

# L'INGÉNIERIE DU REBOND L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS POST-FAILLITE

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

## **RÉSUMÉ :**

Cette communication rend compte d'une recherche-intervention en cours menée dans l'une des rares associations accompagnant les entrepreneurs post-faillite. Ceux-ci subissent un traumatisme humain et économique important et leur rebond s'étale sur plusieurs années. Un entrepreneur ayant subi une faillite ne peut rebondir que s'il est capable de réactiver son Potentiel Humain. Un système harmonisé et professionnalisé de processus et d'outils d'accompagnement, mixant coaching et management par l'approche socio-économique permet d'accélérer, routiniser et sécuriser le rebond des entrepreneurs post-faillite.

**Mots-Clés :** entrepreneur, liquidation, potentiel humain, accompagnement, management socio-économique.

## **ABSTRACT :**

This communication reports of an intervention-research in one of the few NGO accompanying the post-bankruptcy entrepreneurs who undergo an important human and economic trauma. After a bankruptcy, an entrepreneur can bounce only if he could reactive its Human Potential. A harmonized and professionalized system of process and tools of support, mixing coaching and socioeconomic approach of management (SEAM) allows to accelerate and to reassure the bounce of the post-bankruptcy entrepreneurs.

**Keywords:** entrepreneur, bankruptcy, human potential, coaching, SEAM

## **INTRODUCTION**

60 000 ! C'est le nombre d'entreprises en liquidation en France chaque année. L'entrepreneur est une personne physique qui prend le risque de réunir des capitaux et des hommes afin de réaliser un certain nombre d'objectifs économiques. La conjonction de plusieurs problèmes mène à la liquidation ou faillite prononcée par un juge du tribunal de commerce. Un entrepreneur est un trapéziste sans filet (Brunet-Mbappe A., 2010) et la liquidation constitue un évènement affectif majeur. Quand il met fin à son entreprise il doit renoncer à une activité qui donnait un sens à sa vie, qui procurait des apports cognitifs, des

relations sociales, un pouvoir sur le temps, l'espace et les hommes, qui concurrençait l'investissement dans d'autres sphères (famille, loisirs, associations...) de la vie (Pailot P., 2000).

Le regard de la société qui, en France, ne valorise pas vraiment l'échec. Selon une étude publiée dans *The Economist*, la France serait le pays européen où la durée entre l'échec d'une société et le rebond de son fondateur est la plus longue (8 ans selon Beigbeder C., 2015). Pourtant l'échec est générateur d'apprentissage et il est nécessaire à l'innovation (Cusin J., 2008).

Un entrepreneur ayant subi une liquidation (EASL) ne peut rebondir que s'il a de nouveau l'envie de se battre. Il doit se passer un processus de résilience où l'entrepreneur confronté à des traumatismes met en place un ensemble de mécanismes de protection, puis de reconstruction (Bernard M-J, 2016). L'actionnabilité se produit lorsqu'il y a correspondance entre les intentions des acteurs et les résultats effectifs (Argyris, 1993), d'une manière telle que les effets perdurent et sans dégradation du niveau existant d'efficacité dans la résolution des problèmes (Scouarnec A., 2004).

Comment accompagner, accélérer, sécuriser et routiniser le rebond des Entrepreneurs Ayant Subi une Liquidation (EASL)? Nous sommes parti de l'hypothèse centrale que leur rebond dépend, après la réactivation de leur potentiel humain, d'un système de processus et d'outils d'accompagnement harmonisés utilisés par des accompagnateurs professionnalisés.

Nous avons depuis début 2015 rejoint l'Association 60 000 Rebonds où nous avons mis en œuvre notre expérience du Management par l'Approche Socio-Economique (MASE) pendant 30 ans en tant que cadre dirigeant et de coach certifié pendant 15 ans.

Nous nous appuyons principalement sur la théorie socio-économique et du Potentiel Humain développées par H. Savall et Zardet dès 1974, et sur les travaux complémentaires de I. Barth (2007), E. Beck (2007), D. Boje (2003), M. Bonnet (2007), A.F Buono (2003), L. Capelletti (2007), O. Voyant (2007). Cette approche nous semble la plus à même, parmi les diverses théories en sciences de gestion, d'apporter des solutions au domaine particulier des entrepreneurs post-faillite.

Notre démarche a été d'utiliser les outils du Management de l'Approche Socio-Economique (MASE) pour accélérer le rebond des entrepreneurs de l'Association 60 000 Rebonds. L'ingénierie proposée est issue de l'expérimentation de processus et outils testés sur 3 entrepreneurs ayant rebondi et sur la présentation de ces outils à 3 groupes d'accompagnants (coachs, parrains, permanents) qui les expérimentent à leur tour.

