THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR

DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En Sciences de Gestion

École doctorale Economie et Gestion – ED 231

Unité de recherche Montpellier Recherche en Management – EA 4557

DE LA MORBIGENESE DE LA DEFAILLANCE ENTREPRENEURIALE A LA SALUTOGENESE DU PROCESSUS DU REBOND DU DIRIGEANT DE PME

Présentée par Bernard-Marie AUGUSTIN

Le 8 décembre 2021

Sous la direction du Pr. Olivier TORRES

Devant le jury composé de

M. Olivier TORRES, Professeur en Sciences de Gestion, Université de Montpellier (MOMA)	Directeur de thèse
M. Karim MESSEGHEM, Professeur en Sciences de Gestion, Université de Montpellier (MOMA)	Président
M. Christophe SCHMITT, Professeur en Sciences de Gestion, IAE Metz. Vice-Président de l'Université de Lorraine	Rapporteur
M. Philippe PAILOT, Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion, IAE et SKEMA Lille	Rapporteur
Mme. Sonia BOUSSAGUET, Professeure en entrepreneuriat et management, NEOMA-BS Reims	Examinatrice
M. Philippe RAMBAUD, Président d'honneur et fondateur de « 60 000 Rebonds »	Membre invité

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre »

Marc Aurèle (Empereur romain et philosophe stoïcien). Les maximes, sentences et pensées (1803)

« La joie de l'âme est dans l'action »

Maréchal Lyautey (1854-1934)

« Fidèle au passé, sensible au présent, tourné vers l'avenir »

Auteur anonyme

« Dans la vie, il n'y a pas de solutions ; il y a des forces en marche : il faut les créer, et les solutions suivent ». (Vol de nuit, 1931)

Antoine de Saint Exupéry (pilote et écrivain.1900-1944)

« Le secret du bonheur, c'est l'alignement entre ce que vous pensez, ce que vous dites et ce que vous faites »

Ghandi (1869-1948)

« *Nous avons tous droit à un avenir, qui n'est pas dicté par le passé* »

Karen Saakvitne (psychologue)

« Toute société mature doit protéger ceux qui la font vivre »

(Légende Inuit et devise de l'Observatoire Amarok)

REMERCIEMENTS

« *La gratitude est un second plaisir, qui en prolonge un premier : comme un écho de joie à la joie éprouvée, comme un bonheur en plus pour un peu plus de bonheur* »

A. Comte-Sponville

(Petit traité des grandes vertus, 1999).

Au terme de ce long périple doctoral, je ne peux qu'éprouver un besoin incommensurable de gratitude envers toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de cette thèse qui a commencé il y a six ans dont 18 mois de confinement sanitaire au Maroc.

Cette quête de reconnaissance n'aurait pas été possible évidemment sans la présence de tous ceux qui ont cru en moi au premier rang duquel je cite mon épouse qui a été l'artisane incontestable de ma réussite.

Toujours présente à mes côtés notamment dans les moments les plus difficiles et douloureux de notre existence, les remerciements que je lui témoigne aujourd'hui ne sauront jamais traduire l'indéfinissable gratitude qu'elle mérite sans réserve.

Je n'oublie pas mes vieux compagnons de route et amis qui ont toujours été proches de moi et de ma famille, parfois dans des circonstances cruelles qu'eux seuls, peuvent comprendre et se remémorer.

Je rends plus particulièrement hommage au prêtre, à l'ami et au « *frère d'armes* » Jean-Pierre Pierri ainsi que la sœur Liberija Filipovic qui ont été les témoins et les complices de nos actions de charité clandestines pendant la guerre en ex Yougoslavie (1993-1994).

Je suis reconnaissant envers mes innombrables « *formateurs* » civils et militaires, enseignants et universitaires qui m'ont inculqué le souci du travail bien fait, insufflé le goût de l'effort ainsi que le dépassement de soi.

A cette occasion, je remercie tout particulièrement en cette fin de cycle universitaire mon directeur de thèse, le Professeur Olivier Torrès qui a toujours été le « *maître compagnon* », l'ami et le conseiller de tous les instants. Premier de cordée, homme de cœur, de passion et de conviction, il m'a toujours guidé avec patience et bienveillance vers les versants escarpés et vertigineux du sommet. Je lui témoigne à cette occasion ma profonde gratitude et mon respect le plus profond.

Je témoigne ma reconnaissance à tous ceux qui m'ont accompagné, qui m'ont permis de croire, oser, aimer, prier et poursuivre l'ascension afin de conserver l'énergie et la foi dans le travail mais aussi la sagesse et l'humilité de la réussite.

Je souhaite également exprimer mes remerciements les plus sincères aux membres du jury, Christophe Schmitt (Professeur à l'IAE de Metz) et Philippe Pailot (Maître de conférences HDR à l'IAE de Lille et professeur à SKEMA Lille) pour avoir accepté d'être mes rapporteurs sur ce travail de recherche, Karim Messeghem (Professeur à l'Université de Montpellier) tant pour sa participation en qualité de Président du jury que pour ses conseils, et sa présence réconfortante au cours de ce long apprentissage universitaire.

Je remercie chaleureusement Sonia Boussaguet (Professeure à Néoma-BS Reims) pour avoir accepté de participer à mon jury de thèse ainsi que Philippe Rambaud (Président d'honneur et fondateur de l'association « *60 000 Rebonds* ») pour leurs encouragements, leur humanisme, leur sagesse et l'inspiration qu'ils m'ont toujours apportés dans l'élaboration de mes travaux.

Mes remerciements s'adressent à tout le corps professoral de l'Université de Montpellier en général et à l'ensemble de l'équipe du « *Labex Entreprendre* » dirigé par le Professeur Jean-Marie Courrent. Je remercie le Professeur Patrick Sentis, directeur de l'Ecole doctorale, pour m'avoir permis de poursuivre cette thèse jusqu'à son terme.

Je souhaiterais remercier mon laboratoire de recherche, présidé par la Professeure Sylvie Sammut, l'ensemble des enseignants chercheurs et des collègues doctorants sans oublier tous les « *travailleurs de l'ombre* » de l'Administration universitaire qui m'ont aidé dans mes démarches d'Intendance ou de recherches bibliothécaires.

Je remercie tous mes collègues de l'Observatoire Amarok qui m'ont permis de réaliser ensemble des projets audacieux et humanistes mais aussi de découvrir l'écosystème de la PME et ses acteurs en participant à des colloques, journées portes ouvertes, workshop, conférences, séminaires, webinaires et autres manifestations associatives sur tout le territoire national et Outre-mer.

Je témoigne ma gratitude à tous ceux qui m'ont permis de finaliser ce travail doctoral par leurs précieux conseils et leurs encouragements de tous les instants.

J'exprime ma reconnaissance à tous les Présidents des associations du « *Portail du Rebond* » et leurs proches collaborateurs, l'association « *Entraide & Entrepreneurs* » et sa Présidente Claudine Péry, l'association des « *Rebondisseurs professionnels* », l'association « *E2R* » et plus précisément Patricia Acensi-Ferré ainsi que tous leurs membres qui m'ont ouvert leur porte et leur réseau, l'association « *Solidarités Nouvelles face au chômage* » (SNC) afin que ce travail trouve un sens profond dans un enjeu sociétal et économique qui me parait de la plus grande importance.

Je remercie enfin les membres du Comité scientifique de l'Observatoire du Rebond (« 6*0 000 Rebonds* ») en particulier son responsable, Gérard Desmaison et n'oubliant pas les Présidents des Tribunaux de Commerce de Saintes et de Béziers, Roland Tevels et Michel Aimes qui m'ont accordé leur confiance et leur soutien.

Je rends bien évidemment un hommage appuyé à tous ces « *héros des temps modernes* » et ces compagnons d'infortune, ces femmes et ces hommes, « *entrepreneurs de l'extrême* » qui m'ont apporté leurs précieux et émouvants témoignages de vie. Outre leur souffrance ou leur détresse, ils (elles) m'ont donné une belle leçon de vie qui est celle du courage, de la patience, de l'audace et surtout du travail.

Au-delà de mes doutes, de mes colères ou de mes renoncements, ils m'ont aussi révélé au cours de nos innombrables et fructueux échanges le sens de mon travail.

Enfin, je n'oublie pas ceux qui ne sont plus de ce monde, qui veillent sur nous et qui ont éclairé mon chemin. Je pense tout particulièrement à mon grand-père maternel, Auguste Défontaine qui m'a insufflé le culte du travail, le goût de l'aventure et la passion des voyages, à mon premier directeur d'école primaire, M. Vandeputte qui fut le premier à croire en moi, à mes parents qui me regardent de là-haut et qui pourraient être aujourd'hui fiers de moi, à mon bien aimé frère Pierre, disparu brutalement au Mali en juillet 2017 dans le cadre d'un programme de

déminage piloté par l'ONU ainsi que mon beau-frère, Michel, décédé au cours de la même année.

Je dédie ce travail à la femme de ma vie et à mes enfants pour leur transmettre un signe d'amour et de profonde affection mais aussi une invitation à croire et oser en ne baissant jamais les bras quelles que soient les circonstances de la vie.

En guise de conclusion, bien que celle-ci soit déjà trop brève au regard de ma vie professionnelle ou trop longue selon les critères de l'orthodoxie universitaire, je prie de bien vouloir me pardonner si j'ai omis de nommer toutes les belles personnes qui ont croisé mon chemin et qui m'ont permis d'élever mon âme en me donnant l'occasion de grandir.

A vous tous, un très grand merci pour tout ce que vous avez dit, fait ou pensé.

Haut les cœurs !

DE LA MORBIGENESE DE LA DEFAILLANCE ENTREPRENEURIALE A LA SALUTOGENESE DU PROCESSUS DU REBOND DU DIRIGEANT DE PME

Résumé

La vie d'un chef d'entreprise est ponctuée par des cycles de croissance et de difficultés. La défaillance représente pour le dirigeant de PME une « *bifurcation biographique* » et « *professionnelle* » profondément déstructurante (« *morbigénèse entrepreneuriale* ») ayant des conséquences multiples sur la vie personnelle et professionnelle (santé, identité sociale, professionnelle et personnelle, équilibre somato-psychique, image de soi, ressources économiques, etc…).

Au regard institutionnel, les procédures collectives en sont le cadre juridique dont la cessation définitive d'activités peut se traduire sur le plan juridique par un dépôt de bilan. Cet événement singulier, dans la majorité des cas, présente un caractère « *pathogène* » résultant des « *coûts* » économiques, financiers, psychologiques et humains. A la suite de cette « *rupture professionnelle* », un long processus de deuil et de résilience peut aboutir à un « *Rebond entrepreneurial ou salarial* », synonyme de dynamique de nouveaux projets. Ce « *Rebond* » s'inscrit dans le courant de recherche de la « *salutogénèse entrepreneuriale* » et des liens indissociables entre l'entrepreneuriat et la santé du dirigeant de PME.

Après avoir connu une liquidation judiciaire (LJ) dommageable, le fait de « *Rebondir* » n'est-il pas la déclinaison d'une variable « *salutogènique* » de la santé du chef d'entreprise ?

Dans le cas de la cessation définitive d'activités prononcée par le Tribunal de Commerce, la liquidation judiciaire sonne le glas de l'entreprise. Cet épilogue entrepreneurial ne constitue pas uniquement une mise en ordre juridique ou celle d'une activité économique mais affecte aussi le (la) dirigeant(e) de PME.

Si les premiers travaux sur « *l'échec entrepreneurial* » se sont focalisés sur les causes, les travaux menés au cours de la dernière décennie se sont concentrés plutôt sur les expériences « *d'échecs* » vécues par les entrepreneurs. « *L'échec* » est une étape individuelle à la réussite d'un « *processus entrepreneurial* » qui mérite d'être étudié en profondeur.

Cette thèse adopte une posture épistémologique de type constructiviste de nature abductive. Cinquante et un chefs d'entreprise ayant subi une liquidation judiciaire ont été interviewés et ont fait l'objet d'un suivi longitudinal sur une période de trois ans. (2017-2019).

Au cours de cette recherche, deux volets ont été examinés, les dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire (LJ) ainsi que le processus de deuil et de résilience ayant abouti au « *Rebond professionnel* » via l'entrepreneuriat ou le salariat avec l'appui d'un « *accompagnement associatif* » individuel et collectif dédié à « *l'échec entrepreneurial* ». Dans une volonté d'explorer davantage notre terrain de recherche et démontrer les conséquences de la liquidation judiciaire sur la santé physique et mentale de l'entrepreneur, nous avons mobilisé une étude menée en septembre 2019 par l'association « *60 000 rebonds* » portant sur un échantillon de cent soixante-huit dirigeants de PME. Enfin, nous avons fait le choix d'élargir notre réflexion et notre champ d'investigation sous une forme comparative au regard des travailleurs salariés (TS) ayant connu une période de chômage de longue durée. Cette tentative de « *triangulation des données* » a eu pour but de comprendre les analogies entre la perte d'emploi d'un travailleur salarié et la « *mort symbolique* » d'une entreprise incarnée par son dirigeant. Le concours de l'association « *Solidarités Nouvelles face au Chômage* » (SNC) nous a conforté dans l'analyse des résultats apportés par cette structure d'accompagnement au profit des « *chômeurs* » en termes de conséquences aversives sur la santé générale de cette population.

Au niveau conceptuel, ce travail de recherche doctoral s'est ancré sur « *l'échec entrepreneurial* » traduit par la défaillance d'entreprise (LJ), la théorie du deuil, le concept dynamique de résilience ainsi que l'accompagnement du chef d'entreprise en difficulté dans le cadre associatif à forte identité entrepreneuriale.

Les résultats de cette thèse mettent en exergue deux concepts : les conséquences délétères sur la santé générale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire que nous appelons la « *morbigénèse entrepreneuriale* » et la « *salutogénèse du Rebond* », facteur de réussite et de renaissance.

Mots clés : Santé du dirigeant, échec, défaillance, salutogénèse, morbigénèse, accompagnement associatif, Rebond, « 60 000 Rebonds », « Solidarités Nouvelles face au chômage ».

FROM THE MORBIGENESIS OF ENTREPRENEURIAL FAILURE TO THE SALUTOGENESIS OF THE REBOUND OF THE MANAGER OF SMES

Abstract

The life of an entrepreneur is punctuated by cycles of growth and difficulties. Failure represents for the SME manager a deeply destructuring « *biographical* » and « *professional bifurcation* » (« *entrepreneurial morbigenesis* ») having multiple consequences on personal and professional life (health, social, professional and personal identity, somato-psychic balance, self-image, economic resources, etc.).

From an institutional point of view, collective procedures are its legal framework, the definitive cessation of activities which may result in legal matters by filing for bankruptcy. Most of the time, this singular event is of a « *pathogenic* » nature resulting from economic, financial and human costs. Following this « *professional breakdown* », a long process of resilience can lead to an entrepreneurial rebound, synonymous with the dynamics of new « *entrepreneurial projects* ». This is part of the research trend of « entrepreneurial hiogenesis » and inseparable links between entrepreneurship and the SME manager's health. Basically, after experiencing a damaging liquidation, is not rebounding the declination of a « *salutogenic* » variable in the health of the entrepreneur ?

In the event of the final cessation of activities pronounced by the Commercial Court, the compulsory liquidation rings the death knell of the company. This entrepreneurial epilogue not only constitutes a legal or economic activity order, but also affects the SME manager. While the first works on entrepreneurial failure focus on the causes, the works carried out over the last decade focus more on the experiences of failure experienced by entrepreneurs. Failure is an individual step to the success of an entrepreneurial process that deserves to be studied in depth.

This multidisciplinary thesis adopts an epistemological posture of the constructivist type of an abductive nature. Fifty business leaders (50) who were subject to bankruptcy were interviewed and monitored longitudinally over a two-year period.

In this research, two aspects were considered : SMEs managers following a legal liquidation and the resilience process that led to the Professional Rebound via entrepreneurship or wage-earning employment.

In an attempt to further explore our fieldwork and demonstrate the impact of judicial liquidation on the person of the entrepreneur, we completed a study conducted in September 2019 by the association « *60 000 rebounds* » on a sample of one hundred sixty-eight SME managers (168). Finally, we have tried to broaden our thinking and our research field in a comparative form with regard to employees who have experienced a period of unemployment. The purpose of this triangulation is to analyze the analogies between the loss of a salaried job and the « symbolic death » of a company through its manager. The assistance of the association « *Solidarités Nouvelles face au chômage* » (SNC) helped us with the analysis of the results provided by this support structure for the benefit of the unemployed in terms of aversive consequences on the general health of this population.

At the conceptual level, this doctoral research work was anchored on « *entrepreneurial failure* », the theory of mourning, the concept of resilience as well as support for the head of a struggling company in the associative framework with a strong entrepreneurial identity.

The results of this thesis highlight two concepts : the harmful consequences on the SME manager's general health in judicial post-liquidation « *entrepreneurial morbigenesis* » and the « *rebound salutogenesis* », success and rebirth factor.

Keywords : Health of the leader, failure, salutogenis, morbigenis, associative support, Rebound, « *60 000 Rebounds* », « *New Solidarity in the face of unemployement* ».

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

PEMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1. « *L'ECHEC ENTREPRENEURIAL* » ET LE PARADIGME DE LA SANTE DU DIRIGEANT DE PME

Section 1. De l'échec *lato sensu* à la notion « *d'échec entrepreneurial* » : une donnée multiple, multidimensionnelle et interdisciplinaire

Section 2. Les conséquences de « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire

CHAPITRE 2. DE LA « *MORBIGENESE* » DE LA DEFAILLANCE D'ENTREPRISE AU « *REBOND PROFESSIONNEL* » DU DIRIGEANT DE PME (entrepreneuriat vs salariat)

Section 1. Transfert sémantique entre la notion de « *psycho traumatisme* » et la « *morbigénèse entrepreneuriale* »

Section 2. Le « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire (entrepreneuriat vs salariat)

CHAPITRE 3. ANALYSE DES « *BIFURCATIONS PROFESSIONNELLES* » DE L'ACCOMPAGNEMENT LIE AU « *REBOND ENTREPRENEURIAL OU SALARIAL* » DU DIRIGEANT DE PME EN POST-LIQUIDATION JUDICIAIRE

Section 1. Analyse des « *trajectoires* » personnelles et professionnelles du dirigeant de PME

Section 2. Le kaléidoscope de l'accompagnement entrepreneurial par des structures associatives et son champ de recherche

SECONDE PARTIE : LE TRAVAIL EMPIRIQUE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE, RESULTATS, DISCUSSION ET APPORTS

CHAPITRE 4. METHODOLOGIE ET ANALYSE DE LA RECHERCHE

Section 1. Le positionnement épistémologique et le choix méthodologique

Section 2. Le protocole de la recherche et le traitement des données

CHAPITRE 5 : RESULTATS DISCUSSION ET APPORTS

Section 1. Présentation des résultats bruts et de l'étude empirique

Section 2. Discussion des résultats et implications de la recherche

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Contre vous

« Vous les fournisseurs qui m'assaillez,
Vous les banquiers qui m'étranglez,
Vous mes ouvriers qui me volez,
Vous les confrères qui me jalousez,
A vous tous qui participez à mon naufrage,
Sur votre face, je vous crache ma rage,
Et bien que s'effondre mon attelage,
Mon combat me ramènera vers de beaux pâturages »

Liquidation

« La banque bloque notre argent,
Nous sommes donc au bord du néant.
J'essaye de faire bouger les choses,
Et pouvoir enfin voir la vie en rose.
J'active toutes mes relations,
Vers ce but sont centrées toutes mes actions.
J'espère que cela va se débloquer rapidement,
Car sinon, on va tomber dans ce trou béant »

Francis Reginato, *(« Chroniques d'un dépôt de bilan ou les états d'âme d'un tout petit businessman » ; Poésie, 2012. Edilivre coll.)*

« Après le chaos, la vie peut repartir dans des directions imprévisibles tant les déterminismes sont nombreux. C'est là que poussent les héros »

Boris Cyrulnik, *(Ivres paradis, bonheurs héroïques, 2016)*

La mobilisation de ces deux références souligne avec véhémence et acuité la gravité du blâme sociétal à l'égard des dirigeants de PME ayant été victimes d'un « *échec entrepreneurial* » bien au-delà des considérations économiques et financières.

La brutalité de cet « *incident critique* » de vie se traduit par des conséquences parfois irréversibles sur la santé physique et mentale des entrepreneurs défaillants mais apporte aussi une « *fenêtre d'espoir* », de continuité et d'opportunité par l'existence d'un « *Rebond salutogéne* » et réparateur.

Porteur de dynamisme, de résilience et de renaissance, ces regards croisés entre le succès, la défaillance et le sursaut ouvrent la « *porte d'entrée* » de notre sujet et le prologue d'un récit singulier de la vie entrepreneuriale traduit par la présentation de ce travail académique.

Notre terrain de recherche s'est orienté dans le champ de l'entrepreneuriat en défaillance avec une approche liée aux conséquences dommageables sur la santé générale des dirigeants de PME.

Dans une première partie, il a semblé opportun d'analyser le périmètre et la densité de l'écosystème entrepreneurial avant de poser ensuite, dans un deuxième temps, la problématique du sujet.

Section 1. Le contexte de la recherche

Le sort des entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire (LJ) est un aspect méconnu de l'entrepreneuriat. Selon les statistiques de l'INSEE et de la Banque de France, le cycle des défaillances d'entreprises françaises depuis les années 2000 a évolué de façon inégale.

Nous pouvons souligner six périodes d'observation :

- la période 2000-2002 où les défaillances ont été en moyenne de 44328 (période où le nombre de défaillances est le plus faible)
- la période entre 2003 et 2006 soit 48209 défaillances
- la période 2007-2008 manifeste la première hausse (en moyenne 53526 défaillances)

- la période 2009-2015 avec une hausse plus sensible sur ces sept dernières années avec une moyenne annuelle de 62454 (données Altares) soit + 41% au regard de la période la plus basse et + 17 % au regard de 2007-2008
- la période entre 2016 et 2019, amorce une baisse des défaillances (55 144) représentant - 12% au regard de la période 2009-2015
- l'année 2020 marque une baisse marquante des défaillances (32 184) représentant 38 % par rapport à 2019, son plus bas niveau depuis 1987.

Si le nombre de défaillances a beaucoup chuté, c'est du fait du plan de relance de grande envergure décliné par des aides financières massives et inédites de l'Etat (PGE, fond de solidarité à destination des entreprises, report de charges, indemnisation du chômage à temps partiel…) visant à préserver le tissu économique et social. La situation en termes de caractéristiques (procédure, taille ancienneté, région…) est proche de 2019.

L'étude du Cabinet Altares (12 juillet 2018) souligne contradictoirement trois points essentiels :

- le nombre de liquidations judiciaires (LJ) ne baisse pas et deux tiers des procédures collectives sont des liquidations. Elles sont un peu plus nombreuses en 2020
- l'explosion des LJ des TPE (94 % des TPE de moins de dix salariés dont 70 % en LJ)
- un tiers des créateurs d'entreprises ne soufflent pas leur troisième bougie et les trois quarts de ces entreprises sont directement liquidées. En revanche, il en est autrement de l'ancienneté des créations en jugement de défaillance : 43 % des entreprises défaillantes et 45 % des liquidations ont moins de cinq ans d'ancienneté (Données 3ème trimestre 2020 Altares).

Le dernier bilan des défaillances d'entreprises *ante* crise de la COVID (Cabinet Altares, communiqué de presse du 21 janvier 2020) s'établit à son niveau le plus bas (52002) en 2019 mais souligne un changement de tendance.

L'augmentation des défaillances se poursuit dans le secteur de l'agriculture et la pêche mais à un rythme moins soutenu.

Il est important de préciser que chaque année, en moyenne, les 2/3 des redressements judiciaires ouverts sont convertis en liquidations judiciaires.

Cette décroissance économique devrait vraisemblablement s'amplifier compte tenu de la succession des événements économiques, politiques et sociaux depuis trois ans (épisode des « *gilets jaunes* », débats sur les retraites…) et plus récemment sanitaires (pandémie de la COVID-19) qui ont secoué et déstabilisé gravement la planète, en particulier les pays européens dont la France.

Nous avons tout d'abord été témoins dès le mois de novembre 2018, des manifestations de masse du mouvement des « *gilets jaunes* » qui ont causé des pertes financières importantes dans le secteur de la distribution.

Selon un rapport parlementaire présenté le 17 juillet 2019 par Monsieur le député Roland Lescure, les villes affectées et les commerces des centres-villes ont globalement perdu 20 à 30 % de leur chiffre d'affaires.

Au cours du premier trimestre 2020, la récente expansion pandémique du coronavirus (COVID 19) à l'échelle internationale constatée par l'**O**rganisation **M**ondiale de la **S**anté (OMS) a bousculé l'ordre économique mondial.

- 56 % estiment une baisse supérieure à 50 % sur le chiffre d'affaires
- 50 % craignent pour la pérennité de leur entreprise
- 25 % envisagent un ou plusieurs recrutements.

Une récente étude menée par le cabinet Heuler/Hermés (septembre 2020) prévoyait pour 2021 une augmentation de 31% des défaillances d'entreprises.

Dans son édition en ligne, la Tribune (05/2021) rapporte que la **B**anque **c**entrale **e**uropéenne (BCE) met en garde les Etats de la zone euro face au risque d'une hausse de l'insolvabilité des entreprises sur le continent après la pandémie en raison de l'arrêt attendu des aides publiques d'urgence.

Au-delà de ces constats préoccupants et tragiques, les décideurs politiques ainsi que les observateurs économiques prennent conscience de la fragilité de notre modèle libéral et mondialisé face à des événements brutaux, violents et imprévisibles de nature sanitaire à grande échelle.

<u>Figure 1</u> : Evolution annuelle du PIB en France de 1960 à 2020, en %

(Insee, 26 février 2021)

Comme l'illustre ce tableau qui retrace l'évolution du PIB en France depuis 1960, « *l'ampleur de la crise économique causée par la pandémie de coronavirus et le confinement est sans aucune commune mesure avec les autres crises survenues depuis la fin de la seconde guerre mondiale. En comparaison, la seconde plus forte baisse annuelle de production économique connue sur cette période correspond à la crise financière de 2008, qui avait engendré une contraction du PIB de 2,9 % l'année suivante dans l'hexagone* » (Statista, la situation économique de la France, 2021).

En effet, lorsque nous parlons de la bonne santé économique d'un pays, il est admis que ce levier de réussite génère un impact favorable évident sur la vitalité des PME et l'état de santé physique et mental de leurs dirigeants ; celui-ci représente un indicateur positif de l'activité entrepreneuriale.

