie locale** (territoire) et **globale** (Europe) ?

Ce panorama ne concerne que la France. Dans des recherches ultérieures, nous tenterons de mieux cerner les possibilités de synergies entre les associations, de recueillir le ressenti des pouvoirs publics et des syndicats patronaux, en Europe. Le Portail du Rebond par son développement et sa structure, pourrait contribuer à créer une plateforme européenne du Rebond.

Sur le plan académique, cette communication devrait contribuer à mieux faire connaître le ressenti et les dispositifs des entrepreneurs en difficulté et susciter d'autres recherches. Toute Ecole de Management pourrait consacrer un peu de temps à la diffusion de ces ressentis et les possibilités d'accompagnement, modélisés dans cette communication.

Sur le plan pratique, cette communication est destinée au groupe de travail « Echec et Rebond Entrepreneurial » créé en 2024 par la Ministre déléguée chargée des PME, du Commerce, de l'Artisanat, comprenant des chercheurs, afin de formuler des recommandations concrètes pour changer le regard sur l'échec entrepreneurial

et des propositions techniques pour faciliter le rebond des entrepreneurs en difficultés.

### BIBLIOGRAPHIE

- Augustin B-M, De la pathogénèse à la salutogénèse des entrepreneurs, thèse, Université de Montpellier, 2021.
- Binné M., Douillard J-L., Fèvre M., La souffrance de l'entrepreneur - Comprendre pour agir et prévenir le suicide -, EHESP, 2018, 344p.
- Boutinet J. P., Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement ? Éducation permanente, 153, 2004.
- Bredart X., Levratto N., Echec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les comprendre pour les dépasser, RIPME, Vol.31, N°3&4,2018.
- Brédart X. Firms under judicial protection : a profitable investment ? Research, World Economy, 5(2), 14-22, 2014.
- Brédart X., Les symptômes de la faillite : le cas de la Belgique. L'Actualité économique, 90(2), 105-119; 2014.
- Bruce G., Phelan C., Conceptualizing stigma, Annual Review of sociology, 2001.
- Brunet MBappe A., l'entrepreneur français, un trapéziste sans filet, in Impertinences 2010, la documentation française, 2010.
- Cardon M., Stevens C., Potter D., Misfortunes or mistakes? Cultural sense making of entrepreneurial failure. Journal of Business Venturing, 26 (1), 79-92, 2011.
- Corrigan, P. W., Watson, A.C., Understanding the impact of stigma on people with mental illness, World Psychiatry, 2002, p. 16-20.
- Corrigan, P. W., Larson J. E., Rüsck N., « Self-stigma and the “why try” effect: impact on life goals and evidence-based practices », World Psychiatry, Juin 2009, p. 75-81.
- Cusin J., Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise, Ed. du Palio, 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
- De Hoe, R., Janssen, F., Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? Management International, 20 (2), 18–28, 2016.
- Desmaison G., l'ingénierie du rebond : l'accompagnement des entrepreneurs post faillite, 15ème congrès de l'IIC/ISEOR, Jun 2017, Lyon, France.
- Deagan, P.E, « Recovering our sense of value after being labeled mentally ill », Journal of psychosocial nursing and mental health nursing, 1993, p. 7-11., cité par Greacen, T., et Jouet, E., (dir.), Pour des usagers de la psychiatrie acteurs de leur propre vie, ERES, Toulouse, 2012, p. 7-19.
- Devers C.E., et al., A general theory of organizational stigma, Organization science, 2009, P. 154-171.
- Douglas A., The philosophy of debt, Routledge, New-York,
- Estay C., Durrieu F., Madiccké Dio P, Motivation entrepreneuriale et logique d'action du créateur, Revue internationale P.M.E., Volume 24, Numéro 1, 2011, p. 135–165 Volume 24, Numéro 1, 2011, p. 135–165
- Fayolle, A., Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur les différences de perception, Management International, 8 (2), 1-14, 2004.