## 1 L'INGÉNIERIE DU REBOND

Il y a rebond quand l'entrepreneur a, d'une part, repris confiance en lui et a redonné du sens à sa vie et, d'autre part quand il s'est engagé dans un nouveau projet (nouvel entreprise, emploi salarié, ...) et recrée de la valeur économique. Etant donné un état désiré (Entrepreneur Ayant Rebondi ou EAR) et un état existant (Entrepreneur Ayant Subi une Liquidation ou EASL), la mission d'un organisme adaptatif est de trouver le processus associé qui réduise cette différence (H. Simon, 1991). Le concept d'ingénierie par la pratique d'accompagnement dans le cadre de l'entreprise implique quatre éléments (B. Nivet, 2013) : une **série d'opérations** (comme des activités distinctes, une succession d'opérations, un cheminement, une démarche) ; un **enchaînement logique** (l'ordre des opérations se fait de façon systématique) qui n'est pas forcément linéaire mais parfois circulaire, spiralé ou itératif ; un **processus** indique la notion de progrès; c'est un mécanisme actif, dynamique ; une **transformation**: les opérations du processus sont orientées vers une fin et doivent déboucher sur un résultat. L'ingénierie est issue de processus techniques, de rhétoriques à la mode, de variables de recherches académiques et d'expériences vécues par des gestionnaires (Noël M. X., 2007).

L'ingénierie proposée est en constant renouvellement et offre des innovations techniques et sociales (I. Berrebi-Hoffmann et V. Boussard, 2005) permettant d'accompagner les EASL vers la satisfaction de leurs besoins Physiologiques, Psychologiques, Sociologiques et Economiques (Savall H., Zardet V., 2003). Ces outils sont porteurs d'apprentissage organisationnel pour l'ensemble des entrepreneurs en rebond et leurs accompagnants de même qu'ils peuvent s'inscrire dans un flux continu de transformation (J.-C. Moisdon, 2008). Ils sont aussi parfois considérés comme l'une des contraintes auxquelles les logiques de chaque acteur s'affrontent (M. Berry, 1983).

**Nous désignons par ingénierie du rebond l'ensemble des processus et instruments de pilotage, individuels ou collectifs, favorisant l'interaction des acteurs du rebond et le rebond durable des entrepreneurs post-faillite. Ces processus, ces outils sont utilisés par l'accompagné et les accompagnateurs.**

Notre approche a été de concilier deux types d'accompagnement : d'une part des outils utilisés par l'Association 60 000 Rebonds et d'autre part les concepts et outils du Management par l'Approche Socio-Economique (MASE).

### 1.1 L'association 60 000 Rebonds

60 000 Rebonds est une association nationale reconnue d'intérêt général à caractère social depuis 2016. Elle a été créée en 2012 par Philippe Rambaud suite à la faillite de son entreprise : « L'accompagnement d'un entrepreneur post-faillite est totalement bénévole et gratuit pour que les plus démunis puissent en bénéficier. Il peut se dérouler 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 de 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. »

L'association a pour but de faire changer le regard de l'échec en France. Son accompagnement se caractérise par un accompagnement collectif (en groupe), individuel (par un coach et un parrain) et le support d'experts ((avocats, experts comptables, banquiers, DRH, consultants...) capables de répondre aux problématiques des accompagnés. Tous les accompagnants sont bénévoles et le sponsoring d'entreprises permet à l'association de fonctionner et se développer. Devant son succès, elle s'est organisée par régions, puis par antenne locale.

Nous avons rejoint 6000 Rebonds Rhône Alpes Auvergne à Lyon en 2015 (80 entrepreneurs post faillite suivis). En 2016, nous avons contribué activement à créer l'antenne de 60 000 Rebonds Alpes à Grenoble. L'antenne anime à ce jour une quarantaine de personnes dont une douzaine d'EER. Nous sommes membre du bureau en charge de la recherche et l'intégration des accompagnants. En tant que parrain référent, nous animons la population des parrains pour notamment développer leur professionnalisme.

## 1.2 Le Management par l'Approche Socio-Économique (MASE)

Depuis une vingtaine d'années, les dirigeants et managers d'entreprises ont été soumis à un flot continu de méthodes, modes et modèles de management (G. Desmaison, 2014). Notre choix s'est porté sur le Management par l'Approche Socio-Economique car il existe depuis plus de 40 ans, a été implanté dans 2000 organisations, est issu d'un centre de recherche universitaire, a donc fait l'objet de publications académiques et enfin par opportunisme de recherche car nous avons pu le pratiquer en entreprise pendant une trentaine d'années.

Le MASE est issu de la théorie socio-économique (H. Savall, V. Zardet, 1975) qui considère l'organisation comme un ensemble complexe comprenant des structures en interaction des comportements humains mus par des potentiels humains propre à chaque individu (H Savall, V. Zardet, 2005). Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant des organisations. Elle engendre des dysfonctionnements, dont le caractère chronique génère des coûts cachés (H. Savall, V. Zardet, 1987).

La mise en pratique de cette théorie a été matérialisée par un ensemble de techniques de direction (H. Savall, V. Zardet, 2008) d'organisation et de gestion d'une organisation, un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique, nommé Management par l'Approche Socio-Economique (MASE).