En revanche, l'apparition singulière et inédite d'une crise sanitaire planétaire à l'instar de ce que l'on traverse depuis le début de l'année 2020 peut avoir des conséquences dommageables non seulement sur la pérennité de l'éco système entrepreneurial mais aussi sur celle de la santé générale du chef d'entreprise en tant qu'être humain.

Les résultats des enquêtes menées conjointement en avril/mai 2020 par l'Observatoire Amarok et le Labex Entreprendre de l'Université de Montpellier (MOMA) auprès des chefs d'entreprise, ressortissants des chambres consulaires corroborent les conséquences délétères sur la santé des entrepreneurs et mettent en évidence l'émergence d'un syndrome d'épuisement d'empêchement (Torrès et al., 2021 b).

Ce constat planétaire ne va-t-il pas amener à reconsidérer notre modèle de société et renverser la tendance d'un sursaut économique amorcée depuis une dizaine d'années ?

Cette observation pose l'enjeu économique et sociétal de la survie de l'écosystème entrepreneurial mais aussi de l'importance du volet santé du dirigeant de PME confronté à des événements qui peuvent le précipiter vers des issues le plus souvent tragiques et irréversibles.

A cela s'ajoute l'importance sociale et le poids économique des PME qui représentent plus de 99 % de toutes les entreprises dans le monde, ce qui en fait « *l'épine dorsale* » de l'économie mondiale dans les secteurs formel et informel des entreprises (Tannenbaum et al., 2020).

Les travailleurs indépendants représentent une part considérable de la main-d'œuvre dans les pays développés. En créant et en développant des entreprises, les travailleurs indépendants contribuent à la création d'emplois pour eux-mêmes et pour les autres (Van Praag et Versloot, 2007 ; De Wit et De Kok, 2014).

Par conséquent, les gouvernements reconnaissent que le travail indépendant est essentiel à la croissance (Audretsch et Keilbach, 2004 ; Carree et Thurik, 2010 ; Koellinger et Thurik, 2012), raison pour laquelle, ils soutiennent activement le travail indépendant (Commission européenne, 2020).

Pourtant sur le plan scientifique, la santé des dirigeants de PME est peu connue et a été largement négligée (Torrès et Thurik, 2018) bien que « *Le capital santé du propriétaire soit le capital immatériel le plus important d'une petite entreprise* » (Torrès, 2012 a).

Plus l'entreprise est petite, plus sa vulnérabilité est grande en cas de problème de santé du propriétaire, que celui-ci soit physique ou mental.

Dans le cas d'une procédure collective (LJ), les dirigeants de PME subissent un véritable « *psycho traumatisme* » (Barrois, 1998 ; Crocq, 1999) révélé par un choc grave et violent provoquant une atteinte psychique de l'individu conduisant à un stade ultime de la « *pathogénèse* ». (Shepherd, 2003 ; Cope, 2011 ; Cyrulnik, 2017). Ce processus provoque chez le chef d'entreprise des dérèglements nuisibles sur sa santé générale et son bien-être. (Singh et al., 2007 ; Shepherd et Cardon, 2009).

Face à cette tragédie sociale et humaine, cette recherche s'est d'abord attachée à comprendre l'effraction traumatique (Crocq, 1999 ; Lebigot, 2009 ; Tarquinio et Montel, 2014) subie (haut degré d'intensité qualifié de « *morbigénèse* »), puis à déterminer les ressources synthétisées par le concept de **«** *salutogénèse du Rebond* » susceptibles d'accompagner, accélérer, sécuriser et optimiser le « *Rebond* » des **E**ntrepreneurs **A**yant **S**ubi une **L**iquidation **J**udiciaire (EASL).

L'entrepreneur qui a subi une liquidation (EASL) est généralement un patron de TPE/PME.

Cette approche économique permet de brosser un état des lieux de l'éco système entrepreneurial en difficulté.

Les TPE de moins de dix salariés constituent l'essentiel (94 %) des défaillances dont 70 % sont immédiatement placées en liquidation judiciaire. La moyenne du nombre d'emplois concernés par une procédure collective est de 2,8. Plus de 90% des procédures collectives concernent des entreprises de moins de 10 salariés et 75% de ces entreprises emploient moins de 3 salariés (Letowski, 2020).

2019	Ensemble en nombre d'entreprises	Pourcentage d'entreprises selon la taille	% liquidations	% redressements	% sauvegardes
Ensemble	52002	99,8	**67,6 %**	30,5	1,9
5 salariés et moins	45741	92,2	**70**	2	
6-49 salariés	591	6,5	52	43	5
50 salariés et plus	347	1,1	21	70	9

Tableau 1 : Les procédures collectives en 2019

(Letowski, 2020)

En premier lieu, le comportement d'un patron de PME/TPE est caractérisé par la proximité du terrain, la réactivité, un besoin de pragmatisme et une solitude managériale et personnelle qu'il compense souvent par des réseaux locaux (associations de dirigeants, syndicats patronaux, clubs...). (Jaouen et Torrès, 2008 ; Bertrand et al., 2009 ; Torrès, 2013).

D'autre part, dans les PME, Il y a un « *effet de grossissement* » (Torrès, 2003) des problèmes rencontrés. Ces derniers qui touchent principalement le dirigeant de PME ont un effet plus fort à cause de la petite taille de l'entreprise. C'est notamment le cas, quand le chef d'entreprise est sur le point de subir une liquidation judiciaire (Martineau-Bourgninaud, 2016).

Les **P**etites et **M**oyennes **E**ntreprises (PME) et les **T**rès **P**etites **E**ntreprises (TPE) représentent un poids considérable au sein de l'économie française.

<u>Figure 2</u> : Répartition des PME par tranche d'effectifs

(Source : INSEE, 2015)

Les PME et les TPE représentent 99,84% du tissu économique français. (3,9 millions de PME y compris les microentreprises).

Au total, les PME emploient 6,3 millions de salariés (ETP), elles embauchent 49,1% des salariés, elles représentent 35% du chiffre d'affaires du nombre total d'entreprises françaises et elles affichent 43,6% de la valeur ajoutée du tissu productif. INSEE (2020).

Les contours des PME, sont définis par la **l**oi de **m**odernisation de l'**é**conomie (dite loi LME) et son décret d'application de 2008.

Cette loi, article 51, segmente les entreprises en quatre catégories pour les besoins de l'analyse statistique et économique :

- les **M**icroentreprises - TPE, qui sont une sous-catégorie des PME, constituée des sociétés de moins de 10 salariés et ayant un chiffre d'affaires annuel de moins de 2 millions d'euros

- les **P**etites et **M**oyennes **E**ntreprises - PME, sont constituées des entreprises qui emploient moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros

- les **E**ntreprises de **T**aille **I**ntermédiaire - ETI, sont les sociétés de moins de 5000 personnes et un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard d'euros

- les **G**randes **E**ntreprises - GE sont les entreprises ne rentrant pas dans le champ des autres catégories.

En 2016, on compte en France 3 millions de petites et moyennes entreprises marchandes non agricoles (135 056 PME et 3 865 510 Microentreprises) (Tableau de l'économie française INSEE) ; quasiment toutes relèvent des secteurs non financiers.

Celles-ci, emploient 2,5 millions de salariés en équivalent temps plein (ETP) et réalisent 20 % de la valeur ajoutée des entreprises des secteurs marchands non agricoles et non financiers.

Au total, les PME emploient ainsi plus de 6 millions de salariés (ETP) et réalisent 43 % de la valeur ajoutée. INSEE (Edition 2018. Les entreprises en France).

Les TPE emploient 3,3 millions de salariés et représentent 19 % des salariés du privé et 28 % des emplois si l'on intègre les non-salariés en France. Elles sont définies comme les entreprises de moins de dix salariés (la moyenne se situe vers sept salariés). (Letowski, 2020).

Elles comptent en moyenne trois salariés, ces personnes travaillent 36,3 heures par semaine et 28% sont à temps partiel (Dares, avril 2019).

Répartition des TPE employeurs	Entreprises	Salariés
1 salarié	**38,2**	13,5
2 salariés	20,2	14,2
3-5 salariés	**27,6**	37,1
6-9 salariés	14,0	35,2
Ensemble	100,00 %	100,00

<u>Tableau 2</u> : Répartition des TPE employeurs fin 2018

(Dares, février 2020).

Les TPE se concentrent essentiellement dans le secteur du tertiaire (plus de 2,3 millions de salariés), à savoir en premier lieu dans le commerce, les transports, l'hébergement et la restauration (plus de 1,18 million).

Elles sont également présentes dans la construction (451 0000) et dans l'industrie. L'artisanat représente 400 000 entreprises - au sens d'entreprises inscrites au répertoire des métiers - et emploie 1,2 million de salariés.

Les TPE sont présentes dans la plupart de secteurs, mais elles sont particulièrement importantes, en termes de part dans l'emploi salarié total, dans les « *Arts, spectacles, activités récréatives, services aux personnes* », l'hébergement et restauration, les « *Activités immobilières* » et la Construction (secteur où le stress lié au contact avec la clientèle et les risques d'accident du travail peuvent être potentiellement importants). (INSEE, 2015).

Depuis 2003, le nombre de femmes, cheffes d'entreprise se développe régulièrement en termes de nombre progressant un peu plus que les hommes.

Fin 2014, les femmes représentent 21% des dirigeants salariés et 35% des non-salariés ; elles sont à la tête de leur propre entreprise (de 25% parmi les gérants majoritaires de sociétés à 39% et 40% chez les entrepreneurs individuels et les auto-entrepreneurs). (INSEE, 2017). L'entrepreneuriat féminin représente 800 000 femmes.

Elles sont particulièrement présentes dans trois secteurs d'activité à savoir le social (22 %), les services aux particuliers (18,60 %) et le commerce (16,4 %) avec une forte progression dans les secteurs masculins comme l'automobile (10 %) ou l'industrie agroalimentaire (16 %).

Elles sont moins présentes dans les domaines du bâtiment ou des biens et équipements (7,7 %) (Etude KPMG publiée le 18/06/2015 – Salon planète PME).

A la lumière de l'examen de cette représentation économique, l'écosystème de la PME occupe une place déterminante dans l'économie de notre pays par sa vitalité, son poids économique, sa diversité et son dynamisme.

La place centrale du dirigeant de PME et sa dimension humaine sont souvent mal connues alors que l'état de santé générale de cet acteur économique est essentiel pour l'entreprise.

Jusqu'à présent ignoré, un courant de la recherche sur la santé des entrepreneurs s'est développé depuis une dizaine d'années. (Torrès et Thurik, 2018 ; Stephan, 2018).

Les travaux scientifiques en matière de santé du dirigeant de PME ont apporté un éclairage permettant de combler les lacunes de la littérature en cherchant à déterminer :

- la qualité du sommeil des dirigeants de PME et l'impact qu'il en résulte sur la vigilance entrepreneuriale (Guiliani, 2017a, 2017b, 2019)

- les stresseurs et les satisfacteurs des entrepreneurs dans leur quotidien professionnel et l'impact qu'il en résulte sur leur santé (Lechat et Torrès, 2016b, 2017)

- le « *burn out* » des entrepreneurs a été étudié (Ben Tahar, 2014 ; Lechat et Torrès, 2016a, Torrès et Kinowski-Moysan, 2019, Torrès et al., 2021c), et plus généralement la littérature s'est employée à comprendre si entreprendre est vecteur de bonne santé ou de mauvaise santé (Ben Tahar, 2014 ; Torrès, 2012 ; Lechat et Torrès, 2016 ; Torrès et al., 2021b).

Ce travail doctoral s'inscrit dans ce courant de la recherche et l'objectif est alors de déterminer si le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) peut avoir des conséquences « *salutogènes* » sur la santé du dirigeant d'entreprise après une défaillance d'entreprise (LJ).

Section 2. La problématique

Si les procédures collectives ont été longuement étudiées dans le cadre du droit des entreprises en difficulté, ainsi que « *l'échec entrepreneurial* » en sciences de gestion, peu de travaux ont été menés dans le domaine de la santé du dirigeant en difficulté et du « *Rebond* ». Celui-ci demeure à ce jour une notion vague, métaphorique et insuffisamment précise en termes de définition scientifique dans le champ de l'entrepreneuriat.

Notre volonté d'investigation est de tenter de comprendre les liens indissociables qui unissent la santé du dirigeant de PME et la défaillance de son entreprise mais aussi de rechercher quelles sont la ou les conditions du « *Rebond professionnel* » (« *résilience entrepreneuriale* »).

A cette fin, il sera abordé les conséquences sur la santé du dirigeant en situation de défaillance et de « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) et plus particulièrement la capacité d'une personne à transformer « *l'échec entrepreneurial* » caractérisé par la liquidation judiciaire (LJ) en « *Rebond salutogénique* ».

En d'autres termes, quelles sont les conséquences des effets de la défaillance d'entreprise sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en termes de « *pathogénèse* » ?

A la suite d'un processus de deuil et de résilience qui peut aboutir à un « *Rebond entrepreneurial ou salarial* » quels sont les impacts sur la santé générale de ce chef d'entreprise et pouvons-nous parler de « *variable salutogènique* » du « *Rebond* » ?

Existent-ils des liens étroits et indissociables entre la santé de l'entrepreneur en difficulté (ED) générant un « *effet pathogénique* » et le « *Rebond entrepreneurial ou salarial* » procurant un « *effet salutogénique* » ?

Ainsi, cette recherche aura un double objectif :

1. Nous analyserons dans un premier temps les conséquences sur la santé physique et mentale du dirigeant en post-liquidation judiciaire. Dans un deuxième temps, nous tâcherons de déterminer quel est le processus qui permet à un dirigeant d'entreprise de pouvoir « *Rebondir* » après un « *échec entrepreneurial* » et sous quelle (s) condition (s).

2. Nous étudierons si le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) peut représenter une « *variable salutogènique* » sur la santé générale du dirigeant de PME.

Afin d'étudier et de comprendre l'hypothèse du « *Rebond professionnel* » après une liquidation judiciaire (LJ) et des conséquences aversives sur la santé physique et mentale du chef d'entreprise, il sera abordé les conditions préalables du processus de revitalisation graduelle du dirigeant en difficulté et des facteurs clés de « *Rebond* » (FCR) lui permettant de redonner un cap et un sens à sa nouvelle « *bifurcation professionnelle* ».

L'analyse de ce long processus se déclenche et intervient entre la cessation définitive d'activité du dirigeant de PME et la phase du « *Rebond* ».

Cette quête de compréhension qui, de prime abord peut se révéler énigmatique, ne peut se comprendre que par la mobilisation de plusieurs concepts clés analysés ci-dessous.

Section 3. Les champs et les concepts clés mobilisés

Pour ce faire, nous avons choisi d'apporter un éclairage juridique préalable et nécessaire quant à l'origine de la procédure collective caractérisée dans la limite de cette étude par la liquidation judiciaire (LJ).

Ce cadre juridique permet de mieux comprendre le « *maquis* » réglementaire et judiciaire auquel est confronté le dirigeant de PME et qu'il méconnait généralement.

Il permet aussi d'apporter une explication sur les conséquences économiques et financières de cette « *rupture de trajectoire professionnelle* » ainsi que la perception du chef d'entreprise quant à la stigmatisation de son « *échec entrepreneurial* ».

3.1. Le droit des entreprises en difficulté

Nous ne pouvons faire l'économie d'un examen simplifié du droit des entreprises en difficulté qui puise son origine dans l'histoire des « *faillites* ».

Sans traduire ou détailler les schémas ou les théories juridiques, qui ne sont pas l'objet de cette recherche doctorale, il a semblé néanmoins intéressant de remonter aux origines de cette branche du droit du monde des affaires pour mieux comprendre cette représentation de « *l'échec entrepreneurial* ». En effet, « *le droit de la faillite demeure, même avec les nombreuses réformes législatives, fortement imprégné des préjugés moraux qui l'ont vu naître. La remise en cause totale des stigmates de la faillite peine à s'imposer dans la loi tant ses origines imprègnent notre civilisation* ». (Magras, 2018, p. 405).

En écho à cette longue évolution historique, l'application d'un corpus de normes juridiques sur le dirigeant de PME en difficulté peut aujourd'hui constituer une clé d'explication de nos recherches quant à la représentation judiciaire que peut s'en faire le dirigeant « *défailli* » et où *« Le droit des entreprises en difficulté, droit déshumanisé », peut se transformer en broyeur de chef d'entreprise* ». (Soinne, 2009).

En effet, la « *confrontation judiciaire* » et le ressenti du chef d'entreprise traduit devant un tribunal dans le cadre d'une liquidation judiciaire peuvent être un amplificateur des conséquences dommageables sur sa santé.

Selon (Delattre, 2013) « *Dans un bon nombre de procédures, le chef d'entreprise est complétement dépassé et psychologiquement atteint* ».

D'autre part, le professeur Galle, cité par Torrès (2017) estime « *qu'en voulant traiter dans un même corpus de règles la défaillance des entrepreneurs individuels, TPE, PME et très grandes entreprises, le législateur a rendu ce droit difficilement lisible pour les TPE et les entrepreneurs individuels (…). Le dirigeant d'une TPE risque d'être perdu dans ces mécanismes juridiques aussi variés que sophistiqués ce qui pose la question de savoir s'il ne faudrait pas s'interroger sur la pertinence de conserver un même droit aujourd'hui pour des débiteurs si différents* ».

Malgré une image peu flatteuse de la justice, l'évolution de la société, l'enjeu économique et le droit des entreprises en difficulté permettent de nos jours de donner progressivement une représentation de la justice plus humaine et plus « *thérapeutique* ».

Ce concept de « *Jurisprudence thérapeutique* » a été créé en 1991 par le professeur David B. Wexler et consiste dans l'examen pluridisciplinaire de l'effet de la loi sur la santé mentale et émotionnelle des personnes impliquées dans le processus judiciaire, du justiciable aux autres acteurs juridiques, comme les juges, les avocats, les greffiers, mandataires…

Bien qu'il anime un ardent débat juridique et philosophique, où « *cette prise en compte de l'aspect humain conduit à s'interroger sur l'office du juge et sur le rôle dévolu aux acteurs de la procédure collective…, il convient de réfléchir aux moyens de restaurer les droits du chef d'entreprise encore bafoués dans l'enceinte judiciaire par la suppression de certaines mesures infamantes, fantômes du droit de la faillite qui hantent encore le droit des entreprises en difficulté et qui n'ont plus leur place dans une justice du XXIème siècle qui ambitionne de se moderniser* » (Martineau-Bourgninaud, 2016, p. 6).

3.1.1. Les procédures collectives en droit français et le cas de la liquidation judiciaire (LJ).

« *Une procédure collective est une procédure décidée par un juge afin d'organiser le paiement des créanciers d'une entreprise en difficultés et, si cela est possible, de permettre à cette dernière de poursuivre son activité* ». (Article L. 640-1 du Code de commerce).

Il existe trois types de procédures collectives, selon le degré de gravité de la situation de l'entreprise : la sauvegarde, le redressement judiciaire (RJ) et la liquidation judiciaire (LJ).

Avant qu'une procédure collective soit engagée, d'autres procédures sont toutefois prévues par le Code de Commerce pour les entreprises en difficulté**.**

En effet, l'entrepreneur a la possibilité de recourir à un mandataire « *ad hoc* » ou une conciliation.

Ces deux procédures reposent sur une négociation avec les créanciers de l'entreprise en vue d'obtenir un accord sur les modalités de paiement des dettes. (remise, échelonnement…).

Les procédures collectives possèdent notamment l'avantage d'être souples et confidentielles (en évitant la publicité liée à l'ouverture d'une procédure collective).

Cependant ces négociations peuvent échouer ou s'avérer insuffisantes en pratique et l'ouverture d'une procédure collective est alors inévitable lorsque les difficultés de l'entreprise perdurent.

Elle est nécessairement prononcée contre un débiteur en cessation de paiements et dont le redressement est manifestement impossible ; la liquidation judiciaire est applicable à un commerçant, une personne immatriculée au répertoire des métiers, à un agriculteur ou à une personne morale de droit privé. La liquidation judiciaire (LJ) met fin définitivement à l'activité de l'entreprise.

La procédure de liquidation judiciaire est très longue puisqu'elle peut durer de quelques mois jusqu'à plusieurs années. Elle s'applique aux sociétés qui déposent le bilan (en faillite).

C'est le liquidateur judiciaire (représentant des créanciers de l'entreprise) qui s'occupe de l'ensemble des formalités liées à cette opération suivies par un juge commis à cet effet (juge commissaire).

Cette procédure conduit irrémédiablement à la radiation de l'entreprise, et ce, que les actifs soient suffisants ou non pour rembourser les créanciers.

Dès que le jugement d'ouverture de la liquidation judiciaire est proclamé, le dirigeant de l'entreprise est dessaisi de ses fonctions.

C'est au liquidateur ou au mandataire judiciaire que revient ce rôle de représentation. En plus de perdre la gestion, le gérant peut également être amené à rembourser les créances de la société avec ses biens personnels. Il risque aussi de faire l'objet d'une sanction en cas de faute grave.

En fonction de la gravité de la faute, il peut écoper d'une amende ou d'une peine d'emprisonnement. En outre, il peut être inscrit dans le fichier Banque de France et peut être frappé d'interdiction de gérer. La liquidation judiciaire (LJ) donne lieu à un arrêt des poursuites individuelles et au recouvrement collectif des créanciers. Elle amène également la banque à bloquer les comptes du débiteur. En présence d'un solde créditeur, cette institution financière le reverse au liquidateur. Cela implique que l'entreprise ne peut plus procéder à des paiements, et ce, même dans le cadre des déclarations fiscales et sociales.

Aussi, qu'elles soient antérieures ou postérieures au jugement, les créances ne seront pas acquittées, sauf si elles règlent les frais de justice ou une prestation fournie au débiteur. Certains contrats peuvent être frappés de nullité, notamment ceux qui ont été signés pendant la période suspecte.

Les associés encourent chacun un risque de faillite personnelle. En effet, qu'ils soient responsables indéfiniment, solidairement ou conjointement, le règlement des dettes est une obligation à laquelle ils doivent se conformer. De plus, leurs actions ne sont plus cessibles sans l'aval du Tribunal.

Même si elles ne sont pas encore arrivées à échéance, les dettes détenues par les créanciers contre la société sont toutes exigibles. Ils doivent dans ce cas adresser une déclaration de créances au liquidateur. Ils disposent pour cela d'un délai de 2 mois suivant le jugement d'ouverture. La procédure de désintéressement des créanciers s'effectue d'ailleurs de façon collective et non à titre individuel. (Code de Commerce).

Dans le cadre de ce travail doctoral, seule la liquidation judiciaire (LJ) sera abordée en excluant les plans de sauvegarde et la période de redressement judiciaire.

En effet, il parait souhaitable de se focaliser sur cette étape car elle présuppose la fermeture irréversible de l'entreprise, « *la fin de tout* » et permet d'inscrire dans sa dynamique une possibilité ou non de « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

Le plan de sauvegarde et le redressement judiciaire n'annoncent pas une fin mais une possibilité de s'en sortir.

<u>Figure 3</u> : Les procédures collectives pour les entreprises en difficulté

Au regard du cadre juridique et institutionnel représenté par les procédures collectives, la procédure de liquidation judiciaire (LJ) prononcée par un Tribunal de Commerce sonne le glas de l'entreprise par la cessation définitive d'activités. C'est à ce moment clé que s'enclenche ou non le processus de « *Rebond* ».

Cet « *épilogue entrepreneurial* » ne constitue pas uniquement une mise en ordre juridique ou celle d'une activité économique mais affecte aussi le dirigeant de PME. Ce décrochage du cycle de vie d'une entreprise se caractérise par la notion « *d'échec* » ou de *« non succès* ».

Si les premiers travaux sur « *l'échec entrepreneurial* » se sont focalisés sur les causes, les travaux menés au cours de la dernière décennie se sont concentrés plutôt sur les expériences « *d'échecs* » vécues par les entrepreneurs. (Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al., 2010).

« *L'échec* » est désormais une étape individuelle à la réussite d'un « *processus entrepreneurial* » qui mérite d'être étudié en profondeur (Jenkins et McKelvie, 2016).

3.2. « *L'échec* » appliqué à l'entrepreneuriat

« L'échec » est une notion comparable à un « *non succès* » largement développée en littérature et en philosophie. En ce qui concerne l'entrepreneuriat, « *l'échec* », incarne le « *marquage au fer rouge du dirigeant d'entreprise et qui sera le plus souvent sanctionné* » (Aubert, 1997).

Développée dans cette recherche, la liquidation judiciaire qui est la conséquence de « *l'échec* » (Mc Grath, 1999 ; Shepherd, 2003 ; Smida et Khelil, 2010 ; Ucbasaran et al., 2012 ; Singh et al., 2015) représente des « *coûts financiers, psychologiques, sociaux et économiques* ». (Cope, 2011 ; Ucbasaran, et al., 2010 ; De Hoë et Janssen, 2016). C'est dans ce cadre que s'inscrivent les premiers travaux sur la défaillance des entreprises reconnue dans la littérature anglo-saxonne sous le terme de « *business failure* ». Depuis une dizaine d'années apparait un champ théorique dans la littérature scientifique quant aux erreurs et à l'apprentissage de « *l'échec* » (Minniti et Bygrave, 2001 ; Baumard et Starbuck, 2005 ; Cannon et Edmondson, 2005 ; Cusin, 2008, 2009, 2011, 2017 ; Cope, 2011 ; Rivest, 2011 ; Pépin, 2016). Celui-ci résulte de l'objet de recherches et d'articles très nombreux même si aucune définition ne fait l'unanimité.

Ce travail doctoral s'inscrit dans ce champ de recherche en se focalisant sur la cessation définitive de l'activité du dirigeant de PME et son corollaire, « *l'échec entrepreneurial* » (LJ).

Selon les auteurs, « *l'échec* » est la résultante d'un investissement émotionnel (Cardon et al., 2005), un « *mot émotionnel* » utilisé en psychologie cognitive (Madan et al., 2017), d'un attachement très fort qui unit le dirigeant à son projet entrepreneurial (Cope et al., 2011) ainsi qu'à une identité marquée étroitement liée à la mission (Shepherd et al., 2011).

La stigmatisation de « *l'échec* » liée à ce « *discrédit culturel et sociétal* » génère des conséquences sur le regard de « *l'échec* », son apprentissage et ses conséquences délétères sur la santé du dirigeant.