- Gabarret I., Vedel B., Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale, *La Revue des Sciences de Gestion* 2015/1 (N° 271), pages 13 à 20.
- Glaser B.G., *The Grounded Theory: Perspective, Conceptualization*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Graeber D., *Dette : 5000 ans d'histoire*, Actes sud, Paris, 2016.
- Gros K., *Demonizing debtors: A response to the Honsberger-Ziegel Debate*, Symposium on Consumers Bankruptcy, Osgoode Hall law Journal, 1999.
- Hilaire J., *Perspectives historiques de la juridiction commerciale*, *Histoire de la justice*, 2007, p. 7-16.
- Levratto N., *Bankruptcy: from moral order to economic efficiency*, *Financial Institutions, markets and ethics: Mixed approaches in the European context*, May 2007.
- Levratto N., *Firm insolvency*. Dans E.G. Carayannis (dir.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (p. 738-744). Berlin, Springer, 2012.
- Goffman E., *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, 1961.
- Lange T., *Excommunication for debt in late Medieval France*, Cambridge University Press, 2015.
- Le Corre, P.M., *Droit et pratique des procédures collectives*, LGDJ, 2020.
- Luthans, Fred & Avolio, Bruce & Avey, James & Norman, Steven, *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*. *Personnel Psychology*. 60. 541 – 572, 2007.
- Magras Vergez C., *La constance des stigmates de la faillite : De l'Antiquité à nos jours*, LGDJ, Collection Droit des entreprises en difficulté, Décembre 2019.
- Paul M., *L'accompagnement dans le champ professionnel*, *Savoirs* 2/2009 (no 20), p. 11-63.
- Philippart P., *L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe*, *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2017/1 (n°16), p. 11 à 29.
- Quinn, D.M., et al, *Examining effects of anticipated stigma, centrality, salience, internalization, and outness on psychological distress for people with concealable stigmatized identities*, *Plos one*, 2014.
- Rapport de la mission « justice économique », sous la direction de Georges Richelme, [http://www.justice.gouv.fr/art\\_pix/Rapport\\_mission\\_Justice\\_economique202102.pdf](http://www.justice.gouv.fr/art_pix/Rapport_mission_Justice_economique202102.pdf).
- Roulet T., *What Good is Wall Street? Institutional Contradiction and the Diffusion of the Stigma over the Finance Industry*. *Journal of Business Ethics*, 2015,130(2), 389-402.
- Savall H., Zardet V., *Recherche en Sciences de Gestion, Approche Qualimétrique*, *Economica*, 2003.
- Sheperd D.A., *Learning from business failure: proposition of grief recovery for the self-employed*, *The academy of management review*, 28 (3), 2003.
- Smith R., Mcelwee G., *After the fall: Developing a conceptual script-based model of shame in narratives of entrepreneurs in crisis!* *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2011.
- Storhaye P., *Autonomie et bien commun pour une entreprise performante et humaine*, Editions EMS, 2019.
- Torres O., *La santé du dirigeant, De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*, De Boeck, 2012.

- Torres O., Petitesse des entreprises et Grossissement des effets de Proximité. Revue Française de Gestion, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138.
- Trindade-Chadeau A., Les motivations à entreprendre. Qu'est-ce qui, dans la confrontation au monde du travail, poussent les jeunes à s'imaginer entrepreneurs ? Cahiers de l'action 2014/1 (N° 41), p. 33 à 41.
- Ucbasaran D., Shepherd A., Lockett A., The Process and consequences of Business Failure for Entrepreneurs, Journal of Business Venturing, vol 39 (1), p. 203-231, 2013.

## **SITOGRAPHIE**

- 60 000 Rebonds : <http://60000rebonds.com/>
- Observatoire AMAROK <http://www.observatoire-amarok.net/sites/wordpress/>
- S O S Entrepreneurs <https://www.sos-entrepreneur.org/>
- RE CREER <https://www.re-creer.com/>
- Second Souffle <https://secondsouffle.org/>
- APESA <https://www.apesa-france.com/>
- CRESUS : <https://www.cresusalsace.org/>
- La lettre d'André Letowsky <https://letowski.fr>