Les outils du MASE sont :

- **Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN)** formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne.
- **La grille de compétences (GC)** est un synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et son organisation concrète.

- **Le plan d'actions prioritaires (PAP)** détermine les actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité en ressources disponibles.
- **Le tableau de bord de pilotage (TDBP)** regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers utilisés pour piloter concrètement les personnes et les activités.
- **La grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps (GDT)** facilite la recherche d'une structure plus efficace de l'emploi du temps
- **Le plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX)** clarifie la vision à 3 ou 5 ans pour tenir compte de l'évolution de son environnement externe et interne.

D'autres outils pragmatiques issus du MASE, comme la feuille de résolution, ont été utilisés pour accélérer l'accompagnement des entrepreneurs ayant subi une faillite.

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 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 (R. Janvier, 2015). 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).

### 1.2.1 Un accompagnement collectif

Un des premier objectif de 60 000 Rebonds est de briser la solitude de l'entrepreneur ayant subi une liquidation. Pour cela il a besoin de se sentir dans un environnement qui le comprend, dans lequel il a confiance et où il peut s'exprimer.

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

- **Les comités d'agrément** : tout futur membre (EER, coach, parrain, experts) participe à une réunion avec deux membres expérimentés pour s'assurer d'une part, que l'EER partage les même valeurs, répond aux conditions d'adhésions, accepte le mode de fonctionnement de l'association, mais aussi et surtout qu'il est et sera entouré de personnes capables de comprendre son problème, sa solitude, ses besoins.
- **Des réunions plénières ou Comités de Pilotage** : tous les membres (EER, parrains, coachs, experts) se réunissent mensuellement. Les entrepreneurs post-faillite vont retrouver d'autres dirigeants qui eux aussi « sont passés par là » et se sentir entouré. C'est à ce moment-là que le nouvel EER prend conscience qu'il appartient à une véritable communauté, qu'il est entouré de personnes ayant les mêmes problématiques que lui, et qu'il peut être concrètement aidé par des experts. Les experts sont des avocats, des membres de tribunaux de commerce, des experts-comptables, des banquiers, des consultants...mettant bénévolement à

disposition une partie de leur temps dans la résolution de problématiques particulières.

- **Les Groupes d'Exchange et de Développement (GED)** : Ces groupes s'inspirent de la méthode de co-développement, méthodologie d'accompagnement fondée au Canada par Adrien Payette et Claude Champagne (1997). « Le groupe de co-développement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui désirent apprendre les uns des autres afin d'améliorer leur pratique ». Devant une sélection de 6 à 8 membres (coachs, parrains, EER, Experts), il expose sa problématique ou son avancement de projet, les participants posent des questions d'éclaircissement, l'EER pose la question dont il aimerait avoir une réponse du groupe, les participants s'expriment comme si l'EER n'était pas présent et enfin l'EER explique ce qu'il tire de cet échange et des actions qu'il va mener. Chaque GED auquel nous avons participé s'est traduit par une accélération du projet de l'EER
- **Des formations et conférences** : elles sont dispensées par des experts métiers et permettent aux EER de développer leurs connaissances, acquérir de nouvelles compétences où retrouver des réflexes diminués par une phase difficile. Ils doivent réapprendre à faire un CV, reconstituer des réseaux, réactualiser leurs acquis sur la liquidation judiciaire...

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.

### 1.2.2 L'accompagnement individuel

L'entrepreneur en rebond bénéficie d'un accompagnement individuel (Paul M., 2009) de deux sources :

- **Un coach pour sept séances** : Le coach participe à la prise de recul de l'EER, accompagne l'acceptation de la liquidation de l'entreprise et aide à la reprise de confiance dans son expérience et dans ses talents. Le coaching contribue à réactiver le potentiel humain de l'entrepreneur post faillite. Tout coach est expérimenté, certifié, est adhérent d'une grande association de coachs et bien sûr bénévole. Il est là pour la reconstruction de l'estime de soi et de la confiance en soi, l'analyse de l'échec, les apprentissages à en tirer, la recherche d'options sur les problématiques personnelles, relationnelles, managériales ou organisationnelles et la construction de nouvelles projections professionnelles. Les coachs sont animés par un coach référent dans chaque antenne.
- **Un parrain pour deux ans** : c'est généralement un chef d'entreprise, un cadre dirigeant, ou un professionnel. Il est formé aux modalités pratiques du suivi de l'EER et aux bases de l'accompagnement. Il a pour principales missions et actions d'aider l'EER à faire son diagnostic en lien avec le coach. Il facilite le projet de l'EER afin de l'ancrer dans la réalité au fil des rencontres. Il supporte l'EER dans son plan d'action et dans la préparation de ses GED, valide l'avancement et les réalisations, rectifie le tir si besoin, définit les besoins d'échanges. Il est présent pour coordonner avec le coach et les experts les compétences internes et externes pour faire « grandir » le candidat, prodiguer des

conseils techniques adaptés aux besoins et mobilisation de son réseau, inciter à la participation aux Groupes d'Échanges et Développement, GED, au fur et à mesure de l'évolution du projet. C'est le point d'appui et le relais de l'EER au sein de l'association. Plus il est efficace, plus le rebond sera court. Les parrains sont animés par un parrain référent dans chaque antenne.