« *La stigmatisation de l'échec est l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses PME en difficultés financières cachent leurs problèmes jusqu'à ce qu'il soit trop tard* » (Commission européenne, 2007, p. 9).

Cette objurgation sociale se définit comme « *une marque de disgrâce ou d'infamie, venant entacher la réputation de quelqu'un* » (Singh et al., 2015, p. 151).

« *L'étude de l'histoire de la faillite de ses origines romaines à sa disparition en 1985 témoigne de l'instrumentalisation de l'humiliation par le droit. Le commerçant incapable d'honorer ses engagements même sans avoir commis de fraude représente un danger pour l'ordre social et une nuisance pour ses créanciers. L'humiliation paraît alors la meilleure voie pour assurer la visibilité et l'exclusion du commerçant défaillant. Cette stigmatisation protéiforme s'adapte à l'évolution de la société pour imprimer à la faillite la honte qui s'y attache* ». (Magras, 2018, p. 5).

Selon de nombreux auteurs, la stigmatisation, même sans intervention judiciaire, génère une forme d'étiquetage (Becker, 1985) par lequel un ensemble de préjugés sont attribués à un groupe de personnes (Lacaze, 2008). Ces préjugés redéfinissent la manière dont les autres nous perçoivent, mais aussi la manière dont on se perçoit nous-mêmes (Angermeyer et al., 2005) comme s'ils devenaient notre caractéristique dominante. Le stigmate fait « *passer le sujet d'une personne complète et normale à une personne détériorée et diminuée, et qui finalement le réduit à ce label* » (Bichsel et al., 2017). (cités par Magras, 2020).

Ce travail doctoral vise à comprendre les conséquences de cet épisode de vie singulier sur la santé générale de cet « *homo économicus* » en tentant de mesurer les impacts de cette défaillance d'entreprise en termes de *« coûts humains, sociaux et psychologiques* ».

Au cours de cette approche juridique, la procédure de liquidation judiciaire ignore le plus souvent les répercussions humaines en termes de liens sociaux, familiaux, perte du « *capital réticulaire* » …, pour se concentrer uniquement sur les conséquences financières de la défaillance : résorption de la dette et désintéressement des créanciers.

En écho à ces défaillances d'entreprises, les conséquences délétères de « *l'échec entrepreneurial* » ouvrent un champ d'investigation en termes de santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

Ce terrain de recherche établit les « *dommages* » et les conséquences occasionnés par la cessation définitive d'activités (LJ) de l'entreprise sur la santé du dirigeant de PME.

En effet, dans le cadre d'une démarche exploratoire, au fil des témoignages des dirigeants de PME et l'analyse détaillée des *verbatim,* il a été montré quels pouvaient être les impacts associés de détresse ou de souffrance qu'avaient subis ces dirigeants (es) de PME à la suite de la procédure judiciaire (LJ). Il a été ainsi possible de catégoriser des niveaux d'intensité en proposant une « *échelle de la pathogénèse* ».

Le niveau d'intensité le plus élevé de l'impact de la défaillance d'entreprise se révèle par une « *onde de choc* » brutale révélatrice d'un « *psycho traumatisme* » que nous qualifions de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

Les psychanalystes francophones font habituellement un distinguo entre le « *psycho traumatisme* » et le « *psycho trauma* ». Le « *trauma* » correspond à la violence externe et à son « *effraction* » et le traumatisme renvoie aux effets psychiques du trauma sur le sujet (Anaut, 2005). Bien que cet instrument de mesure soit perfectible et mériterait d'être approfondi en termes de validité scientifique, cette échelle de mesure peut apporter une première ébauche de compréhension.

L'évaluation du niveau de dégradation de la santé du dirigeant en souffrance par rapport au niveau d'intensité de la « *pathogénèse* » nous semble être une démarche pertinente et constructive.

Ce constat qui peut sembler s'éloigner de l'orthodoxie des sciences de gestion trouve néanmoins une résonance singulière et intéressante au regard de la recherche.

Certains auteurs, soulignent un « *lien de parenté* » avec les sciences médicales tandis que d'autres chercheurs ouvrent d'autres voies de compréhension.

« *Les métaphores médicales sont logiquement fréquentes dans la littérature des sciences de gestion. Les questions de naissance, de défaillance et de disparition offrent des correspondances faciles. Quand ils recommandent aux consultants et chercheurs en gestion de mieux comprendre le cycle de vie des entreprises, font référence aux médecins* ». (Stubbart et Knight, 2006, p. 79). L'auteur suppose que les organisations pourraient vivre éternellement si elles étaient bien gérées.

« *Dès le début de ce travail, nous voulions insister sur ces inacceptables morts de femmes et d'hommes entrepreneurs submergés par la honte de l'échec. Nous croyons, au terme de ce travail de recherche, pouvoir modifier des trajectoires dangereuses conduisant à la dépression, voire au suicide. Les sciences sociales et les sciences de gestion peuvent aussi sauver des vies (…)* » (Budin, 2012).

Dans le prolongement de la procédure judiciaire (LJ) longue, difficile, anxiogène et souvent douloureuse, le dirigeant de PME apparait comme un « *polytraumatisé de la vie* ».

Par « *l'effraction émotionnelle* », « *l'agonie psychique* » et le « *psycho traumatisme* » qu'il a subi, l'affaiblissement de son capital physique et mental est de nature à rendre « *inopérant* » un changement salutaire en termes de vie, de santé, de bien-être et de travail voire irréversible dans le cas du « *suicide patronal* ».

3.3. La théorie du deuil dans le processus de liquidation judicaire

La mobilisation de la théorie du deuil parait de nature à mieux comprendre ou formaliser ce que peut représenter la perte d'une entreprise considérée comme une « *mort symbolique* » (Brunet-Mbappe, 2010, p. 26).

Cette rupture de vie est d'autant plus dommageable en termes de santé physique et mentale qu'elle s'explique par l'attachement émotionnel du dirigeant de PME.

En effet, les récentes études scientifiques suggèrent « *une forme de clé de compréhension intéressante à la perte d'un « objet » par un transfert sémantique habile et audacieux de la notion du deuil aux sciences de gestion* ». (Pailot, 2014, p. 13).

L'investissement en temps, en énergie, en moyens financiers se concrétise par une identité étroitement liée à la mission (Shepherd et al., 2011) ou la passion est soulignée par un investissement émotionnel de haute intensité (Cardon et al., 2005 ; Cusin, 2017).

« *Si l'échec peut briser le dirigeant de PME, le deuil permet de réaliser la réparation* ». (Brunet- Mbappé, 2010, p. 29), « *Il n'y pas de fracas sans métamorphose* » (Cyrulnik, 2002, p. 185).

Selon Brunet-Mbappé (2010), « *C'est au moment de la cessation d'activité ou l'arrêt du projet, que le deuil s'enclenche* » même si la théorie du deuil est largement controversée par le transfert sémantique qui est réalisé dans l'entrepreneuriat plus particulièrement en cas d'une défaillance d'une entreprise (Pailot, 2014) et notamment sur la linéarité du processus, variable selon les individus.

En effet, il existe selon Sauteraud, (2012) « *un chevauchement des états émotionnels* ». La traversée de ces étapes de deuil est développée ainsi : « *Au cœur de la violence psychologique, c'est la perte de l'identité, de l'estime de soi et cela se traduit par une atteinte à l'intégrité psychique de la personne. Cette désillusion peut conduire à des états dépresseurs, et amène la personne à traverser des étapes de deuil* » (Bernard, 2016, p. 51).

D'autre part, les réflexions sur le deuil en gestion peuvent contribuer à l'analyse de certaines formes d'altération, de dégradation et de fragilisation de la santé au travail et ce, tant dans le salariat (Gernet et Dejours, 2009 ; Lhuilier, Litim, 2009 ; Pailot, 2014) que dans le travail indépendant (Torrès, 2012).

Les chercheurs en gestion privilégient clairement une lecture psychologique du deuil et ce point apparait largement adopté dans le rapport avec la mort. Cette lecture peut donner un sens aux « *réactions émotionnelles particulièrement intenses de certains acteurs confrontés à des pertes dans leur champ professionnel* » (Pailot, 2014, p. 12).

Trois positionnements théoriques hétérogènes sont essentiellement présentés par les « *modèles des stades* » qui se focalisent exclusivement sur une stratégie de « *coping* » centrée sur les émotions négatives (Kübler-Ross, 1985) et celui de « *l'attachement* » (Bowlby, 1969, 1970, 1978, 1980, 2002).

Le processus de « *coping* »[1] est une oscillation permanente et fluctuante entre l'orientation vers la perte et l'orientation vers la restauration (Stroebe, Schut et Stroebe, 1999, 2008, 2010).

[1] Les stratégies de « **coping** » « *désignent l'ensemble des comportements et des cognitions qu'un individu interpose entre lui et un événement perçu comme menaçant en vue de maîtriser, tolérer ou diminuer l'impact de celui-ci sur son bien-être physique et psychologique* » (Luminet, 2008, p.47).

Ce processus *de « double coping »* (DPM) **(**Stroebe et Schut, 1999) repris par (Shepherd, 2003, 2009) distingue une oscillation du processus de perte d'orientation « *loss orientation* » (LO) et d'orientation de restauration « *restoration orientation »* (RO) qui permettrait d'accélérer les phases du deuil. L'orientation vers la restauration implique des stratégies orientées vers la « *gestion* » de cet événement de vie.

Le processus d'oscillation entre ces deux pôles (affects négatifs et positifs) agirait comme un « *facteur de régulation émotionnelle* » nécessaire pour s'adapter à la nouvelle réalité à laquelle est confrontée le sujet (Pailot, 2014, p. 25).

Dans le cadre de cette étude, nous observons que la théorie du deuil la plus souvent décrite est déclinée par « *le travail de deuil* ». Celui-ci représente « *un processus intrapsychique consécutif à la perte d'un objet d'attachement et par lequel le sujet réussit progressivement à se détacher de celui-ci* » (Laplanche et Pontalis, 2007, p. 24). Ce processus demeure la condition préalable et déterminante d'une restauration graduelle physique et mentale du dirigeant.

Décrit par les chercheurs comme des étapes souvent linéaires et rectilignes, nous pensons que ces processus complexes peuvent connaître au contraire un phénomène de rétroaction où la phase finale d'acceptation peut basculer sans que rien ne s'y prête à la reviviscence de l'événement traumatique. (rumination).

Le transfert sémantique du deuil dans les sciences organisationnelles nécessite néanmoins une certaine prudence quant à « *son interprétation et sur les conséquences de cette sur interprétation en matière de transfert de connaissances sur le plan institutionnel (services RH, organismes consulaires ou institutionnels…) en matière de mise en place de dispositifs d'accompagnement inadaptés au vécu des acteurs concernés »* (Pailot, 2014, p. 26).

A l'issue d'un « *travail de deuil* » (Laplanche et Pontalis, 2007) variable dans le temps, le concept dynamique de résilience mobilisé par notre étude soulève l'hypothèse d'un « *sursaut professionnel* » (entrepreneurial ou salarial) qui engage l'entrepreneur défaillant dans une nouvelle dynamique de projets, un nouveau cap, un sens à sa vie.

En définitive, le « *Rebond Professionnel* » caractérise ce nouveau processus de revitalisation graduelle et de reconstruction économique et personnelle.

3.4. Le concept de résilience

A l'examen de la littérature en entrepreneuriat, la mobilisation du concept de résilience prend ses sources dans une réponse à un contexte difficile, voire extrême (Danes, Lee, Amarapurkar, Stafford, Haynes et Brewton, 2009).

La résilience comprend aussi l'étude des traits de personnalité marquée par une qualité ou une « *habilité émotionnelle et cognitive* » de l'entrepreneur (Hayward, Forster, Sarasvathy et Fredrikson, 2010 ; Bernard, 2016) pour faire face à des difficultés. Elle peut également s'identifier à un processus dynamique suffisamment fort pour être à l'origine du déclenchement du « *processus entrepreneurial* ».

Ce travail doctoral s'inscrit dans ce dernier courant de recherche longuement évoqué par Bernard dans la mobilisation du concept dynamique de résilience. (Anaut, 2005 ; Lecomte et al., 2005 ; Cyrulnik et Duval, 2006 ; Charreire, Petit et Cusin, 2013 ; Bernard et Barbosa, 2016).

« *La résilience apporte une compréhension utile des mécanismes mis en jeu par les individus, dans des circonstances chaotiques…c'est le choix du mouvement contre l'inertie. C'est aussi la mobilisation des talents, le désir de recréer de la valeur sous différentes formes, alors que tout pourrait plonger l'individu dans le renoncement et la noirceur* » (Bernard, 2015, p. 1).

Inspirée par le champ de la psychologie de la santé, la résilience trouve son origine dans la science de physique des matériaux où elle désigne « *la résistance des matériaux soumis à un choc élevé et la capacité pour une structure d'absorber l'énergie cinétique du milieu sans se rompre* » (Dictionnaire Robert). Ce domaine de recherche et d'application des théories demeure parmi le plus utilisé et applicable aux sciences de gestion. La plupart des études relatives au concept de la résilience se concentre sur le domaine de la thérapie psychologique et relativement peu de documents traitent de la question de la résilience dans le champ de l'entreprise.

« *Seul à ce jour, Boris Cyrulnik a abordé spécifiquement la notion de résilience chez les entrepreneurs, sans l'approfondir ainsi que Shapero dans le champ de la recherche entrepreneuriale, à travers l'analyse qu'il fait du profil des entrepreneurs* » (Bernard, 2006, p. 5).

Les principales difficultés sont celles de définir la résilience dans un corpus scientifique où chaque discipline semble s'être appropriée sa propre définition. Pour ne citer que quelques auteurs, les définitions suivantes paraissent s'inscrire ou croiser notre terrain d'investigation.

Ainsi, « *Si la résilience correspond à la phase ultime de l'échec, celle-ci procède à un double dynamique : la résistance à la destruction d'une part, puis la capacité à augmenter ses compétences pour déclencher une nouvelle activité entrepreneuriale ou un emploi salarié* » (Brunet-Mbappé, 2010, p. 28).

De même, selon tels autres auteurs, la notion de résilience peut être définie comme l'aptitude à surmonter un événement traumatisant et à « *Rebondir* » après cet évènement. (Tugade et Fredrickon, 2004 ; Newman, 2005 ; Seery et al., 2010 ; Genet et Siemer, 2011).

Enfin, pour cet auteur, « *La résilience est l'une des grandes énigmes de la nature humaine qui n'est ni éthiquement bonne ou mauvaise, mais seulement la compétence et la capacité à être robuste dans des conditions de stress et de changements énormes* » (Coutu, 2002, p. 3).

Ainsi, il apparait que la légitimité de la résilience reposerait sur des conditions ou certains critères énoncés.

Un certain nombre de chercheurs considèrent que la définition de la résilience doit absolument comporter deux conditions essentielles, à savoir : une exposition à un contexte d'adversité correspondant à une menace forte, à un stress significatif, à un traumatisme, et une adaptation positive se traduisant par une certaine évolution, malgré les risques encourus et les obstacles au développement (Masten et Coatsworth, 1998 ; Luthar et al., 2000 ; McCubbin, 2001 ; Théorêt, 2005 ; Rivest, 2011 ; Bonanno, 2012 ; Bernard, 2016).

La communauté scientifique s'accorde à dire que la résilience est fonction de ressorts internes de l'individu qui sont la résistance psychologique « *hardiness* » liée à un fort sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1997) « *celui-ci aiderait un entrepreneur à se relever suite à un échec* », une ingéniosité et débrouillardise « *ressourcefulness* » et de l'optimisme associé à une grande capacité d'adaptation (Seligman, 1998, 2002, 2006, 2008). Selon Hayek (2012), « *la résilience est une caractéristique importante d'adaptation* » (Seligman, 1998).

La résilience, est un processus dynamique d'absorption d'un choc subi, de reconstruction de soi et une production de sens à partir de la situation vécue, au travers des interactions avec l'environnement comme support et soutien de la dynamique elle-même (Anaut, 2005 ; Lecomte et al., 2005 ; Cyrulnik et Duval, 2006 ; Charreire, Petit et Cusin, 2013) (cités par Bernard, (2015) conforte l'idée d'un processus complexe s'inscrivant dans une temporalité et un apport extérieur à l'évènement subi (« *échec entrepreneurial* »).

A l'instar de la métaphore employée dans l'art ancestral japonais du « *Kintsugi* », qui consiste à réparer un objet cassé en soulignant ses cicatrices avec de l'or au lieu de les cacher (Santini, 2018), si la résilience est une voie importante de la reconstruction, elle ne constitue pas la voie unique.

3.5. Le « *Rebond professionnel* » (entrepreneurial vs salariat).

Le « *Rebond* » est un terme général qui fait l'objet de nombreuses interprétations ou métaphores philosophiques, littéraires, économiques, sportives, écologiques, familiales ou proverbiales mais ne représente pas aujourd'hui, une réalité scientifique affirmée ou construite dans le champ de l'entrepreneuriat.

Ce « *Rebond entrepreneurial ou salarial* » est l'aboutissement de « *mécanismes ou de cheminements* » plus ou moins longs et complexes de reconstruction physique, mentale et financière dont la réussite relève d'un « *travail de deuil* »[2], d'un processus de résilience et d'accompagnement individuel ou collectif.

Nous pensons par ailleurs que le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) n'est véritablement réalisé que lorsque le nouveau projet de l'entrepreneur est en forte cohérence sur les plans personnel et professionnel. Il ne s'agit pas d'une « *bifurcation professionnelle* » d'opportunité qui pourrait s'apparenter exclusivement à un caractère de « *survie ou de reconversion alimentaire* ».

La mise en œuvre de ces mécanismes varie chez les dirigeants de PME en fonction des capacités de résistance propres à chaque être humain, de son environnement social ou familial. (De Hoë et Janssen, 2016), des ressources financières de substitution le plus souvent inexistantes quand l'entrepreneur ne peut plus percevoir de rémunération de l'entreprise disparue ou cédée, contraint et forcé. (Ucbasaran et al., 2013).

[2] *« Processus intrapsychique consécutif à la perte d'un objet d'attachement et par lequel le sujet réussit progressivement à se détacher de celui-ci ». (Laplanche et Pontalis, 2007)*

Cette inégalité de réparation devant l'adversité peut se traduire également par ce que l'on pourrait appeler « *les amortisseurs de crise* » renforçant les facteurs de protection face à l'adversité. On peut supposer que plus ces « *remparts de protection* » sont solidement ancrés, nombreux et diversifiés meilleures seront les conditions du *« Rebond* ».

De notre point de vue, nous définissons le « *Rebond professionnel* » en développant les phases successives de ce processus. En effet, dans le cas de la liquidation judiciaire (LJ), la perte de ressources financières du dirigeant de PME est souvent grave et « *traumatogène* » (cautions sociales, dettes, emprunts, hypothèques…) pour lui et sa famille.

Confronté à cette tragédie humaine, la possibilité pour le dirigeant de PME de retrouver un emploi de substitution dans cette période de crise peut lui permettre, malgré tout, d'alimenter « *le panier de la ménagère* ».[3]

Différents critères permettent de comprendre les orientations prises par les dirigeants d'entreprise ayant connu une liquidation judiciaire. En effet, différentes variables que sont l'âge, le sexe, la situation matrimoniale et patrimoniale, le « *capital psychologique* » du chef d'entreprise, l'aspect économique et financier permettent d'expliquer les choix effectués, parfois temporairement « *subis* » ou orientés soit vers l'entrepreneuriat soit vers le salariat.

De nombreuses recherches ont été effectuées sur les thèmes de *« l'entrepreneuriat de nécessité et de précarité* » (Fayolle et Nakara, 2010) bien qu'il soit intéressant et pertinent d'élargir cette notion de nécessité en évoquant le caractère sécuritaire et protecteur du choix du « *salariat de nécessité* ».

3.6. La « *salutogénèse entrepreneuriale* » et la « *salutogénèse du Rebond* ».

Notre réflexion a débuté à partir des travaux de recherches de l'Observatoire Amarok (Lechat et Torrès, 2016, 2017) et de la communauté scientifique sur la santé du dirigeant de PME en mettant en exergue la théorie de *« la salutogénèse entrepreneuriale »*.

Ce concept inspiré des travaux de (Antonovsky, 1979, 1996) désigne une approche se concentrant sur les facteurs favorisant la santé et le bien-être (physique, mental, social…) plutôt que l'étude des causes de la maladie (« *pathogénèse* »).

[3] Expression employée, lors d'une interview avec un président d'une association du « *Portail du Rebond* ».

L'analyse de la « *salutogénèse entrepreneuriale* », s'est traduite également par la mobilisation de l'étude des émotions entrepreneuriales.

L'étude des émotions s'est longtemps focalisée sur l'étude d'émotions particulières telles que la passion (Cardon et al., 2009), la joie, la peur, la colère (Larsen et al., 2001 ; Williams et Aaker, 2002) et leur impact sur la capacité d'une personne à identifier et exploiter une opportunité professionnelle (George et Zhou, 2007).

Ainsi, les émotions positives sont de nature à favoriser une telle identification et une telle exploitation tandis que les émotions négatives favoriseraient l'évitement total à toute forme d'exploitation d'opportunités.

Les recherches suivantes se sont attachées à comprendre comment une personne peut décider d'entreprendre face à la quantité exponentielle d'émotions négatives. Ainsi Patzelt et Shepherd (2011) ont déterminé que la présence d'émotions positives lors de l'activité entrepreneuriale permet avantageusement de contrebalancer les émotions négatives de l'entrepreneuriat.

De même, les découvertes des chercheurs attachés à l'Observatoire Amarok ont ainsi pu mettre en évidence que les entrepreneurs ont une santé meilleure que les salariés (Torrès, 2012), bien que cette santé soit confrontée à une plus grande amplitude, allant de l'exaltation au « *burnout* » (Lechat et Torrès, 2016a, 2016b ; Torrès et Kinowski-Moysan, 2019).

En effet, selon que l'entrepreneur est amené à vivre davantage d'évènements satisfaisants que stressants (Lechat et Torrès, 2017) et selon qu'il est capable de mobiliser davantage de facteurs « *salutogènes* » que « *pathogènes* » (Torrès, 2012), l'entrepreneur est soit en situation de « *salutogénèse entrepreneuriale* », soit en situation de « *pathogénèse entrepreneuriale* ».

Ce travail doctoral s'inscrit dans le prolongement de la « *salutogénèse entrepreneuriale* » mais en l'élargissant au domaine du « *Rebond* ». Le champ de cette recherche souhaite mettre en exergue dans quelle mesure les éléments de « *salutogénèse* » sont présents dans le contexte spécifique du « *Rebond* ».

L'analyse qualitative a permis en outre de mettre en évidence, à la suite de la mobilisation de mécanismes complexes (« *travail de deuil* », résilience), un système d'accompagnement associatif individuel et/ou collectif à forte identité entrepreneuriale.

Ces différentes conditions permettent de contribuer à une restauration générale progressive de la santé physique et mentale de l'entrepreneur tout en lui permettant d'insuffler une nouvelle dynamique de projets en forte cohérence personnelle et professionnelle.

En effet, les bienfaits du travail, de l'action entrepreneuriale et de ses conséquences sur la santé des dirigeants ont été démontrés sur le plan scientifique.

En ce qui concerne le dirigeant ayant subi une liquidation judiciaire, le « *Rebond* » appelle de façon similaire la notion d'élan et de vitalité Ré-entrepreneuriale au sens large. Dans le terme, on y retrouve le verbe évocateur « *bondir* ». Celui-ci semble s'inscrire dans le prolongement du courant de recherche de la « *salutogénèse* » orienté vers une véritable ***«*** *salutogénèse du rebond »***.**

Section 4. L'intérêt pratique de la recherche.

L'intérêt pratique de ce travail est d'étudier de manière qualitative les liens qui unissent le *« Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) et la santé des entrepreneurs après une liquidation judiciaire (« *salutogénèse du Rebond* » vs « *pathogénèse de l'échec entrepreneurial »*).

Le sujet du « *Rebond professionnel* » est un sujet qui demeure encore une « *terra incognita »* pour de nombreux chercheurs sans doute parce qu'il est un révélateur masqué et pudique de « *l'échec* » *lato sensu* ou la résultante d'un « *effet Gulliver* »[4] d'occultation.

La représentation des entreprises performantes et compétitives est plus propice à l'image de la réussite et de la bonne santé économique que celle des entreprises en difficulté ou de la défaillance des PME.

Ce constat est d'autant plus marqué en France par le tabou de « *l'échec »* et par la stigmatisation de la défaillance qui apparait comme une réalité socio-économique et culturelle.

[4] « ***L'effet Gulliver*** » est une représentation du monde par les géants. Cette théorie développée sur le plan académique par des universitaires (Gomez, Torrès. 2010) explique l'occultation des PME par rapport aux grandes entreprises. En généralisant le cas particulier des géants économiques, l'image de l'entreprise dans l'esprit du public mais aussi les analyses des spécialistes et les recommandations du pouvoir politique sont faussées par un effet de taille.

« *La défaillance reste perçue très négativement, que la contrainte morale soit intériorisée — honte de ne pouvoir payer ses créanciers — ou extériorisée — perte de la confiance des partenaires économiques* (…) *Malgré tout, l'infamie de fait que génère l'incapacité de faire face à ses dettes subsiste et l'humiliation jadis orchestrée par le droit est aujourd'hui intériorisée par les hommes*. (Magras, 2018, p. 518).

Si « *l'échec entrepreneurial* » a fait l'objet de nombreuses études et recherches, la capacité de surmonter l'adversité après un dépôt de bilan et la volonté du chef d'entreprise de retenter une nouvelle dynamique de projet dans une « *aventure entrepreneuriale ou salariale* » méritent d'être développées en termes de liens indissociables de la santé générale du chef d'entreprise et du *« Rebond* ».

L'étude de la santé des entrepreneurs est un « *impensé économique* » qui mérite que l'on s'y intéresse pour au moins deux raisons essentielles, d'une part en raison du développement économique par la pérennité de l'écosystème entrepreneurial dans la création d'emplois et de richesses et d'autre part du fait de l'enjeu de santé publique que représente le coût social, humain, et financier des défaillances d'entreprises (environ 60 000 chaque année). La récente pandémie mondiale qui sévit depuis le mois de mars 2020 impacte gravement la santé économique des pays mais aussi et sans doute révélera des conséquences beaucoup plus dévastatrices sur la santé générale des dirigeants de PME. (Torrès, et al., 2021a, à paraître) 2021-b à paraître).