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'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'EER sont le but.

### 1.3 Les outils du rebond

Nous entendons par outils, un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion. L'outil de gestion est marqué par son caractère instrumental (De Vaujany F-X., 2006). Ces outils sont principalement utilisés pour l'accompagnement individuel des EER par les coaches et les parrains.

A ce niveau, il convient de noter une différence fondamentale entre les parrains et les coaches.

#### 1.3.1 Les outils du coach

Le coaching est de nos jours un métier reconnu et la profession s'est structurée et professionnalisée, avec ses compétences, ses techniques, sa déontologie (Délivré F., 2013). Le coaching peut se spécialiser vers l'accompagnement des entrepreneurs (Mayad M., Persson-Gehin S., 2007). Les coaches bénévoles de 60 000 Rebonds sont des professionnels, formés par des écoles reconnues, à des approches (PNL, AT, Process Com, ...) et outils (MBTI, 360°, stroke...). Les coaches de 60 000 Rebonds doivent exercer depuis plusieurs années. Donc, chaque coach possède et maîtrise sa propre panoplie d'approches et d'outils. De plus :

- 60 000 Rebonds s'assure que les coaches soient supervisés par un autre coach. De ce fait, en cas de difficultés avec un EER, un coach peut se concerter avec un autre coach.
- Le coaching est limité à 7 séances.

**Les coaches sont des professionnels de l'accompagnement** dont l'engagement vis-à-vis d'un EER est limité dans le temps. Ce professionnalisme est un accélérateur de rebond. Il permet de raccourcir la période du deuil, de faire mieux comprendre ce qui s'est passé et retrouver un équilibre psychologique.

#### 1.3.2 Les outils du parrain

Contrairement aux coachs, le métier de parrain n'existe pas et les **parrains ne sont pas des professionnels de l'accompagnement**. Pourtant ils doivent guider un entrepreneur post faillite pendant deux ans au maximum vers un rebond. Donc, pour le parrain, une boîte à outils spécifique est nécessaire.

De plus, parrains et coachs sont des bénévoles et donc ils ne sont actifs et productifs que si ils sont motivés par d'autres moyens que l'argent. Autant, un coach se sent à l'aise à utiliser avec des EER des outils qu'il a l'habitude de pratiquer, autant un parrain n'utilisera des outils que s'il ne se sent pas contraint et s'il possède une marge d'adaptabilité.

« Si c'est pour suivre des instructions ou faire du reporting, je préfère rester à la maison ».

« Comme toujours de la convivialité co-créative plutôt qu'un contrôle techno-bureaucratique »

Nous présentons ci-après, le processus et les outils qui ont permis de professionnaliser la mission du parrain que nous appellerons les étapes de l'ingénierie du rebond.

## 2 LES ÉTAPES DE L'INGÉNIERIE DU REBOND

Le rebond nécessite successivement des acteurs professionnalisés, une évaluation partagée de la situation de départ de l'EER puis l'utilisation d'outils adaptés à la situation et au comportement de l'EER.

### 2.1 Des acteurs professionnalisés : la grille de compétence du parrain

Le rebond d'un entrepreneur post faillite sera d'autant plus efficace et court que les compétences des parrains seront appropriées. Comme le métier de parrain n'existe pas nous avons été amené à créer une grille de compétences de parrain.




Cet outil, issu du MASE, reprend les principales compétences et comportements nécessaires à l'activité de parrain. Elle a été testée sur plusieurs parrains pour leur agrément dans l'association 60 000 Rebonds et présentée et discutée en groupe de pairs réunissant plusieurs parrains.

Acteurs	Compétences													EXPERTISE, SAVIR-FAIRE PARTICULIER				
	valeurs 60k€/charte	OK sur missions	bénévole	Temps disponible	Equilibre psycho	Formation parrain	réseaux	Formation coaching	accompagnement	écoute active	entrepreneur	Intrapreneur	A rebondi		gestion projet	PMIE/TPE	outils de pilotage	engagement/présenc
A	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Communication
B	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Business model, pl
C	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Exp Dirigeant PME
D	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Entrep Familiale
E	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Start up, automat
F	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	vision strategique

Figure 1 Grille de compétences du parrain



Chaque colonne correspond à une compétence requise. Chaque ligne correspond à un parrain. L'évaluation est faite par le parrain lui-même ou bien les membres du comité d'agrément à son entrée en fonction à partir de la grille suivante.

		connaissance et pratique maîtrisée		Connaissance des principes sans pratique
<b>LEGENDE :</b>		Connaissance et pratique occasionnelle ou non	—	Ni connaissance théorique ni pratique

Une lecture horizontale de la grille permet de déceler les points de progrès de chaque parrain. Une lecture verticale permet de mettre en évidence les points de vulnérabilité de l'organisation.