Cette étude appelle aussi une réflexion beaucoup plus élargie en termes de mise en œuvre d'une véritable politique de santé au travail au profit des travailleurs non-salariés (TNS) beaucoup plus vulnérables que les dispositifs protecteurs et systèmes de prévention accordés aux travailleurs salariés (TS).

Pour autant, cette réflexion amène à penser que la « *souffrance au travail* » n'est pas le « *domaine réservé* » d'une catégorie socio-professionnelle.

Ce débat public et sociétal tourné vers un destin commun doit bousculer l'ordre établi au-delà des « *frontières idéologiques et caricaturales* » (patronat vs salariat) ou des clivages corporatistes. Il doit s'inscrire dans un véritable consensus porteur de valeurs humaines, de solidarité et de justice sociale.

L'intégration de la santé au travail pour toutes les catégories socio-professionnelles suggère à terme une refondation de notre modèle économique et des systèmes de prévention et de protection de santé (SST) à l'égard de ceux qui contribuent au développement et au rayonnement de notre pays en termes de richesse, de création d'emplois, et de savoir-faire.

Section 5. L'intérêt théorique du sujet (influence des facteurs physiologiques, cognitifs, conatifs et environnementaux dans le « *Rebond professionnel* »).

Le sujet étudié fait appel à d'innombrables travaux interdisciplinaires (sciences de gestion, philosophie, sociologie, psychologie, santé).

L'appel ou l'ancrage des différentes théories à l'instar du deuil transféré sur le plan sémantique à l'entrepreneuriat ou encore le concept de résilience et le champ de la psychologie positive, permettent de mieux appréhender les nombreuses conditions du « *Rebond entrepreneurial ou salarial* ».

L'examen des « *facteurs clés* du *Rebond* » (FCR) sont des champs d'inspiration et de compréhension au niveau de la reconstruction physique et mentale du dirigeant de PME (création de sens, reconquête de l'estime de soi et de confiance en soi, sentiment d'auto-efficacité...) ayant subi un « *psycho traumatisme post-liquidation judiciaire* ».

Les « *facteurs clés du Rebond* » (FCR) sont renforcés par l'importance du soutien en tant que « *périphérie affective* » (Vanborre, 2018), l'accompagnement individuel ou collectif par la présence de « *tuteurs de résilience* » (soutien socio-affectif, bienveillance et lien social), le recours à des associations à forte identité entrepreneuriale (« *coaching et parrainage* ») permettant de mobiliser ou d'orienter des axes de recherches en termes « *d'accompagnement post-échec* ».

Section 6. Le positionnement épistémologique et méthodologique.

Cette recherche doctorale s'inscrit dans une logique constructiviste de nature abductive. (Koening, 1993 ; Thiétart, 2014). Cette affirmation repose sur le postulat suivant : Par la connaissance issue de l'observation du terrain, cette étude permet de déterminer l'opérationnalisation d'un construit.

L'objectif de ce travail académique est de parvenir à la compréhension de la population d'entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire, et de mettre en évidence les liens indissociables entre la santé du dirigeant et le « *Rebond professionnel* ».

La construction de ce projet doctoral a été initialement réalisée à la suite d'une réflexion ainsi que des premiers travaux sur les impacts de la défaillance des chefs d'entreprise en procédures collectives en liaison avec le Tribunal de Commerce de Saintes.

Ce travail de recherche s'est ensuite orienté plus précisément sur le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

Le changement survenu dans le parcours de la thèse est lié principalement à une insuffisance du terrain de recherche et à la difficulté d'obtenir des sources auprès du Tribunal de Commerce.

La population étudiée s'est inscrite dans le cadre d'une étude qualitative exploratoire ciblée des dirigeants (es) de PME ayant connu une procédure collective (LJ).

Soixante entrepreneurs en post liquidation judiciaire (LJ) ont été contactés par téléphone ou par mail. Cinquante et un dirigeants (es) de PME ont répondu à cette invitation. Ceux-ci ont ainsi été interviewés et suivis sur une période de trois années. (2017-2019).

Le choix de cette population a permis d'étudier trois aspects dans ce travail doctoral : les entrepreneurs en « *Rebond* », le choix de leur « *bifurcation biographique* » (Grossetti, 2006 ; Bidart, 2006) et « *professionnelle* » **(**Negroni, 2005 ; Bessin et al., 2009) soit vers le salariat, soit vers la voie de l'entrepreneuriat, et enfin l'analyse de l'accompagnement par les structures associatives dédiées à « *l'échec entrepreneurial* ».

Afin d'élargir l'espace de réflexion et de quantifier cette recherche, nous nous sommes appuyés sur une enquête nationale effectuée en 2019 au sein de l'association « *60 000 rebonds* » portant sur cent soixante-huit dirigeants de PME. (Enquête Observatoire national du Rebond - ODR - 2019).

Enfin, bien que débordant le thème de notre sujet axé sur les dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire, l'interrogation générale concernant la « *souffrance au travail* » nous a conduit à observer une autre population, celle des travailleurs salariés (TS) au chômage avec le support de l'association « *Solidarités Nouvelles face au Chômage* » (SNC). Cette analyse porte essentiellement sur les conséquences de la perte d'emploi d'un salarié au chômage longue durée en termes de santé générale. La comparaison avec la population des travailleurs salariés (TS) conforte l'idée que la cessation définitive d'activités d'une entreprise, d'un outil de travail ou d'un emploi peut générer des conséquences similaires et durables sur le plan somatique et psychologique.

Le choix de la « *triangulation des données* » comme source d'objectivation des récits (Denzin, 1988, Huberman et Miles, 1991, Yin, 1994) a permis le recueil d'informations croisées dans le cadre des recherches ; celles-ci ont permis d'améliorer et de solidifier la validité des résultats obtenus.

Section 7. Design de la recherche.

<u>Figure 4</u> : Design de la recherche

La représentation de l'articulation de la thèse est représentée dans la figure 5.

La première partie apporte un éclairage sur la notion de « *l'échec* » en général et de la spécification de « *l'échec entrepreneurial* » en particulier, celui vécu par le dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

Elle met en exergue le caractère « *pathogène* » de haute intensité sur la santé physique et mentale du chef d'entreprise et souligne enfin le caractère « *salutogénique* » du « *Rebond professionnel* » via l'entrepreneuriat ou le salariat par le biais d'un accompagnement individuel, collectif (« *coaching et parrainage* ») et professionnel ayant vertu de « *thérapie associative* » (Augustin, 2018).

Cette première partie se décline en trois chapitres distincts :

Le premier chapitre est consacré à l'examen des multiples approches interdisciplinaires (littérature, philosophie, sociologie, psychologie…) que recouvre la notion « *d'échec* » jusqu'à la vision académique de « *l'échec entrepreneurial* » décliné par la défaillance d'entreprise et ses conséquences sur la santé générale du dirigeant de PME.

La première section permet d'analyser la donnée multidimensionnelle que représente « *l'échec entrepreneurial* ».

La seconde section analyse les conséquences délétères de « *l'échec entrepreneurial* » (LJ) sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post liquidation judiciaire.

Le deuxième chapitre, expose les liens indissociables entre les effets « *pathogènes* » à haute intensité du dirigeant et son « *Rebond professionnel* » (entrepreneurial ou salarial).

La première section tente d'expliquer le transfert sémantique entre la notion de « *psycho traumatisme* » et l'état de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

La seconde section, examine le « *Rebond professionnel* » du dirigeant (entrepreneuriat vs salariat).

Le troisième chapitre**,** aborde l'analyse des « *bifurcations biographiques et professionnelles* » et de l'accompagnement spécifique lié au « *Rebond professionnel* » du dirigeant en post-liquidation judiciaire.

La première section, tente de décrire le kaléidoscope de « *l'accompagnement entrepreneurial* » par des structures associatives ainsi que son champ de recherche.

La seconde section, analyse les différentes méthodes et les « *process d'accompagnement* » face à « *l'échec entrepreneurial* » au sein du tissu associatif (« *60 000 rebonds », les autres associations du « Portail du Rebond » et « Solidarité Nouvelle face au chômage » – (SNC).*

La seconde partie fait état de la méthodologie utilisée pour répondre à la problématique posée. Elle permet également de traduire les résultats et d'en discuter les implications entrepreneuriales et managériales.

Cette seconde partie se répartit en deux chapitres distincts :

Le chapitre quatre**,** développe le positionnement épistémologique du chercheur et ses choix méthodologiques.

Une première section étudie le positionnement épistémologique et le choix méthodologique.

La seconde section décrit le protocole de la recherche et l'examen des données.

Le cinquième chapitre, présente les résultats bruts de l'étude empirique en mettant en exergue l'aspect *« salutogénique* » du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME et la place prépondérante que représente l'accompagnement associatif dédié à « *l'échec entrepreneurial* » dans le cadre d'une véritable « *thérapie associative* ».

Nous soulignons les limites du sujet et le biais de représentation que peut constituer l'accompagnement d'un chef d'entreprise par un réseau associatif spécialisé bien que quelques cas de dirigeants d'entreprise n'ayant pas été suivis dans le cadre de ces structures sont présentés dans l'analyse exploratoire.

La conclusion permet d'apporter une discussion des résultats ainsi que les principaux apports et limites de la recherche. Des perspectives futures de recherches sont décrites dans cette conclusion.

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre 1 : « *L'échec entrepreneurial* » et le paradigme de la santé du dirigeant de PME

1. De « *l'échec* » à la notion « *d'échec entrepreneurial* » : une donnée multiple, multidimensionnelle et interdisciplinaire

2. Les conséquences de « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé physique et mentale du dirigeant en post-liquidation judiciaire

Chapitre 2. De la « *morbigénèse* » de la défaillance entrepreneuriale au « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME (entrepreneuriat vs salariat)

1.Transfert sémantique entre la notion de psycho traumatisme et la « *morbigénèse entrepreneuriale* »

2.Le « *Rebond professionnel* »

Chapitre 3. Analyse des « *bifurcations* » et de l'accompagnement lié au « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire

1.Analyse des trajectoires personnelles et professionnelles du dirigeant de PME

2.Le kaléidoscope de l'accompagnement entrepreneurial et son champ de recherche

SECONDE PARTIE. LE TRAVAIL EMPIRIQUE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Chapitre 4 : Méthodologie et analyse de la recherche

1.Le positionnement épistémologique et le choix méthodologique

2.Le protocole de la recherche et le traitement des données

Chapitre 5 : Résultats discussion et apports

1.Présentation des résultats bruts et de l'étude empirique

2. Résultats discussion et implication de la recherche

CONCLUSION GENERALE

Figure 5 : Articulation de la recherche

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre 1 : L'échec entrepreneurial et le paradigme de la santé du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire

Section 1. De *« l'échec »* à la notion « *d'échec professionnel* » : une donnée multiple, multidimensionnelle et interdisciplinaire

11. Essai de définition de « *l'échec* » *lato sensu*

12. Vers une tentative de spécification de « *l'échec entrepreneurial* »

Section 2. Les conséquences de « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire

21. De la santé en général à la santé générale du dirigeant de PME

22. Le processus de dégradation de la santé

23. Les conséquences sur l'intégrité physique

24. Les conséquences sur le plan émotionnel

25. Les conséquences sociales et familiales

26. Les conséquences financières

27. Les conséquences de perte d'emploi sur la santé des TS

Chapitre 1 : « *L'échec entrepreneurial* » et le paradigme de la santé du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire

> *« Des années que personne n'oubliera, certains parce qu'ils auront vécu une lente descente aux enfers, d'autres parce qu'ils auront vécu des moments très intenses, très forts, à travers une implication totale qui laissera souvent des séquelles »*
>
> Linhart D., Rist B., et Durand, E. (2002)

Introduction du chapitre 1

L'évocation du mot « *échec* » est un sujet complexe, ambivalent, ambigu, multiforme et impopulaire parce qu'il incarne une représentation négative et parfois culpabilisante de celui qui en est victime ou coupable. Tantôt la manifestation d'une erreur ou d'une faute synonyme de faiblesse, de fragilité ou de naufrage, « *l'échec* » est souvent associé à un sentiment de honte masqué et pudique qui n'incarne pas la lumière de la réussite, du succès ou de la prospérité.

« *L'échec* » est un peu à l'image de la précarité ou des « *maux* » qui secouent notre société moderne. Alors qu'il demeure une cruelle réalité humaine, il souligne une forme de désolation ou de tourmente que l'on ne souhaite aborder que de façon timide et réservée dans un déni parfois révoltant.

Bien que ce paradigme ait été souvent ignoré ou peu mis en valeur par la littérature au profit de la glorification du succès, il a paru intéressant d'adosser cette recherche sur le champ de réflexion de différentes disciplines (philosophie, psychologie, sociologie…) et de ces auteurs pour tenter de comprendre la vision holistique de « *l'échec* » en général et de sa transposition au monde de l'entreprise.

Cet éclairage multidisciplinaire a orienté naturellement notre réflexion vers la notion de « *l'échec entrepreneurial* » qui distingue le dirigeant de PME dans la réussite ou la prospérité de son activité mais aussi dans la rupture économique de son projet par la défaillance de son entreprise.

Par le croisement des idées mais aussi de la représentation de « *l'échec* » dans la société nous mettons en exergue l'évolution d'un monde moderne animé par le culte de la performance qui est érigée en dogme (Ehrenberg, 1991), où la perception culturelle de *« l'échec* » engendre une admonestation sociale, familiale, professionnelle et institutionnelle.

Cette stigmatisation sociétale pose la marque du *« tabou de l'échec »* ou de l'insuccès qui constitue une pesanteur sociale génératrice de freins et de doutes quant à la notion d'esprit d'entreprise (Magras, 2018).

Ce premier chapitre, apporte en premier lieu un éclairage élargi de la notion « *d'échec* » en puisant des sources d'inspiration et de représentations au sein de la littérature ainsi que des sciences humaines et médicales (section 1) puis dans un second temps, il tente d'analyser le sens et la singularité de « *l'échec entrepreneurial* » à travers le spectre de la défaillance d'entreprise (section 2).

En somme, c'est moins la notion « *d'échec* » en tant que telle qui est le propre de la nature humaine et de la vie que la signification de la défaillance d'un évènement économique singulier aux multiples conséquences qui constitue le cœur de cette recherche.

Sur le plan économique, cette « *déconstruction professionnelle* » est consacrée par l'application du droit des entreprises en difficulté en général et des procédures collectives en particulier (cas de la liquidation judiciaire). En ce qui concerne l'éco système entrepreneurial, « *l'échec* » reste la marque d'une composante objective, celle du dirigeant de PME de ne pas avoir réussi à pérenniser son entreprise et son outil de travail. Cette défaillance est d'autant plus marquée qu'elle comporte souvent des conséquences dommageables en termes d'emploi, de rémunérations, de santé générale et d'équilibre familial.

Elle génère un impact marqué sur le plan somatique par les atteintes sur l'état de santé du dirigeant en particulier sur le plan psychologique où l'entrepreneur possède une identité très forte vis-à-vis de son entreprise (Sheperd, 2011), à savoir l'attachement viscéral, charnel, quasi possessif qu'éprouvent certains d'entre eux à l'égard de leur entreprise (Gélinier et Gaultier, 1974 ; Gaultier, 1980 ; Baumert, 1992), une véritable prolongation de sa personnalité et s'identifiant totalement à elle (Levy, 1988 ; Carland et al, 1984 ; Catry et Buff, 1996 ; Duchénaut, 1996) ainsi qu'un lien social et émotionnel (Cardon et al., 2005 ; Cope, 2011 ; Cusin, 2017) à l'égard de ses salariés.

Section 1. De « *l'échec* » à la notion « *d'échec entrepreneurial* » : Une donnée multiple, multidimensionnelle et interdisciplinaire

> « *Tels sont les hommes : avez-vous du succès, ils vous accueillent, vous portent, vous caressent, ils s'honorent de vous ; mais gardez de broncher : au moindre échec, ô mes amis, souvenez-vous qu'il n'est plus d'amis*. »
>
> Beaumarchais (1732-1799)

> « *Tout échec est une souffrance, une déception, une désillusion. Mais aussi une expérience universelle : tous les humains ont eu son goût dans la bouche, très souvent dans leur vie*. »
>
> Christophe André (2017)

Par ces mots ou ces « *maux* », ces philosophes évoquent l'épisode douloureux et universel de « *l'échec* » mais aussi de la confiance en l'avenir par l'expérience de vie qu'elle peut apporter. Christophe André invite à s'interroger sur cette notion intemporelle.

Ces propos ont conduit à explorer ce paradigme de « *l'échec* » à travers différents courants de recherche interdisciplinaires.

11. Essai de définition générale de « *l'échec* » *lato sensu*

« *L'échec* » est une donnée réelle de la vie au même titre que le succès. Il représente le plus souvent une zone d'occultation et de stigmatisation qui s'inscrit dans les racines des cultures et des représentations sociales.

« *L'échec* » est ambivalent et englobe une infinité de perceptions, de nuances, d'ampleurs et de subjectivité.

« *De tout temps, ce sentiment humain d'impuissance, de solitude ou de désespoir a pénétré nos vies et irrigué notre existence qu'elle soit personnelle, familiale, ou professionnelle. Cette notion est chargée de signification émotive* ». (Lacroix, 1969).

André (2017) ajoute que « *l'échec suppose qu'un sujet conscient ait visé une fin par la mise en œuvre de moyens, que cette fin ait été manquée et qu'on en ait conscience* ». C'est ce qui différencie l'Homme des animaux qui n'ont pas conscience de soi, ni d'un projet.

Dans la compréhension de « *l'échec* », le sujet est encore peu étudié et les recherches bibliographiques demeurent limitées. En effet, cette notion est rarement développée à l'inverse de certains sentiments plus nobles et plus valorisés que sont le courage, le succès, la victoire ou la réussite.

Selon Pépin (2016), il n'existe aucun livre important sur l'échec dans la philosophie occidentale alors que dans la religion populaire chinoise, le Taoïsme souligne ce paradigme où « *l'échec est au fondement de la réussite* » (Lao-Tseu, 590 av J.-C.).

Avec la volonté de replacer « *l'échec* » au cœur de l'entrepreneuriat caractérisé par la défaillance de l'entreprise, il est essentiel de comprendre la notion « *d'échec* » en général en puisant dans l'interdisciplinarité des champs de recherche de la littérature (philosophie, psychologie, religion, sciences humaines et médicales…).

1.1.1. A la recherche d'une définition encyclopédique…

Lors de la consultation des principaux dictionnaires de langue française comme le Larousse, le Littré et le Robert, le mot « *échec* » apparait en vieux français ; « *eschec* » remonterait au XIème siècle. Il désignerait le butin qu'une armée prend au vaincu.

Pour le dictionnaire Larousse, « *l'échec est un résultat négatif d'une tentative* ». En référence au Dictionnaire-Encyclopédie Universalis, « *l'échec* » est défini comme étant : « *une notion qui s'entoure d'un halo douloureux. Chacun s'y investit, le cerne de ses propres ecchymoses intérieures, chacun s'y sent subtilement concerné* ». Le dictionnaire Littré (1964) parle « *d'insuccès et de revers momentané* ». La notion de temps est ici abordée. C'est un revers qui pourrait se transformer en succès. Il aborde pour la première fois des notions relevant de la psychologie ou de la psychanalyse, avec la « *conduite d'échec* », c'est-à-dire « *une conduite névrotique par laquelle un individu recherche inconsciemment les échecs* »[5].

Le mot « *échec* », toujours utilisé aujourd'hui et associé au jeu d'échecs, tire son origine du mot arabe d'origine persane « *shâh* » (roi). « *Shâh mat* », la locution que le joueur utilise pour prévenir son adversaire que son roi est en danger, est ainsi composée du mot persan « *shâh* » devenu ensuite sous l'influence arabe « *sheikh* » et du mot arabe « *mat* » (mort), autrement dit, « *ton roi est mort* ». « *Sheikh mat* » s'est depuis transformé en « *échec et mat* ». Puis, son utilisation va s'élargir peu à peu et désigner une situation particulière, qui résulte d'une action n'ayant pas abouti au résultat escompté.

Pépin (2016) indique que la locution « *shah mat* » pourrait aussi signifier « *Le roi est étonné* » « *Il y a de quoi être intrigués, émerveillés parfois, par ce que provoquent nos échecs, tant notre faculté de Rebond est grande, tant nos ratés ont ce pouvoir de nous rapprocher des autres et de nous-mêmes... Il faut avoir échoué pour comprendre ce qu'il y a d'intense dans la simple joie de vivre* ». *Il y aurait quelque chose de positif dans l'échec, qui dépasse le constat d'un échec pur et dur dans les faits. Un échec pourrait être la dynamique d'un succès possible.* ».

[5] Pour résumer, il est possible de dire que la « ***névrose d'échec*** » se déroule comme si un individu organisait sa vie, les choses et les événements de façon à ne pas parvenir à ses fins pour ne pas arriver à satisfaire ses désirs qu'il perçoit consciemment mais bien au contraire pour les contrarier, les combattre, les contrecarrer.

1.1.2. Aux sources de la philosophie…

Ces recherches permettent de trouver un champ de réflexion sur le paradigme de « *l'échec* » développé par les philosophes grecs, chinois et contemporains.

Pépin (2016) poursuit ses recherches sur les « *vertus de l'échec* » en puisant également dans la philosophie stoïcienne en Grèce (IVème siècle avant J.C) qu'incarnent Sénèque et Aurèle.

Dans cette approche, « *l'échec* » est une expérience forte du réel : « *Accepter ce que je ne peux pas changer, donner le courage de changer ce que je peux changer et la sagesse de savoir distinguer les deux* » constituent la sagesse des stoïciens.

En abordant la philosophie de Hegel (1807), on entre dans la dialectique. Des forces qui sont en action permanentes s'opposent entre elles. Elles s'attirent et s'opposent dialectiquement pour se révéler, se nourrir et éclore dans une situation. Moment négatif (échec) et positif (succès) sont les deux faces de la dialectique hégelienne.

L'esprit humain recherche souvent son contraire pour savoir ce qu'il est réellement. Sinon, il n'avance pas. Les contraires dans la dialectique semblent à jamais inséparables. Ils n'arrivent à se dépasser que dans une opposition frontale.

Pépin (2016) reprend la philosophie de Hegel : « *C'est face au mal que le bien prend tout son sens. Il faut que le mal existe et vienne menacer le bien pour que le bien s'érige comme tel et se manifeste dans toute sa beauté* ».

Ainsi, avec la philosophie hégélienne, « *l'échec* » est le contraire de la réussite. C'est un contraire dont la réussite a besoin. On sent que sans force d'opposition, la force d'affirmation ne peut pas se révéler. « *Sans force de négation, il ne peut y avoir de force d'affirmation* » poursuit Pépin (2016).

La philosophie de l'existence de Sartre est basée sur le projet qui permet d'avancer dans la vie, d'avoir des succès et de ne pas subir les « *échecs* ». La responsabilité représente chez l'auteur, cette prise en charge totale de son destin par l'existant humain qui crée sa nature et crée le monde. (Sartre, 2009).

« *L'échec* » peut aussi être une chance de se réinventer d'après Pépin (2016), qui cite également Sartre en tant que philosophe du devenir et Héraclite d'Ephèse, dont la philosophie repose sur le concept du mouvement universel et du changement comme principe de la réalité (philosophie mobiliste).

« *Croire que l'échec peut nous aider à Rebondir, à nous réinventer, c'est prendre le parti d'une philosophie du devenir et donc choisir Héraclite* ».

Il semble que la société d'aujourd'hui penche davantage vers Descartes que vers Héraclite. Cette « *philosophie du devenir* » est ouverte et porte en elle une dynamique inépuisable de projection dans l'avenir.

Pour conclure cet essai d'approche philosophique, Descartes et Kant parlent de « *l'échec* » ou des causes de « *l'échec* ». Ils présentent plutôt l'échec de manière négative et culpabilisante selon Pépin (2016), qui précise : « *Se tromper, c'est échouer à contenir notre volonté dans les limites de notre entendement* ».

Descartes (1637) parlait des « *animaux machines* », pour qui l'homme est un « *animal raté* ». Selon ce philosophe, un animal apprend à marcher vite, alors qu'un enfant a besoin de tentatives. Echouer c'est apprendre, l'homme « *animal raté, animal capable seul d'échec* » rêve de beaucoup plus et expérimente *« l'échec »* car il souhaite avancer et peut faire de ses « *échecs* » des moyens d'avancer. « *Nous savons que l'erreur dépend de notre volonté* ».

Cette démarche façonnée par des choix rationnels conduit les hommes à la peur, à la culpabilisation qui paralyse l'action et à l'éloignement du réel.

Pour Kant (1787), « *l'échec* » serait davantage dû à un mauvais usage de la raison, cette faculté grâce à laquelle nous essayons de nous arracher à nos penchants les plus bas. Face à un « *échec* », les hommes font face à la vie. « *L'échec* » dit toujours quelque chose de pertinent sur la nature du réel et *« l'expérience elle-même est un mode de connaissance qui exige le concours de l'entendement »* (Kant, 1787).

Dans sa quête de recherches, Pépin (2016), parle d'existentialisme de « *l'échec* », « *Echouer plus, c'est d'avantage d'existence* » et finalement, se donner les moyens de bifurquer en chemin, de repartir de l'avant et de trouver son chemin comme le défendent les grands maîtres de la méditation occidentale (Trungpa, 1980).

« *L'échec est une expérience capitale et féconde* ». « *Ce n'est pas la peur d'entreprendre, c'est la peur de réussir, qui explique plus d'un échec* ». « *Car il ne s'agit tout de même pas d'une amputation lors d'un échec lourd de conséquences. Bien sûr par celui-ci, il y aura douleur et conscience malheureuse (frustration, colère, honte culpabilité…) mais aussi bien il faut soutenir « celui qui ne souffre pas n'apprend rien » (…).*

« Féconde donc parce que notre énergie vitale malmenée doit trouver en elle la force de transformer tout échec en « leçon de vie » ; et avec elle de faire renaître l'audace de risquer à nouveau, le désir d'entreprendre et de créer…d'aller de l'avant comme le dit de façon fort motivée l'expression courante ! ». (Cioran, 1977).

Ainsi, toujours selon Pépin (2016), « *Nos erreurs sont imputables à un mauvais usage de notre volonté. Avec Kant, nos fautes s'expliquent par une faiblesse de notre raison. Impossible dans les deux cas de ne pas culpabiliser. A chaque fois, le propre de notre humanité est mis en échec. Echouer, c'est tout simplement échouer à être humain* ».

Par conséquent, « *l'échec* » peut être appréhendé dans une perspective de philosophie morale, si on le place aux côtés de vertus telles que le courage ou la sagesse. Il serait alors perçu comme un manquement, une faille dans le projet d'un individu qui chercherait à atteindre un bien objectif.

Selon le philosophe Karl Jaspers, cité par Hersch, (2002), « *l'échec* » est à la base même de la philosophie « *L'échec est en effet ce qui pousse à se questionner, à effectuer un travail réflexif sur ce que l'on est et ce que l'on fait. Il évoque l'existence de situations limites - comprises comme inhérentes à la finitude humaine - auxquelles l'homme doit se confronter ; ce sont des obstacles que l'homme doit prendre en compte car ce n'est qu'à travers eux qu'il peut formuler son but* ».

En philosophie sociale, « *l'échec* » a aussi un statut négatif alors que le système capitaliste force à « *réussir sa vie* » et valorise le culte de la performance (Ehrenberg, 1991) selon ses propos : « *La performance constitue un nouvel imaginaire social, une « mythologie », au sein de laquelle tout un chacun peut trouver une porte de sortie à l'aliénation que provoque la société* » ; « *l'échec* » est alors relégué à quelque chose de honteux, d'insoutenable, de déviant.

La notion « *d'échec* » d'abord essentiellement objective est devenue de plus en plus subjective. Belaval, (1953) remarque que « *si l'on cherchait dans les philosophies classiques une théorie de l'échec, elles nous renverraient à la métaphysique de l'erreur et à la théologie du péché, mais elles ne nous renseigneraient guère sur le comportement psychologique et social de celui qui échoue* ».

Pépin (2011) insiste aussi sur cette dimension instructive de « *l'échec* ». « *Le succès stimule la joie, l'ivresse, mais génère difficilement la sagesse car il ne donne pas vraiment à voir les leçons qu'on peut en tirer. (…).*

L'échec, quant à lui, est une invitation à la sagesse, dans la mesure où il satisfait plusieurs conditions : il faut d'abord être capable d'admettre et d'accepter l'échec, puis prendre le temps – parfois – d'en faire l'analyse (...) Il distingue alors réussite et succès, ce dernier étant ponctuel et parfois coûteux alors que la réussite s'inscrit dans un temp long et assuré. Or, pour que la réussite soit pleine, il faut pouvoir faire de ses échecs des éléments constructifs et instructifs ».

Le parallèle peut alors être fait avec la philosophie des sciences lorsque le philosophe Gaston Bachelard (1938) mettait en avant les « *vertus de l'échec* » dans le progrès scientifique tout au long de son œuvre. Selon lui, « *faire des erreurs, les analyser et les résoudre sont autant d'étapes nécessaires sur le chemin vers la vérité scientifique. Se tromper donne l'humilité nécessaire au scientifique pour remettre en question son travail, ses certitudes, et pour avoir le courage d'en tirer des leçons, de rectifier l'erreur initiale. L'échec n'est donc plus un défaut mais une étape nécessaire* ».

L'expérience de « *l'échec* », rappelle Pépin (2016), représente « *une expérience de la vie même* ». « *En échouant, les hommes se heurtent à des réalités complexes, multiples et souvent inconnues. Ils ont intérêt à échouer pour se connecter à la vie, qui va les questionner et les interroger au plus profond d'eux-mêmes. Les hommes ont toujours su trouver des ressources sous-utilisées en eux, les mobiliser, pour rechercher et obtenir des succès* ».

Cette démarche façonnée par des choix rationnels conduit les hommes à la peur, à la culpabilisation qui paralyse l'action et à l'éloignement du réel.

« *L'échec* », loin d'être une faiblesse humaine ou une faute grave, presque irréversible, serait plutôt « *un gage d'audace et d'expériences irremplaçables* » comme l'indique l'auteur.

1.1.3. Des sciences humaines et des sciences médicales…

Lorsque l'on examine les travaux relatifs à la « *psychologie de l'échec* », la « *névrose d'échec* » désigne alors « *une structure psychologique caractérisant les individus en proie à un sentiment de culpabilité, qui refusent la satisfaction de leur désir et adoptent une conduite d'échec* ». (Laplanche et Pontalis, 1984, p. 267).

Ce concept inventé par le psychanalyste français René Laforgue (1969) souligne un comportement venant en réaction à une situation de compétition angoissante.

Le sujet organise sa vie de telle sorte qu'elle est vouée à « *l'échec* ». Il s'impose des contraintes indépassables mettant en faillite tous ses projets, même s'ils étaient objectivement réalisables.

Parmi les psychologues, « *l'échec* », c'est aussi exprimer un « *acte manqué* ». Les « *échecs* » se situeraient plutôt dans l'inconscient freudien. Pépin (2016) s'inspire des idées de Lacan (1966) selon lequel « *l'acte manqué, c'est l'inconscient qui réussit à s'exprimer. Dans tout acte manqué, il y a un discours réussi* ». (cités par Dupain, 2016/2017).

Ce discours, poursuit Pépin (2016), « *est celui de l'inconscient, qui demande à être interprété et déchiffré. L'échec, lorsqu'il est un acte manqué, nous demande d'ouvrir les yeux. Et s'il se répète, c'est peut-être que nous persévérons à les maintenir fermés* ».

En termes de psychologie expérimentale de « *l'échec* », Nuttin (1971) décrit la signification de « *l'échec* » « *pour qu'on puisse parler d'un réel échec ou d'un réel succès, il faut que le sujet ait entrepris quelque chose, c'est-à-dire qu'il se soit donné un but et qu'il ait essayé de l'atteindre par une conduite qui, dès lors, est l'exécution d'une tâche, d'un plan, ou d'un projet* ».

C'est la raison pour laquelle un même résultat peut-être un succès ou un « *échec* » selon que le sujet qui l'obtient, atteint ou non par là le but qu'il s'était proposé (Nuttin, 1971).

Dans le champ de la psychanalyse, étudier les « *échecs* » dans le parcours du sujet est une première étape pour aller mieux.

« *Il faut avoir le courage de regarder ce qui n'a pas fonctionné dans notre histoire, d'admettre l'existence de ses potentiels échecs, de les prendre en compte afin de les dépasser. C'est en regardant les symptômes de notre trouble, que l'on peut atteindre ce trouble et le dépasser* ». « *Il faut prendre le temps de regarder derrière soi, afin de se relever et de mieux avancer ensuite* ». Bachelard (1938).

Comme nous l'avons mis en exergue dans ce chapitre, la phrase d'André : « *tout échec est une souffrance, une déception, une désillusion mais aussi une expérience universelle : tous les humains ont en soi le goût dans la bouche, très souvent dans leur vie* ». (André, 2017).

« *L'atychiphobie* », ou la « *peur de l'échec* », ou « *Kakorraphiophobie* », est une peur anormale, exagérée et persistance de « *l'échec* ». Elle est un type de phobie spécifique qui paralyse l'action d'une personne en lui refusant de prendre un risque. (Périnel, 2015).

Sur le plan médical et d'après l'Organisation mondiale de la santé (OMS- DSM-V), la peur de « *l'échec* » n'est pas un trouble isolé, elle peut faire partie de l'anxiété sociale ou de l'anxiété généralisée.

En somme, les faits peuvent révéler un « *échec* » qui peut susciter des *« sentiments d'échec* ». Ils s'expriment au travers des émotions de la personne.

Les « *sentiments d'échec* » touchent les fondations de l'estime de soi. Ils renvoient à la notion d'estime de soi, qui traite la question de l'allergie à « *l'échec* » : « *La conséquence d'un ratage n'est plus de l'ordre du déplaisir, mais de l'affliction… C'est la honte qui est au cœur du problème, c'est-à-dire cette émotion violente qui nous amène à nous percevoir non pas seulement incompétents, mais globalement déficients et indignes. Le travail sur cette allergie à l'échec qui caractérise les estimes de soi en souffrance est un chantier particulièrement important et nécessite d'associer plusieurs stratégies* ». (André, 2009).

Pour la personne, le « *sentiment d'échec* », dans sa version plus psychologique, peut-être plus ou moins bien vécue émotionnellement. (André, 2005).

Certains chercheurs parlent de « *niveau d'expectation* » et de « *niveau d'aspiration* » dans la problématique de « *l'échec* ». Le premier désigne le but que le sujet estime pouvoir atteindre, tandis que le niveau d'aspiration définit l'idéal auquel le sujet voudrait parvenir dans les entreprises où il est engagé. Le « *niveau d'expectation* » dégageant en quelque sorte l'image de soi et le *« niveau d'aspiration* » l'idéal du moi. (Robaye, 1957).

Cette notion a été utilisée par Kurt Lewin (1997) dans la « *théorie des champs* » qui détermine quels sont les comportements possibles et impossible de chaque sujet.

Il est intéressant de comprendre la perception d'un être humain vis-à-vis du succès et de « *l'échec* ». En effet, on ne peut parler de succès et « *d'échec* » pour un individu que par rapport à un but qu'il s'est fixé, par rapport à un niveau de performance qu'il s'est donné comme objectif à atteindre ; en cela, on peut distinguer le « *but idéal* » ou espéré et le « *but réaliste* » possible ou accessible.

Cette démarche façonnée par des choix rationnels peut conduire les hommes à la peur, à la culpabilisation qui paralyse l'action et à l'éloignement du réel.

Au point de vue chrétien, l'enfer est le lieu de « *l'échec* » total et définitif, « *L'enfer, c'est la situation d'une vie qui est maintenue dans l'existence alors qu'elle a manqué de réaliser et qu'elle sait que cela est définitivement perdu. Être sauvé, par contre, c'est non pas seulement avoir la vie sauve au-delà de la mort, mais avoir réussi, avoir réalisé le sens de sa destinée selon le projet de Dieu* » (Congar, 1968 p. 117). Cet auteur en évoquant la foi chrétienne, souligne un être qui a réalisé son sens, l'être vrai, plénier « *consolidé* » et c'est dans ce sens que la foi chrétienne offre ainsi une perspective totale de réussite ou « *d'échec* ».

Enfin, il n'est pas inutile de faire un détour par la science, car les scientifiques n'apprennent et ne progressent que par des successions « *d'échecs* » et de succès. (Bachelard, 1938) et où il montre que « *la vérité scientifique n'est jamais qu'une erreur rectifiée* ».

En définitive, les avancées des sciences ont été possibles essentiellement grâce à des « *échecs* » déclinés dans le « *concept de sérendipité* », c'est-à-dire le fait de faire une découverte scientifique ou technique de façon inattendue, à la suite d'un concours de circonstances dans des domaines aussi divers que la médecine, l'industrie, l'informatique ou la cuisine (Catellin, 2014).

Les scientifiques commettent en permanence des erreurs. Ils subissent des « *échecs* » à partir des expériences et des tests qu'ils mènent pour faire avancer la science. Ils n'apprennent que dans le cycle de « *l'échec* » et du succès.

Toutes les théories scientifiques sont réfutables, vulnérables à l'expérience. « *Les théories scientifiques, si elles ne sont pas réfutées, restent toujours des hypothèses ou des conjectures* ». C'est ce qu'explique (Popper, 1989) dans son œuvre.

« *L'échec* » peut se transformer en succès et apporter une « *plus-value* » indiscutable à la vie des organisations en termes de développement et de performance.

Le « *sentiment d'échec* » peut se transformer s'il est travaillé avec finesse et écoute en particulier en évoquant la célèbre phrase de Nietzsche (1888) lorsqu'il dit : « *Deviens ce que tu es* » ou *« ce qui ne me fait pas mourir me rend plus fort »*.

Dans la vie professionnelle ou des sciences de l'éducation, si « *l'échec* » au travail ou à l'école est très mal perçu en France, les pays anglo-saxons semblent plus tolérants face à la représentation de « *l'échec* ». (Gumbel, 2010).

Aux Etats-Unis, l'expression « *Fail fast, Learned fast* » est une incitation à apprendre tôt de ses erreurs, de se relever et d'avancer : « *Déjà essayé. Déjà échoué. Peu importe. Essaie encore. Echoue encore. Echoue mieux* » écrivait Samuel Beckett (1991).

Congar, (1968, p. 116) rappelle que « *l'échec* » est ambivalent ; « *C'est ce que nous faisons, c'est la façon dont nous l'assumons qui le fait tourner en défaite définitive ou en point de départ d'un nouvel effort* (…) *L'échec suppose qu'un sujet conscient ait visé une fin par la mise en œuvre de moyens, que cette fin ait été manquée et qu'on en ait conscience* ».

En France, la notion « *d'échec* » pourrait venir du milieu éducatif et du système de notation au détriment de la bienveillance.

En effet, le système scolaire français a tendance à mettre en avant les bons élèves, le système de notes permettant d'établir des hiérarchies, de classer les élèves en fonction de leur réussite académique. L'expression « *faute d'orthographe* » ajoute à l'erreur une connotation morale.

Le mauvais élève, c'est celui qui n'obtient pas la moyenne, qui n'est pas bon scolairement, quand bien même il aurait un talent « *non scolaire* ». Il est intéressant de se remémorer, il y a quelques années au sein des écoles primaires, la sanction du « *bonnet d'âne* » ou l'utilisation de la règle en bois qui ont marqué des générations d'écoliers d'un autre temps.

Comme l'observe Halbout (2015, p. 19), « *Le système scolaire français est ainsi fait que jamais un enfant n'apprend à accepter l'échec comme un élément vivant d'un parcours de vie, dont il pourra toujours retenir quelque chose. L'échec est une expérience honteuse, rarement mise en mots, qui se vit dans l'isolement* ». Selon le même auteur, « *l'échec ne peut être perçu comme un temps de vie, qui permettrait de créer un nouveau rapport au monde* » (…) *Aussi, il n'est pas étonnant de voir autant de personnes culpabiliser face à un échec, petit ou grand, durable ou temporaire, qui fait nécessairement souffrir, touche profondément l'estime de soi et peut creuser dangereusement les « failles humaines »*. Enfin, « *C'est mal porté d'échouer. Toute notre civilisation qui valorise le succès, on l'a assez répété pour nous dispenser de développements qui friseraient la banalité – est là pour le rappeler* » (Sarano, 1964, p. 85).

Dans cette première approche d'une définition générale de « *l'échec* », la littérature montre l'universalité d'un sujet intemporel. Bien que rarement développée dans les sciences humaines, la mobilisation de ce paradigme à deux facettes renvoie à l'idée ambivalente du succès et de son corollaire « *l'échec* ».

Dans le tableau suivant, nous recensons les expressions et les disciplines référentes de plusieurs auteurs.

Thèmes sur « *l'échec* »	**Philosophie et religion**	**Psychologie de l'échec et psychanalyse**	**Sciences médicales**	**Sociologie**
Sentiments d'impuissance, de solitude, ou de désespoir	Lacroix (1968)			
Le fondement de la réussite	Philosophie chinoise (Taoïsme) Lao Tseu (IVème-Vème siècle av. J.C)			
Insuccès et revers momentané	Littré (1964)			
« ***Névrose d'échec*** »		Laforge (1961)		
« ***Acte manqué*** »		Freud (1901)		
Souffrance, déception, désillusion		André (2017)		
« ***Atychiphobie*** » ou « ***Kakorraphiophobie*** »		Peur de l'échec Périnel (2015)		
Anxiété sociale ou généralisée			DSM V (OMS)	
Niveaux « *d'expectation* » et « *d'aspiration* »		Robaye (1957)		
Manquement, faille, échec honteux et insoutenable				Ehrenberg (1991)
« *L'échec* » est une « *abomination* »	Mirvis et Berg (1997)			

Une « *marque d'infamie* »	Kerdallent (2000) Singh et al., (2015)			
« ***C'est mal porté d'échouer*** »				Sarano (1964)
Métaphysique de l'erreur et théologie du péché	Beleval (1953)			
Vertus dans le progrès technique « *Concept de sérendipité* »				Bachelard (1938)
Expérience forte du réel	Sénèque (65 apr. J.C) et Aurèle (121-180 ap. J.-C.)			
Apprendre de ses erreurs				Beckett (1991)
« *L'échec* » peut se transformer en succès	Nietzsche (1888)			
« *Chance de se réinventer* »	Sartre (1946)			
« *Echouer, c'est apprendre* »	Descartes (Règles pour la direction de l'esprit, 1644)			
Vertu et expérience	Trungpa (1980) Méditation occidentale (bouddhisme)			
Vertus de « *l'échec* » et expérience de la vie	Pépin (2011)			
« *L'enfer est le lieu de l'échec total et définitif au point de vue chrétien* »	Congar (1968)			
« *L'échec* » est « *ambivalent* »	Congar (1968)			
L'échec comme mauvais usage de la raison	Kant (1781)			
Expérience capitale et féconde				Cioran (1977)
« *L'échec* » est le contraire de la réussite	Hegel (1807)			
« *L'échec* » est source de questionnement	Jaspers cité par Hersch (1952)			
Perte d'estime de soi		André (2005)		

<u>Tableau 3</u> : Les principales disciplines traitant de l'échec

(Augustin, 2018)

Ce tableau de synthèse montre à quel point le thème de « *l'échec* » relève de plusieurs disciplines de recherche et de réflexion.

En guise de conclusion et aussi lointaines sont les origines de « *l'échec* », le « *grand livre des sagesses proverbiales* » et de nombreuses disciplines, de courants de pensée, de sentences, de citations ou de maximes populaires[6] sont une source inépuisable d'inspiration sur « *l'échec* » universel et intemporel ancré dans l'essence de toute activité humaine.

Selon Aristote, les registres de l'emploi du proverbe sont variés : soit un témoignage, soit une métaphore, soit « *gnômé* » pour exprimer une idée générale. Témoignage, il sert de preuve, il s'appuie sur la foi des anciens, des hommes illustres. Métaphore, il désigne autre chose : « *par exemple, si quelqu'un appelle un autre à son aide dans l'espoir d'en recevoir du bien et subit un dommage, c'est, dit-on, comme l'habitant de Carpathos avec son lièvre, car tous deux ont éprouvé le même mécompte* ». Formule, le proverbe exprime une idée générale, une pensée non figée. (Rhétorique, I, 15 ; Rhétorique, III, 11).

C'est dans cette logique que nous avons fait le choix de mobiliser ces sources intarissables de réflexions et de méditation.

[6] **Définitions. Proverbe** : du latin *proverbium*, court énoncé exprimant un conseil populaire, une vérité de bon sens ou une constatation empirique et qui est devenu d'usage commun**. Métaphore** : du latin *metaphora*, emploi d'un terme concret pour exprimer une notion abstraite par substitution analogique, sans qu'il y ait d'élément introduisant formellement une comparaison. **Dicton** : du latin *dictum*, mot, sentence, propos sentencieux, largement répandu, souvent d'origine populaire et ayant souvent trait à la nature. **Maxime** : du latin *maxima sententia*, sentence la plus générale, formule brève énonçant une règle de morale ou de conduite ou une réflexion d'ordre générale. **Adage** : du latin *adagium*, énonciation brève et frappante d'une règle de conduite, empruntée au droit coutumier ou écrit. **Sentence** : du latin *sententia*, courte phrase d'une portée générale, précepte de morale, maxime. **Apoptegme** : du grec *apophthegma*, parole, sentence mémorable, exprimée de façon concise et claire. **Aphorisme** : du latin *aphorismus*, phrase, sentence qui résume en quelques mots une vérité fondamentale. (Dictionnaire Larousse).

Dans le tableau suivant, nous avons cherché à retenir des citations, des maximes, des sentences, des adages et des locutions proverbiales qui évoquent la notion « *d'échec* ».

Champs interdisciplinaires et Courants de pensée	**Auteurs et sources**	**Citations, maximes, sentences, adages et locutions proverbiales**
Philosophie	Confucius	*« Notre plus grande gloire n'est point de tomber, mais de **savoir nous relever** chaque fois que nous tombons »* *« Un homme est grand non parce qu'il n'a pas échoué ; un homme est grand parce que **l'échec ne l'a pas arrêté** »*
	Lao-Tseu	*« Demeure **aussi prudent au terme qu'au début** ; ainsi tu éviteras l'échec »*
	Sagesse chinoise	*« De l'échec **naît le succès** »*
	Socrate	*« La chute n'est pas un échec. L'échec, c'est de **rester là où on est tombé** »*
	Hérodote	*« La **hâte** est la mère de l'échec »*
	Sophocle	*« Je préfère encore un **échec honorable** à une lâche victoire »*
	Euripide	*« Il faut **se donner de la peine** quand on veut réussir »*
	Diogène	*« Echec ou réussite, **ce que l'on tente** est mieux que le sommeil »*
	Epictète	*« C'est le fait d'un ignorant d'accuser les autres de ses propres échecs ; celui qui a commencé de s'instruire s'en accuse soi-même ; celui qui est instruit n'en accuse ni autrui ni soi-même »*
	M. Jaspers	*« L'échec est le **terme dernier** »*
	G. Bachelard	*« L'échec n'est qu'une preuve négative, l'échec est toujours **expérimental** »*
	Apologues et contes orientaux (1784)	*« Sois **persévérant dans l'échec**, et humble dans le succès »*

	R. Descartes (1650)	« *Après que nous* ***avons fait notre mieux*** *touchant les choses qui nous sont extérieures, tout ce qui manque de nous réussir est au regard de nous absolument impossible* ». (Discours de la méthode).
	C. Pépin	« *Etre humain, c'est* ***échouer à être une machine*** »
Littérature	M. de Montaigne	*« Il y a des* ***défaites plus triomphantes que des victoires*** *»*
	M.Twain	*« Le succès modifie les gens, tandis que* ***l'échec révèle*** *qui ils sont vraiment »*
	M.Proust	*« Il n'y a* ***pas de réussite facile*** *ni* ***d'échecs définitifs*** *»*
	J.W (von)Goethe	*« Les* ***idées audacieuses*** *sont comme les pions qui avancent aux échecs ; ils peuvent être pris, mais ils peuvent aussi démarrer une partie gagnante »*
	J. Prévert	*« Fort heureusement,* ***chaque réussite est l'échec d'autre chose*** *»*
	P. Valery	*« Une chose ratée est une chose qui n'est* ***pas encore réussie*** *»*
	S. de Beauvoir	*« Sans échec,* ***pas de morale*** *»* *« Il y a en tout réussite* ***une part d'échec*** *»*
	J. Renard	*« Le* ***succès est un mauvais professeur****. Il pousse les gens intelligents à croire qu'ils sont infaillibles »*
	B. Vian	*« J'ai le sentiment que toute ma vie dépend de cet instant précis. Si je le rate…Moi je pense le contraire. Si on rate ce moment, on essaie celui d'après, et* ***si on échoue on recommence l'instant suivant. On a toute la vie pour réussir*** *»*
	H. de Montherlant	*« C'est une* ***bonne règle de conduite****, que faire en sorte qu'il naisse toujours quelque agrément de l'échec de ce que nous espérons »*
	F. Mauriac	*« Ce qui donne au romancier* ***le sentiment d'échec****, c'est l'immensité de sa prétention »*
	A. Malraux	*« Les personnages principaux de Flaubert sont bien souvent des personnages de Balzac conçus dans l'échec au lieu de l'être dans la réussite »*

	J-P. Sartre	*« L'histoire d'une vie, quelle qu'elle soit, c'est **l'histoire d'un échec**. Le coefficient d'adversité des choses est tel qu'il faut des années de patience pour obtenir le plus infime résultat »*
	M. Proust	*« C'est **dans l'échec que l'on doit agir** »* *« Il est peu de réussites faciles, et d'échecs définitifs »*
	S. Beckett	*« **Déjà essayé. Déjà échoué. Peu importe**. Essaye encore. Echoue encore. Echoue mieux ».* *« C'est la capacité à l'échec ou de s'en servir qui mène souvent à une plus grande réussite. J'ai rencontré **bien des gens qui n'osent pas de peur d'échouer** »*
Pays	France	***« L'indifférence** est le commencement de l'échec »*
	Grèce	*« Toute **entreprise sans fondement** est vouée à l'échec »*
	Mexique	*« L'homme **intelligent se remet vite d'un échec**. L'imbécile ne se remet jamais d'un succès »*
	Japon	*« On **apprend** peu par la victoire, mais **beaucoup par la défaite** »*
	Amérique	*« La hâte fait les échecs »*
	Chine	*« **L'échec n'est pas de tomber**, mais de refuser de se lever »*
	Russie	*« L'échec est la **mère du succès** »*
	Bulgarie	*« Les défauts sont épais là où l'amour est mince »* *« La première crêpe est toujours ratée »*
	Hébreu	*« **C'est en tombant** qu'on apprend à marcher »*
	Afrique	*« La réussite a beaucoup de pères, l'échec est orphelin »* *« Qui baratte de l'eau, écrème des pierres » (Burundi)* *« Celui qui rate sa journée de travail dans son champ a tout fait pour la réussir » (Ghana)* *« On peut trébucher sur une pierre et être capable de gravir une montagne » (Mauritanie)*

Sport	M. Jordan J. McEnroe	« *Je peux accepter l'échec, tout le monde échoue dans quelque chose. Mais* ***je ne peux accepter de ne pas essayer*** » *« J'ai échoué encore et encore et encore dans ma vie. Et c'est pourquoi, j'ai réussi »* *« L'important est de* ***tirer une leçon*** *de chaque échec »*
Aviation	A. Mermoz A.de Saint-Exupéry	*« Ce sont les* ***échecs bien supportés*** *qui donnent le droit de réussir »* *« La vérité de demain se nourrit de l'erreur d'hier »* *« Les échecs* ***fortifien****t les forts »* *« J'ai vu le vaincu d'Echecs jouer des années durant dans l'espoir de la fête de la victoire. Car tu es plus riche de ce qu'elle existe si même elle n'est point pour toi. Ainsi de la perle du fond des mers »* *« Ce que d'autres ont réussi, on peut toujours le réussir »*
Institution	G. Patton C.Powell D.MacArthur	*« Je ne mesure pas le succès d'un homme à la hauteur à laquelle il grimpe, mais à* ***celle à laquelle il rebondit après avoir touché le fond*** » *« Il n'y a* ***aucun secret pour réussir****. C'est le résultat de la préparation, le travail acharné et* ***apprendre de l'échec*** » *« L'âge ride le corps.* ***L'abandon ride l'âme*** »
Politique	L-J.de Montcalm-Gozon H. Nelson N. Bonaparte A. Lincoln B. Franklin	*« Les échecs ont autant d'opportunités qui nous permettent de* ***recommencer les choses avec plus de sérénité et de sagesse*** » *« L'échec est un simple point de vue. L'échec n'est jamais un échec tant et aussi longtemps qu'on ne* ***l'accepte*** *pas comme tel »* *« Le succès ne s'explique pas.* ***L'échec ne s'excuse pas »*** *« Notre plus grande gloire n'est* ***pas de tomber****, mais de* ***se relever à chaque fois que l'on tombe*** » *« Ce que je veux savoir avant tout, ce n'est pas si vous avez échoué, mais si vous avez* ***su accepter l'échec*** » *« Le seul chemin qui mène immanquablement à l'échec est celui qui consiste* ***à vouloir plaire à tout le monde »***