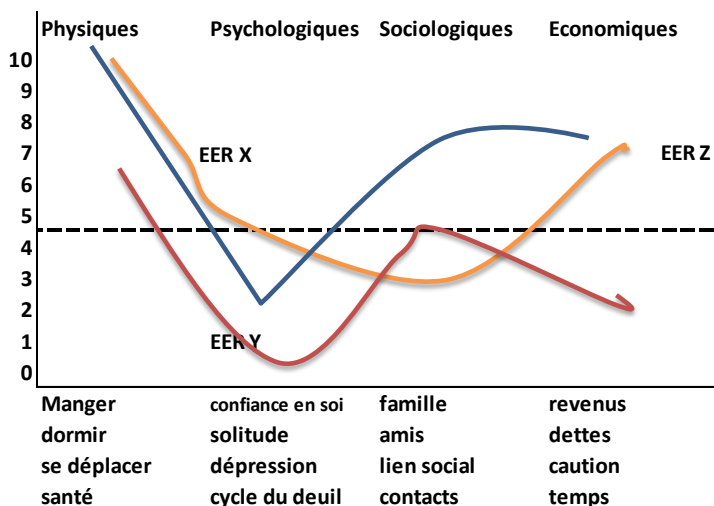
## 2.2 Une évaluation de l'intensité du rebond : le mini diag de l'EER

Nous utilisons ce mini diagnostic lors des entretiens d'agrément des entrepreneurs qui veulent se faire accompagner dans leur rebond. Nous évaluons de 1 à 10 le niveau de satisfaction des types de besoins qu'ils soient Physiologiques, Psychologiques, Sociologiques ou Economiques.

NOM	AGREMENT				REBOND
	Physiques	Psychologiques	Sociologiques	Economiques	
10					
9					
8					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					
0					
	Manger dormir se déplacer santé	confiance en soi solitude dépression cycle du deuil	famille amis lien social contacts	revenus dettes caution temps	

**Figure 2 Mini diag EER**

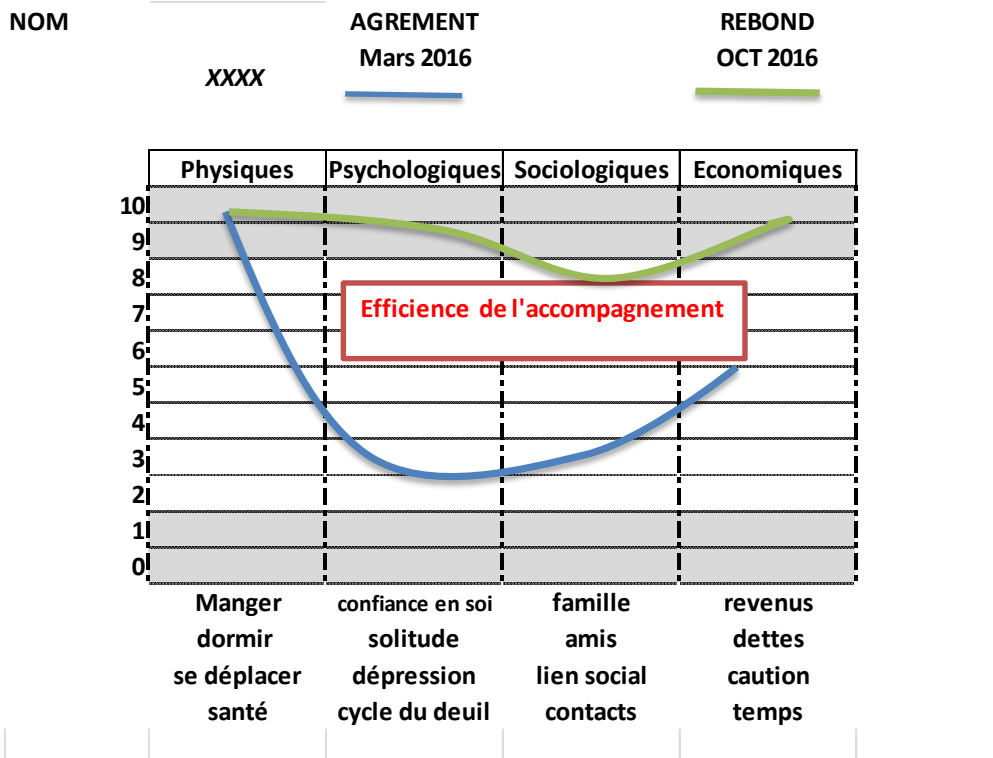
La figure ci-dessous illustre les profils de plusieurs entrepreneurs ayant subi une faillite.



**Figure 3 Mini diagnostic des besoins PPSE**

Ce mini diagnostic permet de mesurer le niveau de la difficulté à accomplir pour réussir un rebond. Une personne qui est au niveau 10 dans tous les domaines est proche du bonheur. Une personne qui est au niveau 0 dans tous les domaines est proche du suicide. Il a été plus facile de faire rebondir l'entrepreneur X que l'entrepreneur Y.