		« Ne crains pas les erreurs. Tu vas connaître l'échec. ***Continue à avancer*** *»*
	G. Clémenceau	*« Il n'y a qu'une façon d'échouer : c'est* ***abandonner avant d'avoir réussi*** *»*
	Mao Tsé-Toung	*« Ce qui m'intéresse, c'est la vie des hommes qui ont échoué car c'est le signe qu'ils ont essayé de* ***se surpasser*** *»* *« Lutte, échec, nouvelle lutte, nouvel échec, nouvelle* ***lutte encore****, et cela jusqu'à la victoire, telle est la logique du peuple »*
	W. Churchill	*« Le succès consiste à* ***aller d'échecs en échecs*** *sans jamais perdre son enthousiasme »* *« L'on considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre ou une vache à traire et peu voient en lui* ***le cheval qui tire le char*** *».*
	J-F. Kennedy	*« Seuls ceux qui osent échouer lamentablement parviennent à* ***accomplir de grandes choses*** *»* *« Vos succès ne sont pas rendus publics ;* ***vos échecs sont annoncés à la trompette*** *»* *« C'est dur d'échouer, mais c'est* ***pire de n'avoir jamais essayé de réussir*** *».*
	F. Roosevelt	*« Il est difficile d'échouer, mais il est encore* ***plus difficile de ne pas essayer*** *»*
	B. Obama	*« Vous ne pouvez pas laisser vos échecs vous définir.* *« Vous devez laisser vos échecs* ***vous apprendre*** *»*
	M. Obama	*« L'échec est une partie importante de votre croissance…* ***n'ayez pas peur d'échouer »***
	Al Gore	*« Ne me jugez pas sur mes succès,* ***jugez-moi sur le nombre de fois où je suis tombé et où je me suis relevé*** *»*
	M.Gorbatchev	*« Si nous ne réussissons pas, nous* ***courons le risque d'échouer*** *»*
	N. Mandela	*« Sur notre planète, comme sur un jeu d'échecs, les cases blanches de la prospérité jouxtent les cases noires du malheur »* *« Un être humain, c'est un être de lumière libre, qui se fait braise quand il tombe et qui* ***se fait incendie quand il se relève »***

		*« Aucun de nous, **en agissant seul**, ne peut atteindre le succès »*
	J. Nehru	*« La plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute »*
	G. Clémenceau	*« L'échec vient seulement quand **nous oublions notre idéal, objectifs et principes** »*
	F. Mitterrand	*« Ce qui m'intéresse, c'est la vie des hommes qui ont échoué, car c'est le signe qu'ils ont essayé de se surpasser »* *« La pire erreur n'est pas dans l'échec mais dans **l'incapacité de dominer l'échec** »*
Cinéma et musique	C.Chaplin	*« L'échec n'est pas important. **Il faut du courage** pour se ridiculiser »*
	W. Allen	*« Si vous n'échouez pas de temps en temps, c'est un signe que vous ne faites pas quelque chose de très innovant »*
	C.Lelouch	*« L'échec est le **début de la réussite** à condition de plaider coupable et de le prendre à son compte »* *« L'échec est l'engrais de la réussite »*
	O. Wilde	*« **L'ambition** est le dernier refuge de l'échec »*
	S. Spielberg	*« L'échec est inévitable. Le succès est insaisissable »*
	K. Costner	*« L'échec ne vous tue pas…cela augmente votre désir de faire quelque chose »*
	G. Clooney	*« Le seul échec est de **ne pas essayer** »*
	J. Brel	*« La qualité d'**un homme se calcule à sa démesure** ; tentez, essayez, échouez même, ce sera votre réussite »*
	L. Cohen	*« Il y a **une fêlure en toute chose**. C'est ainsi que s'infiltre la lumière »*
	B. Marley	*« Tu ne sais jamais à quel point tu es fort jusqu'au jour où être fort est ta seule option possible »*
Sciences littérature et entrepreneuriat	B. Crosby	*« Je ne connais pas la clé du succès, mais celle de **l'échec est d'essayer de plaire à tout le monde** »*

	E. Kubler-Röss	« *Les personnes les plus formidables que j'ai rencontrées sont* ***celles qui ont connu l'échec****, la souffrance, le combat intérieur, la perte et qui ont su surmonter leur détresse. Ces personnes ont une appréciation, une sensibilité, une compréhension de la vie qui les remplit de compassion, de douceur, et d'amour. La bonté ne vient jamais de nulle part* ».
	S. Freud	*« Il est trop* ***triste de savoir que la vie ressemble à un jeu d'échecs,*** *où une seule fausse démarche peut nous obliger à renoncer à la partie avec cette aggravation que dans la vie nous ne pouvons même pas compter sur une partie de revanche »*
	B. Cyrulnik	*« L'échec est de nature à constituer* ***une étape vers la réussite,*** *il n'y a* ***pas de fracas sans métamorphose ».***
	F. Dostoïevski	*« L'homme est une créature frivole, spécieuse, qui, à l'instar du joueur d'Echecs, s'intéresse plus à la réalisation d'un but qu'au but »*
	J.K. Rowling	*«* ***Un mauvais chapitre ne signifie pas que c'est la fin du livre*** *»*
	R. Coelho	*« J'ai toujours* ***préféré échouer plutôt que de ne rien tenter*** *»*
	R. Kipling	*« Nous avons 40 millions de motifs pour l'échec, mais une seule excuse »*
	R. Gary	*« L'échec n'est pas amusant. Ça peut être affreux. Mais* ***vivre si prudemment que vous n'échouerez jamais est pire*** *»*
	R. Sabatier	*« A défaut de victoire, il nous reste cette offrande : la* ***leçon de l'échec*** *»*
	D.Toscan du Plantier	*« Le vrai succès, c'est* ***la survie de l'échec*** *»*
	Y. Khadra	*« Il y a toujours* ***une vie après l'échec****, la mort seule est définitive »*
	W. Scott	*« La cause du succès ou de* ***l'échec relève beaucoup plus d'une attitude mentale*** *que d'une capacité mentale »*

	O. Wilde	*« Il faut **toujours viser la lune**, car même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles »*
	G. Greene	*« L'échec est aussi **une forme de mort** »*
	Abbé Pierre	*« Le plus grand échec est **ne pas avoir le courage d'oser** »*
	E. Cioran	*« Redouter l'échec, c'est redouter le ridicule il n'y a rien de plus mesquin. Aller de l'avant, c'est justement ne pas craindre de devenir la risée de ses semblables »*
	C.Chanel	*« **La force est construite par les échecs**, pas par les réussites »*
	L.Armstrong	*« Je n'ai jamais échoué. J'ai simplement **trouvé une autre manière** de ne pas inventer l'ampoule électrique »*
	P.E Victor	*« La douleur est temporaire. **Abandonner dure toujours** »*
	T. Edison	*« La seule chose promise d'avance à l'échec, c'est celle qu'on ne tente pas »*
	A. Einstein	*« Je n'ai pas échoué. **J'ai juste trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas** »*
	S. Honda	*« Il n'y a pas d'échec, **il n'y a que des abandons** »* *« Tout personne qui n'a jamais fait une erreur n'a jamais essayé quelque chose de nouveau »*
	H. Ford	*« Beaucoup rêvent de succès. A mon sens, le succès ne peut être atteint qu'après **une succession d'échecs et d'introspections.** En fait, le succès représente 1% de votre travail qui comporte lui, 99 % de ce qu'on peut appeler l'échec ».*
	J. Dyson	*« Le succès est fait de **99 % d'échec** »*
	J. Welch	*« Echouer, c'est avoir la possibilité **de recommencer de manière plus intelligente** »*
	R. Branson	*« Appréciez d'échouer, et apprenez de ses succès » de l'échec, car on n'apprend rien »*
	S. Jobs	*« Punir l'échec est le meilleur moyen pour que personne n'ose »*

	B. Gates	*« Ne soyez pas gênés par vos échecs,* ***apprenez d'eux*** *et* ***recommencez*** *»*
	M.Zucherberg	*« Parfois, la vie va vous frapper à la tête avec une brique. Ne perdez pas la foi » «* ***Le plus gros risque, c'est de ne pas prendre de risque.*** *Dans un monde qui change très vite, la seule stratégie qui garantit l'échec est de ne pas prendre de risque »*
	E. Musk	*« C'est bien de célébrer le succès, mais il est plus important de tenir compte des leçons de l'échec « Dans un monde qui change très rapidement, la seule stratégie qui est vouée à l'échec est de ne pas prendre de risques »* *« Il y a une idée idiote que l'échec n'est pas une option à la NASA. L'échec est une option ici.* ***Si les choses n'échouent pas, vous n'êtes pas assez innovant*** *»* *« Si quelque chose vous parait suffisamment important, vous* ***devriez tenter le coup****, même si l'issue probable est l'échec »*
	T.J Watson	*« Si vous voulez augmenter votre taux de réussite,* ***doublez votre taux d'échecs*** *»*

<u>Tableau 4</u> : Locutions proverbiales, citations, maximes, sentences, adages et expressions de « *sagesses populaires* »

(Augustin, 2018)

En écho à cette représentation, le terme « *Rebond* » n'apparait jamais (sauf dans la citation de Patton) comme si seul « *l'échec* » était important. Mais cela renvoie à une vision finalement statique comme si le seul point de départ importait sans jamais accorder de manière formelle, c'est-à-dire en nommant la chose, une place au point d'arrivée et au chemin parcouru.

A la lumière de cette récension inspirante, il apparait une prégnance de « *l'échec* », source d'apprentissage qui, finalement sacralise les « *vertus de l'échec* » mais qu'en est-il de la notion de « *Rebond* » ?

Certaines citations paraissent proches de la notion de « *Rebond* » sans jamais citer le mot, insuffisamment développées dans la compréhension de l'importance et du processus d'un « *sursaut de vie* ».

Elles laissent transparaître le « *Rebond* » sans l'évoquer nommément :

« *Les idées audacieuses sont comme les pions qui avancent aux échecs ; ils peuvent être pris, mais ils peuvent aussi démarrer une partie gagnante* » (J.W (von) Goethe)

« *Si tu peux voir détruit l'ouvrage de ta vie / Et sans dire un seul mot te remettre à bâtir (…) Tu seras un homme, mon fils* » (Kipling)

« *Ce que d'autres ont réussi, on peut toujours le réussir* » (A. de Saint-Exupéry)

« *Les échecs ont autant d'opportunités qui nous permettent de recommencer les choses avec plus de sérénité et de sagesse* » (L-J.de Montcalm)

« *L'échec est de nature à constituer une étape vers la réussite, il n'y a pas de fracas sans métamorphose* ». (B. Cyrulnik)

« *Echouer, c'est avoir la possibilité de recommencer de manière plus intelligente* » (H. Ford).

Un premier constat est que la notion de « *Rebond* » n'a pas été valorisée par les disciplines de recherche traitant de « *l'échec* » ou des courants de pensée.

En fait, l'utilisation du terme est la plus fréquemment traduite dans le domaine sportif.

Autant le saut que fait la balle quand elle a touché la terre, un mur peut s'expliquer et se traduire par l'image mais que peut-on retenir de cette force cinétique et pour quelles raisons pourrait-on transposer ce terme de façon pertinente à la personne humaine ?

Est-ce que la vulgarisation de « *l'échec* » ne serait-elle pas la signification prisonnière de l'obscurité de l'existence et des hommes, une forme de hiérarchie qui donne plus de poids à ce qui ne marche pas qu'à ce qui réussit.

« *Bad is stronger than good* » est le titre d'un article qui montre à quel point la psychologie humaine accorde plus d'attention aux événements négatifs qu'aux événements positifs (Baumeister et al., 2001 ; Lechat, 2014).

Dans une optique plus équilibrée, il importe d'accorder plus de place aux forces insoupçonnées de la vie, à la capacité des hommes à se remettre en question, à définir de nouvelles trajectoires, à donner un nouveau sens à leur vie, à se réapproprier leur destin.

C'est la raison pour laquelle, il nous semble nécessaire de définir le « *Rebond* » et de l'inscrire dans le cycle de la vie pour ne pas rester sur un « *sentiment d'échec* » et d'inexplicable.

Dans le chapitre 2, nous tenterons de donner une définition du « *Rebond professionnel* » (entrepreneurial ou salarial).

A ce stade de l'analyse, une autre question s'impose : comment la notion « *d'échec* » qui semble universelle et intemporelle peut-elle se traduire dans le cadre spécifique du monde de l'entreprise et de l'entrepreneuriat ?

Peut-on alors dessiner le visage singulier de « *l'échec économique* » et sous quelles formes ? Est-ce que celui-ci aurait des conséquences plus marquées ou plus déstructurantes sur le plan individuel ou collectif ?

Les interrogations liées à ce travail doctoral invitent à analyser dans une seconde partie la spécification de « *l'échec entrepreneurial* ».

12. Vers une tentative de spécification de « *l'échec entrepreneurial* »

A la lecture de la sous-section précédente (11), nous avons tenté de comprendre le paradigme de « *l'échec* » dans ce qui semble une énigme mais aussi une réalité singulièrement humaine et intemporelle, afin de chercher des sources d'inspiration dans les champs littéraire, philosophique mais aussi dans les sciences médicales et de la psychologie.

En puisant notre recherche à travers les âges, du courant de pensée des « *anciens* » jusqu'aux philosophes grecs et auteurs contemporains, nous nous sommes interrogés sur la prégnance de « *l'échec » lato sensu* dans la société actuelle et le monde du travail.

L'incitation permanente à la compétition et à l'hyperactivité subordonnée à la réussite économique fait que « *l'échec* » est souvent perçu comme un stigmate. Les « *gagnants* » sont louangés et idolâtrés tandis que les « *perdants* » sont mal vus et obligés de payer du fait d'avoir échoué.

Mais peut-on dire que cette notion diabolisée est-elle aussi prégnante dans le monde de l'entreprise ?

La conception la plus répandue est probablement l'idée que « *l'échec* » se manifesterait par des difficultés économiques et financières conduisant à la liquidation de la jeune entreprise.

Cette approche de « *l'échec* » trouve son reflet dans les statistiques officielles qui publient régulièrement des données sur les taux de survie des jeunes entreprises. Ces mesures statistiques couramment utilisées masquent des configurations de « *l'échec* » bien plus complexes.

1.2.1. Une hétérogénéité des définitions

A ce jour, aucune définition ne fait l'unanimité et *« il reste qu'en France, le monde de l'entrepreneuriat ne s'est guère intéressé à l'échec de l'entrepreneur, à son ressenti, à ses capacités de résilience ni aux conditions à mettre en œuvre pour favoriser le Rebond* » (Brunet-Mbappe, 2010, p. 20).

Dans la même optique, les études sur « *l'échec entrepreneurial* » étant relativement récentes, aucune définition ne fait l'unanimité à ce jour et les auteurs le définissent selon la discipline à laquelle ils appartiennent (Smida et Khelil, 2010 ; Khelil et al., 2012).

La définition la plus répandue consiste à réduire « *l'échec* » à la défaillance et/ou à la faillite de l'entreprise (Zacharakis et al., 1999). Cela vient sans doute du fait que les entrepreneurs ne s'en vantent guère et que les données en la matière sont difficiles à obtenir (Van Caillie, 2000 ; Sarasvathy, 2008) même si « *l'échec* » est un scénario périodique mais pas le plus fréquent en entrepreneuriat.

Les recherches académiques se sont de ce fait concentrées sur « *l'échec entrepreneurial* » comme étant des sources d'enseignements. (Mc Grath, 1999 ; Minniti et Bygrave, 2001 ; Shepherd, 2003 ; Politis, 2005 ; Ucbasaran, 2012).

Certains auteurs (Shepherd, Williams, Wolfe et Patzelt., 2016) pensent qu'il est impossible de réellement comprendre le phénomène entrepreneurial sans explorer ses deux facettes, la réussite et « *l'échec* ».

Pour autant, que recouvre ce dernier terme au sein de la communauté scientifique en entrepreneuriat ?

Le vocable « *échec entrepreneurial* » est polysémique, polymorphe et pluridisciplinaire (Khelil, 2008). Ce modèle reste encore flou dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat et ne revêt pas une définition consensuelle.

« *L'échec entrepreneurial* » revêt plusieurs dimensions selon les champs de recherche étudiés :

- économique, centrée sur les ressources de l'entreprise (« *resource-based theory* ») dans laquelle prime la notion de performance économique
- psychologique, (« *goal-achievement gap theory* »), l'échec des entreprises étant associé à la déception personnelle du fondateur à la suite de la non-concrétisation de ses aspirations et attentes initiales
- organisationnelle (« *organizational failure théories* »), ce sont les problèmes d'organisation inhérents à l'entreprise qui sont vecteurs d'inefficacité
- structurelle : ce sont les problèmes inhérents à l'environnement économique, réglementaire et politique dans lequel l'entreprise est appelée à évoluer.

Parmi les « *échecs* », celui de la défaillance d'entreprise semble être le plus patent.

Le taux de défaillances supérieur en France par rapport aux autres pays de l'OCDE depuis la première moitié des années 90 doit conduire à s'interroger prioritairement sur les raisons de cette différence. La communauté des chercheurs a mobilisé ce champ de recherche depuis une quinzaine d'années et fait l'objet de nombreuses investigations (Torrès et Thurik, 2018 ; Stephan, 2018).

La défaillance d'entreprise suscite en effet l'intérêt de praticiens et de chercheurs aux profils et domaines de recherche variés dès le début du XIXème siècle (Hautcoeur et Levratto, 2010) ; ils font de « *l'échec* » de l'entreprise un champ d'investigation à part entière (Guilhot, 2000).

Selon Madsen et al., (2010), « *l'échec* » a une plus grande probabilité d'être facteur d'actions radicalement différentes, voire novatrices. L'analyser systématiquement permettrait donc à l'entreprise ou à l'entrepreneur d'obtenir des informations pour réussir dans ses projets futurs.

Krauss (2009), révèle que « *l'échec* » est le fruit d'une « *construction sociale* », c'est-à-dire le résultat d'un ensemble d'interactions dans lesquelles l'entrepreneur est impliqué et qui culminent dans la qualification du développement de la jeune entreprise comme « *échec* », entraînant diverses sanctions négatives**.**

De nombreux auteurs ont tenté de contourner ce terme en assimilant le risque « *d'échec entrepreneurial* » à la faillite, à l'insolvabilité et à la défaillance de l'entreprise (Zacharakis, Meyer et De Castro, 1999 ; Thornhill et Amit, 2003 ; Abriane et Aazzab, 2016). Beaver (2003) parle de la mort de l'entreprise, de cessation, d'insolvabilité, de fermeture.

Un grand nombre de chercheurs définissent « *l'échec entrepreneurial* » comme l'arrêt des activités d'une entreprise car le seuil minimum de viabilité économique souhaité par l'entrepreneur n'a pas été atteint.

Dans la même veine, la définition la plus utilisée en entrepreneuriat est celle de Shepherd (2003, p. 318) relative à l'approche financière : « *L'échec entrepreneurial* » y est présenté comme la conséquence « *d'une baisse de revenus et/ou une augmentation des dépenses qui sont d'une telle ampleur que l'entreprise devient insolvable et n'est pas en mesure de contracter de nouvelles dettes ou de lever de nouveaux fonds propres ; par conséquent, elle ne peut pas continuer à opérer sous la propriété du fondateur et/ou du dirigeant actuel* ». (cité par Khelil et al., 2018, p. 39).

C'est pourquoi nombre de travaux admettent que « *la cessation des paiements constitue le stade ultime d'un processus, parfois aussi appelé « spirale de la défaillance », dont il est possible de sortir moyennant la prise de mesures de gestion correctrices judicieuses* ». (Brédart et Levratto, 2018, p. 30).

Dans un même ordre d'idée, « *l'échec* » « *est un phénomène qui se manifeste par l'entrée de la nouvelle entreprise dans une spirale de défaillance économique (destructions des ressources) et/ou par l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception. A défaut d'un soutien financier et/ou moral, cet entrepreneur peut voir son entreprise disparaître* ». (Khelil, 2011, p. 23).

Khelil offre une vision multidimensionnelle de « *l'échec* » et introduit la notion d'impact psychologique sur la santé du dirigeant mais aussi celle de « *soutien* ».

Ce dernier peut être externe à travers la famille, le réseau professionnel ou privé, des institutions, etc… mais également interne, c'est-à-dire les propres ressources de l'individu.

Cette approche parait intéressante car, elle suggère que les conséquences de la défaillance puissent affecter la santé du chef d'entreprise mais introduit aussi la notion de « *tuteur de résilience* », de « *thérapie collective* » et des approches de la « *psychologie positive* » en particulier dans les « *facteurs de résistance généralisée* » qui seront abordés plus loin dans la thèse.

La vision de cette première analyse conforte à solliciter les composantes résultant de la défaillance d'entreprise en termes économique et financier mais aussi de santé, de résilience et d'accompagnement collectif.

Ainsi, nous souhaitons ouvrir ce débat sur les questions suivantes :

Est-ce que « *l'échec* », qui est une représentation intrinsèque de l'existence, a-t-il le même écho ou la même représentation dans l'écosystème entrepreneurial ? En d'autres termes, est-ce que la défaillance n'est pas l'une des hypothèses de toute entreprise dans son cycle de vie dans une approche schumpetérienne ? (Messeghem, K. et Torrès, O. (2015). Est-ce que « *l'échec* » est une confrontation du « *réel* » à l'économie ?

Située à la frontière entre la finance d'entreprise, la statistique, la gestion et le droit, la défaillance d'entreprise est un objet d'analyse pluridisciplinaire. Elle admet par conséquent plusieurs acceptions difficilement compatibles avec une caractérisation partagée par tous (Levratto, 2012 ; Levratto et Brédart, 2018). Les recherches qui s'inscrivent dans le champ de l'entrepreneuriat sont principalement orientées sur les facteurs qui favorisent le succès (Sammut, 2001 ; Cheung et Chow, 2006 ; Filion, 2010 ; Zafir et Fazilah, 2011 ; Bellihi et El Agy, 2013).

Elles ne s'intéressent pas beaucoup et intensément aux facteurs reliés à « *l'échec entrepreneurial* » (Singh et al., 2007 ; Khelil et Smida, 2008). Par ailleurs, les investigations sur le risque « *d'échec* » sont peu nombreuses et plus rares sont les auteurs qui ont tenté d'en cerner les contours (Hamrouni et Akkari, 2012). Ainsi, les travaux de Saporta, (1994) ont affirmé que le problème de « *l'échec* » est très complexe et qu'il n'existe pas une réponse globale satisfaisante. (Bellihi et El Agy, 2013).

Connu dans la littérature anglo-saxonne sous le vocable de « *business failure* », le phénomène « *d'échec* » a suscité l'intérêt des chercheurs et des praticiens depuis la « *grande dépression* » de 1929.

A l'évocation de « *l'échec* », la défaillance d'entreprise représente « *l'échec* » le plus marqué. Selon les auteurs, qui ont énuméré un ensemble de stresseurs qualifiés aussi de « *risques psychosociaux stratégiques* », le dépôt de bilan représente le stresseur le plus intense. C'est donc la notion de défaillance qui retient le plus l'attention des chercheurs qui se sont intéressés à cette notion « *d'échec entrepreneurial* ». (Lechat et Torrès, 2016).

1.2.2. De la tentative de spécification de « *l'échec entrepreneurial* » …

Le premier constat est que la revue de la littérature, tend à montrer une forte hétérogénéité terminologique.

Lorsque l'on évoque le mot « *échec entrepreneurial* », on s'aperçoit que c'est un thème peu étudié en sciences sociales. Cependant, un certain nombre de travaux étudient « *l'échec entrepreneurial* » depuis une quinzaine d'années. (Shepherd, 2003).

La « *sortie* » ou « *l'échec* » de l'entreprise a été analysée sous différents angles : économique, financier, comptable, juridique, stratégique, organisationnel et commercial. L'interprétation de ce phénomène dépend de l'approche théorique adoptée. (Hessels et al., 2011).

Différents vocables ont été utilisés dans le corpus anglo-saxon pour qualifier un échec à l'image de : « *mortality* », « *death* », « *exit* », « *discontinuance* », « *decline* », « *unsuccessful* », « *bankruptcy* », « *financial distress* », « *poor performance* », « *liquidation* », « *default* », etc... (Khelil et al., 2012).

Au sein du corpus francophone, on trouve « *banqueroute* », « *défaillance* », « *déconfiture* », « *défaite* », « *insuccès* », « *dépôt de bilan* », « *cessation de paiement* » et « *insolvabilité* » (Bacq, Giacomin et Janssen, 2009).

Certains auteurs ont essayé de définir et de conceptualiser ce que signifie une « *sortie d'entreprise* » (DeTienne, 2010 ; Coad, 2013 ; DeTienne et Wennberg, 2014 ; Wennberg et De Tienne, 2014). (cités dans De Hoë et al., 2018).

Ces nombreuses appellations dépendent de la perspective juridique, économique, financière, stratégique ou managériale adoptée (Guilhot, 2000).

C'est à partir de l'intégration de « *l'échec* » dans le champ de l'entrepreneuriat que le concept « *échec entrepreneurial* » a pris toute sa dimension.

Cependant, quelques auteurs ont proposé de définir ce terme, en l'assimilant à la mortalité, à la discontinuité, à l'insolvabilité, à la faillite, à la fermeture, à la défaillance, à l'inefficience, à la sortie involontaire.

En référence à Krauss (2016), cette conception de « *l'échec* » se manifeste par des difficultés économiques et financières conduisant à la liquidation de la jeune entreprise.

Malgré cette hétérogénéité conceptuelle, l'acception la plus fréquente semble être celle qui assimile le risque « *d'échec entrepreneurial* » à la faillite ou bien à l'insolvabilité. Zacharakis et al., (1999) ont souligné que la faillite est la forme la plus extrême « *d'échec* ».

En définitive, la défaillance d'entreprise représente le volet le plus marquant « *d'échec entrepreneurial* » en particulier par les conséquences occasionnées sur le plan économique, financier et personnel.

De son côté, Headd (2003) affirme qu'il est nécessaire de dissocier le concept de fermeture « *closure* » de celui « *d'échec* » « *failure* » ». Dans la même veine, Bruno et al., (1992) définissent le risque « *d'échec entrepreneurial* » en tant que cessation d'activité, ce qui pourrait être dû à plusieurs raisons comme par exemple des problèmes juridiques, des problèmes personnels ou encore le décès du dirigeant.

Dans d'autres pays comme les Etats-Unis, le rapport à « *l'échec* » semble être traditionnellement différent ; « *l'échec* » semble mieux accepté, voire valorisé, puisqu'il est souvent considéré comme une expérience précieuse d'apprentissage (Pépin, 2016).

Les Américains reconnaissent avant tout la capacité d'initiative et d'audace[7]. (Brunet-Mbappé, 2010, p. 6). Le droit à l'erreur y est accepté, mais une seule fois, et en tant qu'occasion d'apprentissage. Dans le processus « *trails and errors* », l'erreur n'est qu'une « *opportunity for learning : Better do it next time !* ». (Baudry, 2004).

Cette approche de *« l'échec »* trouve son reflet dans les statistiques officielles. Certains auteurs proposent d'aborder « *l'échec entrepreneurial* » à partir d'une combinaison de différentes variables plutôt que de la réduire à une seule, la faillite. (Smida et Khelil., 2010).

[7] « *Si vous n'échouez pas, c'est que vous n'essayez pas, et si vous n'essayez pas, vous ne trouverez pas d'opportunités nouvelles* », lance à ses collaborateurs le dirigeant d'une entreprise américaine (cité par Fayolle dans : Devenir entrepreneur, Paris, Village Mondial, (2006, p. 178).

Par leur analyse de « *l'échec* », ces deux auteurs ont eu pour objectif de faire émerger une représentation globale de *« l'échec entrepreneurial* ».

<u>Tableau 5</u> : Les scénarios « *d'échec* »

(Khelil, Smida et Zouaoui. 2012, p. 70)

Khelil et al., (2012) ont suggéré sept scénarios « *d'échec* » possibles : 1) « *Échec* » total (l'entreprise a échoué sur tous ses plans) ; 2) Sortie avec déception de l'entrepreneur (cession involontaire de l'entreprise à une tierce personne) ; 3) Sortie avec destruction de ressources (les fonds sont utilisés par l'entrepreneur à des fins personnelles et non pour assurer la survie et la croissance de son entreprise) ; 4) Survie marginale (l'entreprise arrive à maintenir sa survie, mais l'entrepreneur est déçu par sa situation) ; 5) Survie avec déception de l'entrepreneur (malgré la réussite économique de l'entreprise, l'entrepreneur n'arrive pas à concrétiser ses aspirations et ses attentes initiales) ; 6) Survie avec destruction des ressources (l'entrepreneur retire sa satisfaction personnelle et maintient la survie de son entreprise) ; 7) Sortie pour éviter une destruction de ressources (l'entrepreneur, avant d'atteindre le seuil critique des pertes, conçoit au préalable une stratégie positive de sortie).

Ces sept scénarios sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Scénarios	**Qualification de l'échec entrepreneurial**	**Conséquences**
1	**Echec total**	**Echec sur tous les plans**
2	Sortie avec déception de l'entrepreneur	Cession involontaire de l'entreprise à une tierce personne
3	Sortie avec destruction des ressources	Les fonds sont utilisés par l'entrepreneur à des fins personnelles et non pour assurer la survie de l'entreprise
4	Survie marginale	Maintien de la survie de l'entreprise mais déception de l'entrepreneur
5	Survie avec déception de l'entrepreneur	Réussite économique de l'entreprise mais l'entrepreneur n'arrive pas à concrétiser ses aspirations et attentes initiale

6	Survie avec destruction des ressources	Pas de satisfaction personnelle et maintien de la survie de l'entreprise
7	Sortie pour éviter une destruction des ressources	Stratégie positive de sortie

<u>Tableau 6</u> : Synthèse des scénarios « *d'échec* »

(Khelil et al., 2012, p. 40)

Dans la même veine, Smida et Khelil (2008) ont proposé une analyse conceptuelle et typologique de « *l'échec entrepreneurial* ».

Les configurations conceptuelles de « *l'échec* » ont été déduites à partir d'un cadre théorique intégratif articulé autour de trois théories :

- l'approche de « *l'échec* » par la « *théorie d'écologie* » des organisations
- l'approche économique de « *l'échec* » par la « *théorie des ressources* »
- l'approche psychologique de « *l'échec* » par la « *goal-achievement gap theory* ».

Les trois dimensions « *d'échec* » et les fondements théoriques associés sont synthétisés dans le tableau ci-après. « *Chaque dimension est caractérisée par ses fondements théoriques, sa conception d'échec et les déterminants de cet échec. La vision selon une dimension particulière privilégie un aspect de l'échec au détriment des deux autres dimensions. Le résultat n'est qu'aucune des trois dimensions prises séparément n'est tout à fait satisfaisante* » (Smida et Khelil, 2010, p. 80).

Fondements théoriques	**Théorie « *d'écologie des populations des organisations* »**	**Approche fondée sur les ressources « *resource-based* »**	**Théorie de la « brèche aspirations-réalisations « *Goal-achievement gap theory* »**
Conception d'échec	Discontinuité entrepreneuriale (l'entreprise émergente n'arrive pas à survivre une période supérieure à 3 ans sous le leadership de son fondateur)	Défaillance économique Destruction de ressources (inefficience, non-génération d'une rente suffisante pour maintenir un avantage concurrentiel)	Insatisfaction de l'entrepreneur (non concrétisation de ses aspirations et attentes initiales)
Déterminants d'échec	Facteurs environnementaux inhérents au contexte de création	Carences en ressources Pénurie des moyens internes	Manque de motivation et de détermination à la réussite

<u>Tableau 7</u> : Les dimensions « *d'échec entrepreneurial* » et les fondements théoriques associés

(Smida et Khelil, 2010, p. 80)

« *L'échec entrepreneurial pourrait ainsi être défini comme étant « un phénomène qui se manifeste par l'entrée de la nouvelle entreprise dans une spirale de défaillance économique (destruction des ressources) et/ou par l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception. À défaut d'un soutien financier et/ou moral, cet entrepreneur peut voir son entreprise disparaître* » (Khelil, 2012, p. 223).

La notion « *d'échec entrepreneurial* » a fait l'objet récemment d'éclairages complémentaires dans la mesure où le phénomène est appréhendé de façon plus fine (Jenkins et McKelvie, 2016 ; Khelil, 2016 ; Walsh et Cunningham, 2016). L'entrepreneur prend des risques, est confronté à l'incertitude (Knight, 1921) et par là même n'évolue pas dans la facilité.

Un autre niveau d'analyse de « *l'échec entrepreneurial* » est bien sûr envisageable : celui de l'entrepreneur (Jenkins et Mc Kelvie., 2016). Ucbasaran et al., (2012) ont réalisé, à partir d'une revue de la littérature, une synthèse des travaux centrés sur la personne de l'entrepreneur.

Le premier constat est relatif à la définition de « *l'échec* ».

Ces auteurs ont identifié trois types de définition de « *l'échec* » :

- la banqueroute
- la discontinuité de la propriété en raison de l'insolvabilité
- la discontinuité de la propriété en raison du faible taux de rentabilité pour l'entrepreneur.

La notion de sortie apparaît comme un élément clé de la définition de « *l'échec entrepreneurial* » (Jenkins et McKelvie., 2016), même si toutes les sorties ne sont pas à considérer comme la conséquence d'un « *échec* » (Wennberg et al., 2010 ; De Tienne et al., 2015). (cités par Philippart, 2017).

Ucbasaran et al., (2012) classent les apports des travaux analysés en trois domaines selon qu'ils portent sur les « *coûts* » engendrés par « *l'échec* », sur les processus psychosociaux à l'œuvre et sur les résultats tirés de « *l 'échec* ».

La cessation d'activité d'un chef d'entreprise est considérée aussi comme un « *blâme* » (Winsenfeld, Whurhmann et Hambrick, 2008) dans le parcours d'un chef d'entreprise où la « *culture de l'échec* » n'est pas mise à l'honneur dans notre société de compétitivité, de performance et de réussite (Ehrenberg, 1991, p. 13).

La défaillance d'entreprise génère des conséquences importantes parfois dévastatrices sur le chef d'entreprise ayant subi une liquidation judiciaire. En effet, certains chercheurs parlent de « *coûts à la fois financiers, sociaux* (impacts sur les relations personnelles et professionnelles), *psychologiques* » (affectifs et motivationnels), et interfèrent les uns avec les autres (Shepherd et al., 2009 ; Ucbasaran, 2010).

Les aspects processuels se focalisent sur l'apprentissage à partir de « *l'échec* » et la construction de sens (Shepherd, 2003, 2004 ; Walsh et Cunningham, 2017). Dans la même veine, Sitkin (1992), définit « *l'échec* » comme une source d'apprentissage.

Enfin, les résultats sont constitués des effets de long terme façonnés par les interactions entre les « *coûts de l'échec* » et la manière avec laquelle les entrepreneurs en font sens.

Ils concernent la capacité à se remettre de « *l'échec* », les construits cognitifs tels que la confiance et l'optimisme (Ucbasaran et al., 2010) et la disposition à entreprendre de nouveau (Simmons et al., 2014).

C'est dans ces divers aspects fondamentaux représentés par l'apprentissage de « *l'échec* » ainsi que la psychologie positive que sont analysés dans le cours de la thèse, ce que nous qualifions les « *facteurs clés du rebond* » (FCR).

« *Si « l'échec entrepreneurial » au niveau de l'entreprise est souvent analysé en termes de défaillance, au niveau de l'entrepreneur, l'approche centrée sur la défaillance de celui-ci, voire sa faute, est beaucoup trop réductrice (Malécot, 1981), dans la mesure où cela revient à considérer l'entrepreneur comme un « héros déchu » car coupable, ce qui simplifie une réalité complexe. Certes, la notion de faute (l'étymologie du mot coupable vient de culpa qui signifie en latin « faute ») reste présente dans l'analyse des effets de « l'échec », notamment au regard de l'impact social (concernant l'entourage de l'entrepreneur) et sociétal (concernant sa place dans la société)* ». (Philippart, 2017, p. 15).

La défaillance d'entreprise est aussi présente dans le droit français des procédures collectives dans la mesure où la faute de gestion de l'entrepreneur (si elle est prouvée) verra sa responsabilité financière aggravée.

Néanmoins, s'il convient de ne pas ignorer cet élément, il est impossible de résumer « *l'échec entrepreneurial* » à la faute de l'entrepreneur, car ce serait méconnaître la pluralité des causes à l'origine de « *l'échec* », ne pas lui permettre de « *Rebondir* » et ne pas reconnaître le droit à l'erreur (autrement dit à diaboliser l'entrepreneur, à le déshumaniser). En réintroduisant le droit à l'erreur dans l'approche sur « *l'échec* », on réintroduit simplement la personne humaine dans les débats académiques et sociétaux. Comme le souligne Brunet-Mbappe, (2010), il temps de briser le « *tabou de l'échec* » de l'entrepreneur car, l'échec est naturel, relatif et dépassable.

Si le niveau d'analyse de la recherche en entrepreneuriat est individuel, peu de travaux ont cherché à comprendre l'individu lui-même, l'entrepreneur en difficulté. (Khelil, 2016).

La variété des définitions de la notion de défaillance d'entreprise « *business failure* » recensées par Walsh et Cunningham (2016) selon que la recherche en question s'inscrit dans une perspective comptable, juridique, économique, stratégique, organisationnelle ou entrepreneuriale atteste que la défaillance d'entreprise recouvre des réalités diverses. La notion « *d'échec entrepreneurial* » regardée à un niveau individuel est elle aussi plurielle (Khelil, 2016).

Aussi, définir l'entrepreneur en difficulté au regard de cette notion peut paraître irréaliste.

« *L'échec* » doit s'analyser comme la rupture imposée et subie de la relation entre l'entrepreneur et son entreprise.

Cette rupture imposée est à la fois conséquence de difficultés non (pleinement) résolues et cause elle-même de difficultés. La notion de « *situation entrepreneuriale* », utilisée à l'origine par Fayolle (2004a) et développée depuis par Schmitt et al., (2017) permet de poser une définition situationnelle de l'entrepreneur en difficulté (ED). [8]

En effet, « *une situation entrepreneuriale peut être définie comme un ensemble d'évènements, de circonstances et de relations concrètes au milieu desquels il y a un ou des entrepreneurs* » (Schmitt et Husson, 2017, p. 20). « *L'entrepreneur construit par ses actions et interactions avec son environnement un futur souhaité : la situation entrepreneuriale est la rencontre entre un entrepreneur, une opportunité et un contexte* ». (Philippart, 2017, p. 20).

Un ED est un entrepreneur dont la « *situation entrepreneuriale* » est particulière puisqu'elle est caractérisée par un ensemble de difficultés.

Cette « *situation entrepreneuriale* » difficile connecte donc un entrepreneur, un contexte et des difficultés. L'ED construit par ses actions et interactions avec son environnement un futur souhaité qui consiste à ne pas entrer dans une situation « *d'échec* » ou à en sortir. Il concerne la capacité à se remettre de « *l'échec* », les construits cognitifs tels que la confiance et l'optimisme (Ucbasaran et al., 2010) et la disposition à entreprendre de nouveau (Simmons et al., 2014).

[8] **ED** signifie **E**ntrepreneur en **D**ifficulté.

« *Par échec de l'entrepreneur, nous entendons tout résultat d'une action entrepreneuriale perçu comme négatif par l'entrepreneur et/ou les observateurs (…) L'échec entrepreneurial tel que nous le concevons, est toujours central pour l'entrepreneur : il se traduit par la cessation de l'activité qui représentait un investissement essentiel pour lui, qu'il s'agisse du non aboutissement de son projet de création ou de la faillite de son entreprise* » (Brunet-Mbappe, 2010, p. 21).

Après avoir établi la revue de littérature où un débat théorique hétérogène ne fait pas consensus, la notion « *d'échec entrepreneurial* » répond, à différents critères sélectionnés qui font l'objet du terrain de recherche de ce travail doctoral.

La cessation définitive d'activités et les conséquences en termes de « *coûts* » économiques, financiers et personnels du dirigeant de PME constituent le point focal de ce travail.

La « *gestion administrative et juridique* » de la défaillance d'entreprise par les Institutions judiciaires (Tribunaux de Commerce dans le cadre des procédures collectives) ainsi que l'importance de la stigmatisation collective et personnelle de l'entrepreneur défaillant ajoutent les éléments déterminants de la notion « *d'échec entrepreneurial* ».

Cette réflexion parait correspondre à la réalité humaine et professionnelle de l'entrepreneur en difficulté. (ED). En cela, elle présente une certaine cohérence avec nos travaux de recherche. « *L'échec entrepreneurial* » est incarné dans la personne de l'entrepreneur mais accentué par la singularité du dirigeant de PME (une identité marquée (Shepherd, 2011), un investissement personnel, émotionnel (Cardon et al., 2005) et pécuniaire, une responsabilité à l'égard de ses salariés). Pour l'entrepreneur, « *l'échec constitue toujours un événement affectif. Mettre fin au projet ou à l'entreprise elle-même, c'est renoncer à une activité qui donnait un sens à sa vie, qui lui procurait « des gains symboliques (sociaux, relationnels plus ou moins gratifiants, (…) un pouvoir sur le temps, l'espace et les hommes, qui [nourrissait] une passion suffisamment forte pour (…) concurrencer l'investissement dans d'autres sphères de vie (famille, loisirs…)* » (Pailot, 2000, p. 282).

1.2.3. Du « *tabou de l'échec* » …à la stigmatisation du dirigeant d'entreprise

Issu du mot polynésien « *tapu* » désignant l'interdit, le sacré, l'utilisation du mot « *taboo* » est emprunté pour la première fois par le navigateur Cook en 1769 lors de son passage aux îles Hawaï. Apparaissant en 1872 dans la langue française pour désigner un système d'interdictions de caractère religieux appliquées à ce qui est considéré comme sacré ou impur.

La définition du « *tabou* » connaît des modifications sémantiques en 1908 et sera utilisée, à compter de cette date, pour désigner également ce « *sur quoi on fait silence, par crainte et par pudeur* ». (Dictionnaire de la langue française. Le Robert, 1989).

Est-ce que ce « *tabou de l'échec* » constitue-t-il une dimension amplificatrice de la perception de « *l'échec* » et/ou un frein au « *Rebond entrepreneurial* » ?

Le caractère « *tabou de l'échec* » est à relier à notre contexte culturel. Admettre « *l'échec* » est avant tout une démarche personnelle qui, lorsqu'elle est rendue publique, peut avoir des conséquences néfastes pour les personnes concernées. Il semble alors plus facile de parler des succès même si l'on sait aussi que l'on apprend généralement plus de ses « *échecs* » que de ses réussites (Nietzche, 1888).

« *L'échec* » est un terme plus catégorique, qui évoque des images bien plus sombres. C'est l'opposé du succès, c'est le résultat négatif d'une entreprise, d'une tentative d'action. Ce résultat est souvent considéré comme grave, et il peut entraîner son sujet dans une « *spirale d'auto-accusation et d'auto-punition* » qui peut à son tour provoquer de nouveaux « *échecs* ». Ne parle-t-on pas de subir « *l'échec* », présenté alors comme insurmontable et indépassable ?

Simmons et al., (2014), parlent de stigmatisation post-faillite si l'entrepreneur accepte sa situation de victime. Ainsi, l'entrepreneur internalise l'opinion générale selon laquelle « *l'échec entrepreneurial* » est illégitime et isole du groupe dominant en activant une « *stigmatisation intériorisée* » (Magras, 2018).

Tels autres auteurs soulignent que « *le peu de recherches empiriques sur les échecs est dû à la difficulté d'étudier un sujet aussi tabou et douloureux dans un contexte environnemental où domine le culte de l'excellence et qui incite les entreprises à passer sous silence leurs déboires* ». (Cusin, 2017, p. 2)

Le dirigeant de PME peut notamment décider d'arrêter toute activité entrepreneuriale dans l'espoir d'effacer son stigmate (Cusin et Maymo, 2016).

De tels résultats ne sont guère surprenants, car les organisations sont influencées par le contexte économique et social, qui perçoit « *l'échec* » comme quelque chose d'abominable ou d'infâmant. (Singh, 2015).

Sarano (1964, p. 94) cite : « *depuis ont émergé des valeurs nouvelles, la consommation, le succès personnel. Notre société de consommation est pétrie de contradictions. Comme ses devancières, il faut des gens qui échouent, des rejetés. Dans la mesure où ses exigences s'accroissent, où son seuil de tolérance à la déviance s'élève, elle rejette beaucoup plus qu'une autre* ».

En effet, dans notre culture, il est rare d'entendre parler de « *l'échec* », on ne s'attarde jamais dessus et la plupart d'entre nous font de leur mieux pour ne pas l'admettre et pour ne pas y être associés (Sitkin, 1992 ; Cannon et Edmondson, 2005).

Malarewicz, (2017, p. 2) constate que « *notre monde n'aime pas tout ce qui peut évoquer l'échec, tout ce qui rompt brutalement la continuité rationnelle des événements, telle qu'est prévue* ». Cette peur de « *l'échec* » est un obstacle majeur au démarrage d'une entreprise (Cacciotti, Hayton, Mitchell et Giazitzoglu, 2016) liée à cette hostilité sociale est notamment due à une méconnaissance du rôle de « *l'échec* » dans le tissu économique d'un pays (Janssen et Jacquemin, 2009).

Il y aurait, à ce titre, nous disent Bon et Ourset, (1988), une « *volonté collective d'oublier les souvenirs désagréables* ». Le fait d'occulter les revers que l'entreprise a pu connaître permet ainsi d'éviter des remises en cause trop angoissantes de l'organisation, de la légitimité des dirigeants…C'est précisément parce que les « *échecs* » sont fréquemment enterrés et que tout le monde se montre, par la suite, réticent à les exhumer (Argyris et Schön, 1978) que l'accès au terrain est si délicat. (Cusin, 2005).

Cependant, on entend régulièrement dire que le statut social de l'erreur ne serait pas le même d'un pays à l'autre.

Au cours d'une interview, Philippe Rambaud, fondateur de « *60 000 rebonds* » témoigne « *qu'en France, le tabou de l'échec est profond* ». Au sujet de la question : « *est-ce que le tabou de l'échec est-il plus important qu'ailleurs ?* », il répond : « *Absolument. Il l'est plus qu'ailleurs. Incontestablement, la société judéo-chrétienne, comme celle asiatique est profondément marquée par le concept d'échec et de réussite. (…).*

Ce fait est beaucoup plus, dans les pays latins que dans les pays anglosaxons. Par exemple, lorsque j'étais à la recherche de fonds, les investisseurs américains à qui je me suis adressé m'ont demandé combien de fois je m'étais planté avant de venir les voir (…). Ils ont refusé de me prêter de l'argent, car je n'avais jamais échoué. Ils m'ont dit de revenir quand j'aurais deux ou trois échecs à mon actif. Alors qu'en France, on nous dit qu'il ne faut absolument pas avoir d'échecs. Objectivement, la meilleure forme d'apprentissage, c'est l'échec. Il permet de grandir, si on en fait quelque chose. Si on se remet en cause, c'est le meilleur moment pour apprendre (…) Il faut travailler l'échec de manière professionnelle » (Latribune.fr/debats.html. Grands entretiens. Propos recueillis par Hanssen, 2014).

Selon un sondage réalisé en 2013, par Le Ministère du Redressement Productif, « *l'échec* » est quelque chose de négatif et de stigmatisant qu'il en difficile de surmonter, en particulier dans le monde du travail. Si 36% des personnes interrogées estiment qu'il est facile de surmonter un « *échec professionnel* », la majorité (62%) n'est pas d'accord avec cette affirmation (65% des cadres et 68% des professions intermédiaires).

<u>Figure 6</u> : La dévalorisation de « *l'échec* » en France

(Enquête Ministère du Redressement productif, 2013)

Pourtant, « *l'échec* » peut être une expérience enrichissante et même pour beaucoup un passage obligé pour réussir professionnellement. Tous les Français ou presque (94%) pensent qu'on apprend toujours de ses « *échecs* ». La majorité (71%) estime que pour réussir sa vie professionnelle, il faut savoir prendre des risques quitte à se mettre de temps en temps en « *situation d'échec* » (78% des hommes, 75% des cadres). Dans ce contexte, 83 % des Français considèrent qu'on dévalorise trop souvent les gens qui subissent un « *échec* » dans leur vie professionnelle (87% chez les cadres et 88% chez les professions intermédiaires). Ils constatent qu'en France, avoir une seconde chance est plutôt exceptionnel, notamment pour les créateurs d'entreprises. Pour 69% des personnes interrogées, on ne redonne pas assez leur chance aux entrepreneurs qui ont connu un « *échec* ». Plus des trois quarts des sondés considèrent par ailleurs que les entrepreneurs ayant fait faillite sont mal encadrés pour pouvoir « *Rebondir* ».

En France, le regard de la société ne valorise pas vraiment « *l'échec* ».

Selon une étude publiée dans « *The Economist* », (Bauchart, 2014), la France serait le pays européen où la durée entre « *l'échec* » d'une entreprise et le « *Rebond* » de son fondateur (Recréer ou se salarier) est la plus longue (8 ans selon Beigbeder, 2015).

En référence à Cusin et Maymo (2016, p. 1). *« Les travaux sur la stigmatisation du dirigeant en post-liquidation judiciaire sont marqués généralement par une lecture socioculturelle et déterministe, selon laquelle un entrepreneur ayant subi un échec sera ensuite stigmatisé et discriminé par l'audience sociale* ».

Plusieurs travaux de recherche établissent que le stigmate lié à « *l'échec entrepreneurial* » varie d'une culture nationale à l'autre (Lee et al., 2007 ; Simmons et al., 2014 ; Singh et al., 2015).

Les pays/régions diffèrent également dans la visibilité qui est donnée aux faillites d'entreprises. Plus elles sont communiquées largement et plus les stigmates sont importants. (Shepherd et al., 2016).

Les communautés humaines partagent certaines valeurs et se conforment à un ensemble de normes sociales relatives à la conduite et aux attributs personnels de leurs membres**.** (Goffman, 1975).

« *Ces forces sociales écartent du groupe celui qui ne respecte pas ses engagements avec ou sans la collaboration du droit. Une sanction particulièrement vive dans les affaires puisque le manquement à la parole donnée représente un danger. La simple réprobation morale ne suffit pas à écarter les risques. Il faut protéger l'ordre économique en marquant les individus dont la promesse est frappée d'indignité* ». (Magras, 2018, p. 18).

Le contexte institutionnel d'un pays est composé de « *symboles formels* » (les « *réglementations explicites* ») et des « *symboles informels* » (« *les normes implicites* ») qui servent de sources d'information sur un entrepreneur qui a échoué vis-à-vis de ses investisseurs, ses créditeurs ou de ses parties prenantes. Ces référentiels d'information et les informations qu'ils véhiculent représentent des symboles de la stigmatisation. Stigmatiser, c'est nommer marquer une différence. « *C'est la communauté qui définit l'anormalité sociale. C'est elle qui fige fantasmes et craintes sur l'attribut discriminant* » (Dulaurans, 2019). Les normes sociales peuvent effectivement rendre le fait d'échouer honteux (Tezuka, 1997).

« *Ainsi la force du stigmate repose sur un facteur principal : l'idée que le comportement visé est anormal, dangereux et déviant…Dès que le stigmate entre en jeu, l'individu ne fait plus partie du groupe des « normaux » et entre dans celui des autres dont il faut se méfier* » (Bruce et Phelan, 2001, Magras, 2020).

Au regard de la littérature de la psychologie sociale, les symboles de la stigmatisation sont décrits comme les moyens (à savoir les badges, les titres, les étiquettes) qui transmettent l'information sociale négative de la stigmatisation aux masses critiques (Goffmann, 1975, Simmons et Wiklund, 2014). L'entrepreneur serait alors une victime d'un déterminisme social ayant des conséquences directes sur son avenir (Simmons, Wiklund et Levie, 2014 ; Singh, Corner et Pavlovich, 2015 ; Cusin et Maymo, 2016).

Les facteurs socio-culturels et les conditions du marché sont formés par le cadre institutionnel et culturel ; ce « *discrédit social* » après un « *échec* » (Ucbasaran, Shepherd, Lockett et Lyon, 2012) a donc une forte influence sur l'accès à de nouvelles ressources financières pour l'entrepreneur en « *échec* ».