Ce mini diagnostic peut être partagé avec précaution avec la personne concernée suivant son état psychologique et en accord avec son coach. Il peut par la suite de l'accompagnement être revu pour mesurer l'efficacité du rebond.



**Figure 4 Evolution des besoins PPSE**

A partir de ces éléments nous pouvons décomposer l'accompagnement de l'EER en 3 étapes :

- La constitution du trio d'accompagnement
- La réactivation du Potentiel Humain de l'EER
- Du désir de rebond à l'actionnabilité

### 2.3 Un accord des parties prenantes : une réunion tripartite de lancement

La première réunion entre l'EER, le coach et le parrain permet de définir les domaines d'intervention de chacun et les modalités de fonctionnement. Généralement, le coach intervient sur la reconstruction personnelle, la compréhension de l'état actuel de l'EER, sur ses aspirations et sa personnalité. Le parrain intervient davantage sur les besoins physiques et économiques, les talents, les compétences et l'environnement factuel (réseaux, contacts).

### 2.4 Le retour au terrain et à la réalité par le MASE

Il ne suffit de savoir ou de prendre conscience que l'EER peut de nouveau développer d'autres projets pour rebondir. Il faut transformer ce désir en savoir actionnable à la fois valable et pouvant être mis en action dans la vie quotidienne

(C. Argyris, 1993). Il n'y a de rebond possible que si des **actions** sont entreprises avec des **personnes**. Il lui faut passer des idées aux pistes de solution pour arriver à des projets.

Dans cette étape plus opérationnelle, le rôle du parrain est essentiel. L'Entrepreneur En Rebond est également accompagné par son coach, si les 7 séances ne sont pas atteintes, et par l'accompagnement collectif des membres de 60 000 Rebonds. Dans ce cadre, la participation à des Groupes D'Echanges et de Développement (GED) permet de retrouver le sens de la réalité et du terrain par une co-construction du plan d'actions de l'EER.

Les outils du Management par l'Approche Socio-Economique (MASE) permettent de répondre concrètement aux besoins des projets des EER. Dans le tableau suivant, nous voyons l'expression des besoins des EER et comment les outils du MASE les aident dans leur actionnabilité.

QUESTIONS/BESOINS DE L'EER	OUTIL MASE	Comment	APPORTS
Je n'ai pas le temps de tout faire Quand est-ce que je vais faire tout cel?	<b>Gestion du Temps</b>	Autodiagnostic de l'utilisation du temps de l'EET	des actions à supprimer ou à déléguer pour se concentrer sur le rebond
J'ai besoin d'une vision à moyen terme. Dans trois ans où j'en serai?	<b>Pasintex (Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes)</b>	Projection sous forme d'un planning simplifié des principales actions permettant la réussite d'un projet ou les étapes du rebond.	Vision globale à trois ans . Permet d'introduire la notion de Plan B.
Dans les mois qui viennent comment m'organiser?	<b>PAP (Plan d'Actions Prioritaires)</b>	Planning à 6 mois maximum des actions nécessaires à la réussite du projet ou du rebond avec les acteurs concernés , le planning , et éventuellement une estimatin du temps nécessaire. Se traduit par une date dans l'agenda.	prise de conscience des actions à mener.Priorisation des actions. Est revu à chaque rencontrer avec le parrain.
On avit dit qu'on ferait "des choses" mais je ne me souvien splus lesquelles. C'était à toi ou à moi de la faire?	<b>Fiche de résolution</b>	A chaque réunion (parrain, coach, GED...)liste des résolutions prises avec le nom de la personne en charge. Cette fiche est distribuée en fin de réuion aux participants	S'assurer que les décisions sont prises et mises en place . Elle est reprise à la prochaine réunion pour faire le point sur ce qui est fait ou non fait.
Est-ce que j'ai les compétences pour ces projets? Parmi mes pistes quelles sont celles pour lesquelles je peux réussir.	<b>Grille de compétence</b>	Voir grille de compétences du parrain. Dans ce besoin, les colonnes représentent les talents de l'EER et les compétences demandées ; les lignes horizontales, les projetsde l'EER. L'evaluation se fiat avec le smêmes signes que pour la grille de compétence s duparrai.	Auto évaluation pour la réalisation d'un projet ou un poste. La lecture verticale permet de voir les faiblesses récurrentes de l'EER pouvant entrainer une formation
J'ai plusiuers projets sur lesqueles je peux rebondir. Comment choisir	<b>Grille de compétence</b>	Cette fois en colonnes l'EER met les critères de son choix, incluant sa note de cœur, et en lig,e les différents projets	permet d'objectiver son choix. Permet aussi d'en discuter avec d'autres acteurs intéressés (associés, famille...)est parfois partagée avec
Je commence à m'éparpiller avec tous ces documents.	<b>Tableau de Bord</b>	Un classeur ( ou un fichier ) avec tous les documents et indicateurs permettant de suivre le rebond de l'EER	permet d'avoir sous la main toutes les informations concernant le rebond de l'EER.
Ca se fête quand?	<b>Contrat d'Actions Périodiquement Négociables (CAPN)</b>	la prime du MASE est remplacée par des moyens de fêter les étapes du Rebond avec son équipe de rebond, l'association (pot, repas partagé...)	convivialité et succès partagés. Emulation

**Figure 5 Les outils du MASE pour le Rebond**

Pour rester motivants, ces outils sont optionnels :

- pour l'EER : certains entrepreneurs sont réfractaires aux tableaux de bord et à l'écrit
- pour le parrain : ils ne constituent pas un reporting de l'association mais des aides à la professionnalisation du parrain.

Ils sont présentés comme des outils du Management par l'Approche Socio-Economique (MASE) développé par l'ISEOR. Les outils sont adoptés et adaptés en fonction de la problématique du rebond, des personnalités des EER et des parrains. Les outils s'ils veulent être performants, doivent devenir quasiment invisible, s'intégrer au « corps propre » de l'acteur utilisateur, donner à agir plus qu'à penser (Lorino P., 2002).

Pour notre part, nous les avons tous utilisés et nous avons constatés un effet multiplicateur à les employer simultanément. Chaque outil utilisé renvoie à un autre.

*« Je ne peux pas faire un Plan d'Actions Prioritaires, sans faire le point sur les compétences dont j'ai besoin »*  
*Un EER*

Le processus itératif permet de conduire progressivement l'entrepreneur post-faillite à l'action et finaliser son rebond.

Nous pouvons considérer qu'il y a rebond quand l'EER a la sensation profonde d'avoir retrouvé la satisfaction de ses besoins PPSE, d'avoir atteint un équilibre psychologique (confiance en soi, deuil de son échec, « liquidation de ma liquidation », nouveau sens à sa vie, énergie...) et la concrétisation d'un projet (création d'une nouvelle société signature d'un CDI, d'une mission, des clients ou un employeur, une solution à ses problèmes économiques...). C'est l'EER qui décide avec son parrain et son coach de l'arrêt de son accompagnement dans la limite des deux ans qui suivent son intégration à l'association 60 000 Rebonds. Chaque rebond est approuvé par le bureau de l'association : l'EER devient EAR (Entrepreneur Ayant Rebondi).

## CONCLUSION

La situation des entrepreneurs post-faillite est encore peu connue et peu étudiée. Pourtant ce risque existe pour chaque entrepreneur et la spirale de l'échec peut avoir des conséquences économiques et humaines catastrophiques. Cette recherche contribue à développer le mieux-être des entrepreneurs ayant connu cette situation.

A partir des process existants au sein de l'Association 60 000 Rebonds et de la complémentarité avec les outils du Management Socio-Economique (MASE), nous avons adapté et testé un ensemble d'acteurs, de processus, d'outils permettant un rebond piloté et assuré des EER. Ces outils permettent d'améliorer le professionnalisme des parrains.

Cette ingénierie raccourcit-elle le rebond ? Bien qu'il soit difficile de généraliser à partir des quelques exemples d'entrepreneurs que nous avons suivis, nous avons constaté, qu'alors que la durée du rebond en entrepreneuriat est de 8 ans (source The Economist), l'accompagnement de 60 000 Rebonds permet des rebonds entre 1 et 2 ans. L'adjonction des outils du MASE, nous a permis de contribuer à faire rebondir deux EER en 4 et 6 mois. Une utilisation des outils par d'autres parrains est en cours pour légitimer ces premiers résultats et peser les avantages et les limites de cette méthode particulière d'accompagnement des entrepreneurs post-faillite.

Le MASE est généralement présenté comme une méthodologie de recherche-intervention permettant d'accompagner les organisations dans la réduction des coûts cachés, le chemin vers un orthofonctionnement et la conduite du changement. Nous avons constaté qu'il pouvait être utilisé, associé au coaching, comme ingénierie de l'accompagnement d'individu.

A partir de ces premiers résultats, il serait intéressant de développer ultérieurement des recherches sur l'accompagnement d'entrepreneurs dans d'autres étapes (création, développement, difficultés, ...) mais également, pour d'autres types d'accompagnement individuel (reconversion, recherche d'emploi, projet personnel...).

Cette recherche permet de faire évoluer la vision de l'échec en France. Un entrepreneur qui a rebondi est un entrepreneur qui a appris, qui a davantage d'expérience, qui a plus d'humanité par la souffrance vécue et qui est prêt à recréer de la richesse économique et de l'emploi. Nous espérons ainsi avoir modestement contribué à l'évolution d'un capitalisme socialement responsable (Savall H., Péron M., Zardet V., Bonnet M., 2015).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANAUT M. (2008), *La résilience, surmonter les traumatismes*, Armand Colin.
- ARGYRIS C (1993), Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- AVENIER M.-J., SCHMITT C. (2007) Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, *Revue française de gestion* 5/2007 (no 174), p.25-42.
- BERREBI-HOFFMANN I., BOUSSARD V. (2005) Gouvernance et Outils de gestion. *Sociologies pratiques*, no 10, p. 1-6.
- BEIGBEDER C. (2015), *Merci, patrons !*, Librio, Ed. J'ai Lu.
- BERNARD M-J, BARBOSA S. (2016) « Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre », *M@n@gement*, 2/2016 (Vol. 19), p. 89-123.
- BERRY M. (1993) Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. Paris, CRG, 93 p.
- BOUTINET J. P. (2004) Questionnement anthropologique autour de l'accompagnement ? *Éducation permanente* 153.
- BRUNET MBAPPE A., (2010) l'entrepreneur français, un trapéziste sans filet, in *Impertinences 2010, la documentation française*,
- CAPELLETTI L., 2009, La recherche-intervention : Une réponse au besoin d'Evidence Based Management en contrôle de Gestion? La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg : France.
- CUSIN J., (2008) Faut-il échouer pour réussir? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise, Ed. du Palio.
- CYRULNICK B. (2004) *Parler d'amour au bord du gouffre*, éd. Odile Jacob.
- DAVID A (2004), Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité?., First International Co-sponsored Conference Research methods Division Academy of Management/Isesor, Lyon.
- DE VAUJANY F. X. (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir* 3/2006 (n° 9), p. 109-126
- DELIVRE F. (2002) le métier de coach, Ed. Organisations.
- DESMAISON G. (2013) L'accompagnement sociétal des PME/TPE, 10eme congrès ADE RSE, Brest.
- DESMAISON G. (2014) La mise en œuvre du potentiel humain dans les changements organisationnels, Congrès ADERSE, Marseille.
- JANVIER R. (2014) *Conduire le changement en action sociale : Mutations sociétales, transformation des pratiques et des organisations*, ED ; E.S.F., Paris.
- KUBLER-ROSS E. (2002) *Les Derniers Instants de la vie (On Death and Dying)* 1969, Labor et Fides, 1975.
- LORINO P., *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Documents de recherche, dr 02015, essec, juillet 2002.
- MARTINEAU-BOURGNINAUD V. (2016) La souffrance du débiteur en liquidation judiciaire, Colloque International de Défaillance d'Entreprise, Nanterre.



MASLOW A. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Rev.* 50, July 1943, 370-396.

MAYAD M., PERSSON-GEHIN S. (2007) L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, no 31.

MOISDON J.-C. (2008) De la difficulté de prévoir la trajectoire d'un outil de gestion. *Revue des Sciences de Gestion*, no 64, p. 405-419.

NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), p. 242-266.

NIVET B. (2013) L'actionnabilité des dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH dans les PME. *Business administration. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I.*

NOËL M.X. (2007) Action et connaissance en management : une exploration épistémologique des 100 best-sellers de la *Harvard Business Review*. In : AIMS. XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique (Montréal).

PAILOT P. (2000) De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise in Verstraete T. (dir.), *Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS.

PAUL M (2009) . L'accompagnement dans le champ professionnel, *Savoir* no 20, p. 11-63.

PAYETTE A., CHAMPAGNE C. (1997) *Le groupe de Codéveloppement professionnel*, Presses Universitaires du Québec.

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

PROVENÇAL Y., [Agoratheque.yprovençal.ep.profweb](http://Agoratheque.yprovençal.ep.profweb), CEGEP de Granby, CANADA.

ROJOT J. (1997), *Théorie des organisations*, Vuibert, 1997.

SAVALL H, ZARDET V, BONNET M, (2006) XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School.

SAVALL H. (1986) Contrôle de qualité des informations qualitatives, quantitatives et financières extraites des acteurs au sein des organisations ; FNEGE, ISEOR, CNRS, *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, p.206-283.

SAVALL H. (1989) *Enrichir le travail humain : l'évolution économique"*, Dunod, 1975, Réédition Economica.

SAVALL H., ZARDET V. (1995) *Ingénierie stratégique du roseau : souple et enracinée*. Paris : Economica, 517 p.

SAVALL H., ZARDET V. (1987) *Maîtriser les coûts cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Paris : Economica, 334 p.

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

SAVALL H., ZARDET V., (2011) « Réussir en temps de crise - Stratégies proactives des entreprises » *Economica*, Paris, 268 p.

SAVALL H., ZARDET V., BONNET M. (2008) *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, 2e éd. Genève : BIT ; Ecully : ISEOR, 180 p.

SCOUARNEC A. (2004), L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH, Management & Avenir, 2004/1 (n° 1), Management Prospective Ed..

SIMON H. (1991) Sciences des Systèmes, Sciences de l'artificiel, Dunod-Bordas, Paris.

TORRES O. (2012) La santé du dirigeant, De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre, DE Boeck, 217 pages,

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

VOYANT O., 2012, Le potentiel humain au cœur de la performance économique, 33e congrès AFC, p14.

**SITES :**

60 000 Rebonds : <http://60000rebonds.com/>

ISEOR (Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations)

<https://iseor-formations.com>

ICF (International Coaching Federation) <http://www.coachfederation.fr/>