En effets différences culturelles, comme les valeurs religieuses, expliquent également pourquoi les entrepreneurs sont stigmatisés dans certaines régions, en fonction par exemple de leur orientation sexuelle. (Sarrouy-Watkins, 2016).

En mobilisant la « *théorie institutionnelle » ;* de croyances prévalant dans l'environnement (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 2017), car « *l'isomorphisme institutionnel* », à la fois structurel et procédural, gagnera la légitimité de l'organisation (Suchman, 1995 ; Deephouse, 1996 ; Dacin, 1997).

Selon Mirvis et Berg (1977) : « *Dans notre culture, l'échec est une abomination. Nous en entendons rarement parler, on ne s'attarde jamais dessus et la plupart d'entre nous font de leur mieux pour ne jamais l'admettre. Tout particulièrement dans les organisations, l'échec n'est souvent tout simplement pas toléré et les gens font tout leur possible pour ne pas être associés à un échec, quel qu'il soit* ». En effet, Aubert (1997) constate que l'individu est tout simplement enraciné dans une logique de réussite professionnelle, qui est présentée comme une nécessité non seulement économique mais aussi morale. (cité par Cusin, 2005).

Stam et al., (2008) expliquent que la faillite soumet l'entrepreneur à d'importantes contraintes financières ce qui diminue également la probabilité de recréer une entreprise. Effectivement, l'endettement de l'entrepreneur vis-à-vis de son entreprise peut être un véritable frein pour l'obtention d'un prêt bancaire futur dans le cadre d'un autre projet entrepreneurial (Cusin et Maymo, 2016).

Cette théorie s'appelle « *Principal/Agent Theory* » : l'entrepreneur n'est plus crédible pour les parties prenantes et les agents sur le marché (difficultés à lever des fonds, trouver des associés et fournisseurs, etc…) (McGrath, 1999). Certains auteurs (Mondelus, 2016) expliquent de façon pertinente la difficulté pour les dirigeants de PME d'obtenir des crédits. L'octroi de financement par les banques et les assurances est relié aux résultats des questionnaires de santé en fonction de leur santé générale.

En dehors des législations et réglementations nationales qui favorisent ou non le « *Rebond* » l'éducation et la sensibilisation, les infrastructures, la R & D ainsi que le dynamisme du marché sont également des facteurs et indicateurs influençant la création d'entreprise (GEM, 2011) et donc le « *Rebond* ».

Sur ce point, Kerdellant (2000) note que les financiers américains, qui investissent dans les « *start-ups* », préfèrent s'associer avec un dirigeant qui a déjà lancé une entreprise et échoué plutôt qu'avec un novice. Ainsi, dans la culture américaine, les « *échecs professionnels* » sont pardonnés et l'erreur est considérée comme une occasion d'apprendre.

Au regard de la perspective américaine, « *l'échec* » est envisagé comme un processus d'apprentissage (Cave, et al., 2001). Plus généralement, Lee, et al., (2007) soulignent que la tolérance à « *l'échec* » sera d'autant plus grande que le pays sera marqué par une culture nationale de faible aversion au risque, ce qui n'est pas le cas de la France par exemple. Ce point montre les liens entre les croyances, l'aversion au risque et l'incertitude chez les décideurs (Benslimane, 2020, p. 34).

La stigmatisation fait référence à « *des attributs ou des caractéristiques qui confèrent une identité sociale dévaluée dans un contexte particulier* ». (Crocker, Major et Steele, 1998). Plus récemment, Singh et al., (2015, p. 151) la définissent comme « *une marque de disgrâce ou d'infamie, venant entacher la réputation de quelqu'un* ».

En référence à Shepherd et al., (2011), « *La stigmatisation est une dévaluation sociale qui discrédite profondément les individus parce qu'ils deviennent des normes sociales. Elle constitue un défi important pour les acteurs entrepreneuriaux. Ses conséquences, très négatives, vont de l'anxiété à l'exclusion sociale. Le point le plus dramatique, c'est que la stigmatisation anéantit la plupart du temps leur rétablissement financier et émotionnel* ». (cité par Sarrouy-Watkins 2016, p. 30).

Selon Simmons et al., (2014), trois conditions doivent être réunies pour parler de stigmatisation dans le cas de la faillite :

- « *l'échec* » doit être perçu culturellement comme un comportement en dehors de la norme sociale (Cardon et al., 2011 ; Shepherd et Haynie, 2011 ; Simmons et al., 2014)
- « *l'entrepreneur défaillant* » accepte sa situation de victime. Dans ce cas l'opinion générale selon laquelle « *l'échec entrepreneurial* » est illégitime amène le dirigeant d'entreprise à s'isoler du groupe dominant et peut notamment décider d'arrêter toute activité entrepreneuriale dans l'espoir d'effacer son stigmate
- Il faut que « *l'échec* » soit détectable via les institutions formelles ou informelles, qui diffusent de l'information aux parties prenantes (Cusin et Maymo, 2016).

Au sein de notre pays, au contraire, le moindre revers est vécu comme une tare. Le « *droit à l'erreur* » s'adapte mal à la mentalité française. On peut y voir le corollaire d'une « *culture de l'orgueil* » selon l'expression d'Iribarne (1993) moins propice aux affaires que la « *culture de l'action* » anglo-saxonne. (Cusin, 2005).

Les États-Unis sont notamment réputés plus ouverts à « *l'échec* » que les pays européens, ce qui favorise l'accès au capital et la recréation d'entreprise après un « *échec* » (Cardon, et al., 2011 ; Cope, 2011 ; Frankish, Roberts, Coad, Spearsz et Storey, 2012 ; Heinze, 2013 ; Singh, et al., 2015 ; Yamakawa, Peng et Deeds, 2015, p. 209).

Selon la perspective américaine, « *l'échec* » est envisagé comme un élément du processus d'apprentissage (Cave, et al., 2001) et l'EPF (« *entrepreneur post-faillite* ») peut être considéré comme davantage « *bankable* » (Yamakawa, et al., 2015).

La tolérance vis-à-vis des « *business failure* » et la tendance à donner une seconde chance aux entrepreneurs sont particulièrement présentes dans la société américaine, où les restrictions bancaires ou bureaucratiques sont beaucoup moins strictes à l'égard des entrepreneurs qui ont fait faillite. Cette tendance permet de favoriser l'innovation et de dédramatiser « *l'échec* ».

Dans cette même veine, l'exemple de la « *banalisation de l'échec* » au sein de la Silicon Valley est marquant dans le témoignage de Max Levlin, cofondateur de PayPal : « *La toute première entreprise que j'ai créée a échoué de manière spectaculaire. La seconde a connu une faillite un peu moins retentissante. La troisième, vous savez, a vraiment fait faillite, mais c'était ok pour moi. J'ai remonté la pente rapidement. La quatrième a presque failli échouer, mais ce n'était toujours pas ça. La cinquième, c'était PayPal* ». (Shepherd et al., 2016).

En France, la perception des erreurs est à l'opposé de l'expérience américaine, que ce soit dans l'entrepreneuriat ou dans d'autres domaines. Comme l'erreur est stigmatisée dès l'école, la société reste fermée vis-à-vis de la possibilité d'accepter la faute des autres.

Le système français social actuel mène à une stigmatisation de l'erreur, empêchant toute forme d'apprentissage à partir de « *l'échec* ». Cette stigmatisation est pesante, et c'est pourquoi il est souvent difficile d'en parler.

La stigmatisation de l'entrepreneur ayant échoué est d'autant plus forte que, si le médecin ou l'avocat sont tenus à une obligation de moyens, l'entrepreneur, lui, est considéré comme tenu à une obligation de résultats (Hernandez, 2001).

<u>Figure 7</u> : Stigmatisation de « *l'échec entrepreneurial* »

(Magras, 2019)

« *L'étude des stigmates de la défaillance ne peut donc se limiter à l'arsenal des sanctions législatives mises en place par le législateur. Elle a de nombreuses conséquences humaines, l'opprobre et l'infamie qui en découlent s'imposent au débiteur innocent, quelles que soient les époques et les corps de règles applicables (…). La souffrance, l'humiliation et parfois même le suicide que génère la seule idée de la cessation de paiement pour les marchands, les commerçants, puis les chefs d'entreprise n'a jamais disparu (…) L'étude de cette partie du droit sur une très longue période permet de constater, malgré ses nombreuses évolutions, la constance de la honte et du mépris qui entoure l'insolvable en marge ou en accord avec la loi* ». (Magras, 2018, p. 26).

Le point le plus dramatique, est que la stigmatisation anéantit la plupart du temps leur rétablissement financier et émotionnel. (Sarrouy-Watkins, 2016).

La tendance s'illustre par la retenue personnelle qui s'exprime quand il s'agit de parler de ses propres erreurs, par le manque de débats publics sur la question, et par la rigidité des lois encadrant le monde entrepreneurial en France. Les lois concernant la faillite varient dans chaque pays et sont des indicateurs du niveau de stigmatisation que peuvent subir les entrepreneurs.

Le besoin de dynamiser le secteur entrepreneurial s'est fait particulièrement ressentir après la crise économique mondiale notamment pendant la « *grande récession* » de 2008.

Dans cette optique, Fleur Pellerin, ministre déléguée chargée des petites et moyennes entreprises (PME), a signé en 2013, « *la Charte du Rebond* » avec quatre associations entrepreneuriales françaises (SOS Entrepreneurs, Re-créer, Second Souffle et 60 000 Rebonds).[9]

Cette charte prévoit l'organisation de conférences sur le thème du « *Rebond* » en France, ainsi que le lancement d'une plateforme d'orientation pour les entrepreneurs qui ont fait faillite. Les français peuvent aussi ressentir ce changement dans le secteur financier.

En janvier 2014, sous l'impulsion du lobbying du « *Portail du Rebond* », la Banque de France a supprimé le code 040 qui empêchait les entrepreneurs ayant fait faillite d'obtenir des prêts financiers et a adopté une politique plus tolérante vis-à-vis des entrepreneurs.

Sur les fondements d'une étude menée par une équipe pluridisciplinaire sur le thème de « *l 'échec* » (Réseau Projection, 2015), le poids des institutions par l'approche de la sociologie des organisations permettrait d'appréhender les différents blocages qui empêcheraient de le rendre constructif.

En effet, « *dans le monde du développement et de l'accès aux services essentiels, la structure des institutions internationales, leur taille et leur hiérarchie impliquent un fonctionnement rectiligne laissant peu de place à l'innovation et à la prise de risque. (…). Elles constituent « un ensemble stable de pratiques et de règles* ». (March et Olsen., 1998, p. 4) qui permettent de générer des procédures, des méthodes et des outils rigides et figés.

[9] Rejoint plus tard par **Apesa France** et **l'Observatoire Amarok**

Ce cadre disciplinaire est standardisé et bureaucratisé ; il a pour but de favoriser la stabilité, la permanence et la continuité davantage que le changement.

Le phénomène de bureaucratisation a été analysé par le sociologue Max Weber, (2003), comme un moyen de rationaliser les modes d'organisation, en établissant des droits et des règlements écrits qui confèrent une objectivité absolue à tout processus de décision.

L'analyse de la notion « *d'échec entrepreneurial* », montre qu'il n'existe, aucune définition qui ne fasse l'unanimité au sein de la communauté scientifique et qu'elle comporte une forte hétérogénéité conceptuelle. Ce sujet du « *vivant* » semble n'offrir que peu d'intérêt même si depuis une quinzaine d'années, certains auteurs s'intéressent à ce champ de recherches. Ne constitue-t-il pas l'un des scénarios possibles en entrepreneuriat dans une « *approche schumpétérienne* » ? (Messeghem, K. et Torrès, 0. (2015).

La traduction de « *l'échec entrepreneurial* » manifestée par la défaillance d'entreprise demeure un sujet tabou et douloureux dans notre société de compétitivité, « *d'hyperationalisation* » et de contrôle, où la performance est érigée en culte.

La marginalisation du dirigeant de PME qui s'affranchit de cette règle économique ou de ce « *code de bonne conduite* » lui inflige une stigmatisation sociétale, culturelle et judiciaire impitoyable et infamante au « *banc des accusés* » de la société.

Au-delà de ce constat lucide mais alarmant, la communauté scientifique réfléchit sur l'expérience irremplaçable de l'apprentissage de « *l'échec* » dans une volonté de production de sens orientée vers le « *Rebond entrepreneurial* ».

Dans cette première section traitant d'une manière générale de la notion « *d'échec* » ainsi que celle transposée à l'écosystème entrepreneurial, nous avons pu observer cette notion de défaillance développée par de nombreux chercheurs en particulier en termes de « *coûts* » économiques, financiers, psychologiques.

En ce qui concerne le travail de recherche, nous allons désormais nous consacrer à l'aspect santé du dirigeant de PME en liaison avec l'annonce d'une cessation définitive d'activités (liquidation judiciaire).

En effet, ce « *décrochage économique* » n'est pas anodin compte tenu de la personnalité de l'entrepreneur, son attachement viscéral, son lien affectif à son entreprise et à ses salariés ainsi que le lien identitaire profond qui l'unissent à son outil de travail.

Au-delà des « *coûts économiques et financiers* », la « *mort symbolique* » d'une entreprise engendre de multiples conséquences en termes de santé physique et mentale du dirigeant de PME qui seront développés et analysés dans la seconde section du chapitre 1.

Section 2. Les conséquences de « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post liquidation judiciaire

« L'on considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre ou une vache à traire et peu voient en lui le cheval qui tire le char »

Sir. Winston Churchill

« L'entrepreneur est le soldat des temps modernes, le fantassin qui s'engage volontairement pour occuper le front de la guerre économique mondiale. Le seul problème est que l'on a oublié l'infirmerie »

Olivier Torrès

Introduction de la section 2

A la lumière de ce constat, où « *l'échec entrepreneurial* » apparait comme un révélateur de souffrance, de détresse ou de tourments, de nombreux chercheurs soulignent la pénibilité de la fonction et les conséquences des conditions de travail sur la personne humaine.

Ainsi, « *L'entreprise est aussi un lieu d'exclusion, de souffrance, où peuvent se concentrer fortement le stress et la dépression. Épuisement professionnel, suicides, actes de vandalisme, explosion des maladies professionnelles…* » (Dejours, 1993,1994, 1999, 2005, 2007 ; Dejours et Bègue, 2012*)*. Cette souffrance « *est une impuissance à dire, à faire, à raconter, à s'estimer* » (Gaulejac, 2009).

Dans un même ordre d'idée, la « *mort symbolique* » d'une entreprise (Brunet-Mbappe, 2010) représente un véritable *« tsunami personnel, physique, émotionnel et social à prendre en considération.* » (Bernard, 2018) tant par la « *casse économique* »[10] d'un outil de travail générateur d'emplois et de ressources que par les conséquences sur la santé de l'entrepreneur tant sur le plan physique que mental. Cette singularité s'exprime par la qualification du « *patron patrimonial* » et par sa très forte identité qui le lie à son entreprise.

Léon Gingembre, le fondateur de la CGPME (aujourd'hui CPME) définit « un patron de PME comme étant *« celui qui engage dans une entreprise, tout son avoir financier, celui qui exerce des fonctions réelles et uniques de responsabilités et de gestion, celui qui met en jeu son savoir et en cas d'échec son honneur. Celui qui selon cette définition fait partie du patronat réel, quel que soit la taille ou la forme juridique de son entreprise.* Toujours selon lui, *« le patronat réel » se distingue du « patronat de gestion » : le patron qui dirige une entreprise qui ne lui appartient pas a certainement pour ambition d'y faire carrière. Mais il ne gère que le patrimoine d'autrui. Il n'utilise et n'engage que ses capacités personnelles. Si éminentes, soient-elles, elles ne représentent pas l'engagement absolu et illimité qui est celui du « patronat réel ». Le « patronat de gestion » dépend de puissances qui le dominent et l'utilisent. Le « patronat réel » ne dépend que de lui-même. Il vit et meurt le plus souvent avec les entreprises qu'il a créé de ses mains* ***(…).***

[10] Propos tenus lors d'une interview avec un Président d'une association du « *Portail du Rebond* »

La réussite d'un chef d'entreprise PME (industriel, commerçant, prestataire de services) constitue un ensemble de facteurs où entre à 90% le courage individuel » (Léon Gingembre cité sur le site de la CPME)[11].

La citation de cet industriel français différencie bien les dirigeants des PME et les dirigeants des grandes entreprises.

Les dirigeants de PME sont ceux qui investissent leurs fonds propres, qui dirigent leur entreprise, qui interagissent directement avec leurs salariés et qui engagent leurs responsabilités tout en assumant leurs choix lorsque leur entreprise est en chemin vers la réussite ou en situation de crise.

Pour autant, peut-on dire qu'il existe une spécificité en termes de santé générale du dirigeant de PME ?

21. De la santé en général à la santé générale du dirigeant de PME

Dès que l'on aborde la Grèce antique, on ne constate aucune rupture entre magie populaire, pratiques de nature religieuse et techniques médicales, malgré l'influence d'Hippocrate qui débarrasse, en partie, la médecine de ses influences philosophiques et magiques. (Sournia, 2004). Le mot santé trouve son origine dans le mot grec « *hygieia* » qui signifie être en bonne santé. La citation de Juvénal : *Mens sana in corpore sano* traduit cet équilibre général de la santé.

« *La santé, est de nature polysémique ; ou, tout du moins, elle concerne à la fois l'homme et le monde qui l'habite* » (Desforges, 2001, p. 4). Par essence, elle n'est pas une notion facile à définir tant elle est plurielle et fait appel à plusieurs domaines de compétences pour être totalement complète. La santé est un concept qui peut être vu selon plusieurs approches.

[11] www.cpme.fr › qui-sommes-nous › lhistoire-de-la-cpme

Selon l'auteure, la notion de santé relève de deux champs :

- les approches de type médical. La première discipline que la société actuelle associe généralement à la santé et aux problèmes la concernant est la médecine. Aussi commencera-t-on par étudier les approches qualifiées comme étant de « *type médical* ». Par cette qualification, est ici désignée la littérature médicale à destination du grand public, à savoir les encyclopédies et autres guides pratiques, les ouvrages de vulgarisation et de critique médicale et enfin les livres écrits par de grands professeurs de médecine

- les approches de type social telles que l'approche sociologique commencent par une étude de la maladie. Pour reprendre les termes qu'emploie Claudine Herzlich (1970, p. 7), elle effectue « *l'étude des définitions sociales de la maladie, des pratiques qui s'y rapportent et des institutions qui la prennent en charge, du statut social et des comportements du malade* ».

L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), est l'un des seuls organismes internationaux à avoir proposé une définition bien connue : « *la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ».

Cette définition est celle du préambule de 1946 à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette définition n'a pas été modifiée depuis 1946. L'OMS reconnaît dans ses textes fondateurs que les problèmes liés à la santé relèvent des ordres politique, économique et administratif. La santé ne consiste pas seulement à l'absence de maladie mais comprend l'humain dans son entité complète et tient compte de l'environnement qui l'entoure et dans lequel il évolue (Desforges, 2001). Mais l'évolution des mœurs vers des concepts beaucoup plus hygiénistes, l'engagement de l'état vers des politiques de santé publiques, l'augmentation et l'amélioration du niveau de vie dans les sociétés des pays du nord ont mené vers une vision beaucoup plus « *salutogène* » de la santé. (Torrès, 2010).

En référence à la « *Charte d'Ottawa* » (1986), celle-ci ne considère pas la santé comme une fin en soi, mais plutôt une ressource de la vie quotidienne qui permet de réaliser des projets de vie et de satisfaire ses besoins.

La Charte souligne que « *la bonne santé est une ressource majeure pour le développement social, économique et individuel et une importante dimension de la qualité de vie. Divers facteurs – politiques, économiques, sociaux, culturels, environnementaux, comportementaux et biologiques – peuvent tous la favoriser ou, au contraire, lui porter atteinte* » (p. 2). La conférence d'Ottawa a conceptualisé ce que l'on appellera plus tard les déterminants de santé qui ont un impact global sur la santé des individus (hygiène de vie, mode de vie, activité physique, alimentation…).

La charte liste les conditions indispensables à la santé, exigeant un certain nombre de conditions et de ressources préalables comme le logement, l'éducation, l'alimentation convenable, le revenu, le bénéfice d'un écosystème stable, l'apport durable de ressources, la justice sociale et le traitement équitable. Ainsi, divers facteurs peuvent favoriser ou lui porter atteinte : politiques, économiques, sociaux, culturels, environnementaux et biologiques.

La santé est une notion relative, parfois non présentée comme corollaire de l'absence de maladie. Des personnes porteuses d'affections diverses sont parfois jugées en bonne santé si leur maladie est contrôlée par un traitement.

La santé n'est plus une représentation de l'absence de maladie ou de handicap, d'incapacité, d'invalidité mais elle se rapproche beaucoup plus vers les notions de bien-être, de bonheur, de réussite et de performance.

En effet, les maladies ayant ostensiblement reculées au cours des siècles, on assiste aujourd'hui à un changement de la donne où le corps est devenu objet de soins de beauté, de performances sportives et est poussé de plus en plus vers l'esthétisme. (Rauch, 1995).

La définition de la santé qui demeure inchangée depuis 1948 a pour mérite d'être complète et d'englober tous les aspects fonctionnels du corps humain. Cette dernière présente la santé comme une jonction entre l'autonomie et le bien-être et permet ainsi de voir la santé dans une vision large qui inclut la maladie et la mortalité mais aussi le bien-être, l'absence de handicap et d'incapacité, le mal être, etc… (La santé en France. Rapport général. 1994, p. 17).

Le Larousse (2014) définit la santé comme étant un état de bon fonctionnement de l'organisme qu'il soit bon ou mauvais. C'est aussi, toujours selon cette définition un équilibre psychique, une harmonie de la vie mentale.

Dans l'imaginaire collectif, la santé est l'absence de maladie en sorte un corps sain dans un esprit sain. (*Mens sana in corpore sano)*. La santé antinomique de la maladie est par nature une ressource nécessaire à tout individu pour une inclusion dans la société.

Le mot *« santé »*, du latin *sanus* (sain) est défini comme « le bon état physiologique d'un être vivant, au fonctionnement *régulier et harmonieux de l'organisme pendant un temps appréciable (indépendamment des anomalies ou des traumatismes qui n'affectent pas les fonctions vitales : un aveugle, un manchot peuvent avoir la santé* ». (Matot, 2001/2, p. 41).

La science est l'art de prévenir les maladies, d'améliorer, de prolonger la vie, la santé, et la vitalité mentale et physique des individus au moyen d'une action collective concertée visant à assainir le milieu, à lutter contre les maladies qui présentent une importance sociale, à enseigner à l'individu les règles de l'hygiène personnelle, à organiser des services médicaux et infirmiers en vue du diagnostic précoce et du traitement préventif des maladies, ainsi qu'à mettre en œuvre des mesures sociales propres à assurer à chaque membre de la collectivité un niveau de vie compatible avec le maintien de sa santé. (Winslow, 1952).

Tels autres chercheurs définissent la santé comme un *« état physique et mental relativement exempt de gênes et de souffrances qui permet à l'individu de fonctionner aussi longtemps que possible dans le milieu où le hasard ou le choix l'ont placé »*, qui présente la santé comme la convergence des notions d'autonomie et de bien-être. (Dubos, 1966). (Wikipédia).

« *La santé, parmi les différentes définitions proposées, est un état d'équilibre physique, psychologiques, émotionnelles, sociales, spirituelles économique et environnementale qui assure pour l'ensemble des fonctions externes et internes d'un individu qui lui permettent d'être efficace et efficient dans l'environnement où il est installé* ». (Mondelus, 2016, p. 74).

L'étude de Cornillot en 2009 a problématisé la thématique de la santé à partir de quelques axes de réflexion :

« La santé correspond à un état individuel d'équilibre dynamique et de capacités individuelles d'adaptation et de réponse aux stimulations de l'environnement.

- *de nombreux facteurs personnels, sociaux et environnementaux contribuent à maintenir activement cet état de santé et à permettre une adaptation optimale aux circonstances*

- *dans les situations qui sont susceptibles d'altérer sa santé, tout individu dispose d'un ensemble de moyens pour répondre aux agressions dont il est l'objet sans altération apparente de son état de santé*

- *l'altération de la santé et le passage à la maladie se réalisent sous l'effet conjugué de facteurs extérieurs et personnels qui déstabilisent cet ensemble dynamique et obligent l'individu à établir plus ou moins consciemment tant physiologiquement que psychologiquement un autre équilibre intégrant une symptomatologie plus ou moins prégnante nécessaire à la survie*

- *la constatation de la multiplicité des facteurs de risque, tant endogènes que sociaux et environnementaux, qui peuvent interagir chez chaque individu aux niveaux génétique, biologique, somatique, psychologique, relativise les représentations traditionnelles de la santé et de la maladie au bénéfice de conceptions beaucoup plus nuancées où l'histoire de la maladie s'inscrit dans des processus alternatifs au long cours mettant en jeu autant des facteurs et des circonstances pathogènes que des moyens de défense et d'adaptation, voire d'acceptation qui sortent du champ usuel des représentations de la médecine.* ».

L'état de santé générale du chef d'entreprise n'échappe pas à ce constat et l'activité entrepreneuriale peut engendrer un état de « *souffrance au travail* ».

En effet, la santé du dirigeant de PME demeure un sujet très peu exploré par les chercheurs en entrepreneuriat : « *la santé de l'entrepreneur est probablement une ressource sous-estimée pour le comportement entrepreneurial et le développement de l'organisation* » (Vinberg, Gundersen, Nordenmark, Larsson, et Landstad., 2012, p. 387). (cités par Lechat, (2014, p. 73).

Selon les chercheurs, la singularité des dirigeants des PME et l'occultation de leur santé au travail tiennent principalement à deux aspects peu développés dans les sciences de gestion. (Churchill et Lewis, 1983 ; Miller, 1990 ; Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991 ; Bruyat, 1991 ; Baumert, 1992 ; Torrès, 2003).

Les causes de ce mal-être peuvent s'expliquer par les raisons suivantes :

La première est que les analystes du travail sont sourds à la souffrance patronale à cause de l'idéologie de la domination.

Bien que « *la souffrance puisse s'exprimer dans toutes les catégories sociales, même si c'est sous des formes et à des degrés divers* » (Bessière et al., 2003, p. 3), la santé au travail du chef d'entreprise peut aussi se traduire, dans le cadre du rythme de ses activités professionnelles, par une souffrance masquée non reconnue légalement par les services de santé au travail à l'instar des Travailleurs salariés (TS) qui bénéficient de mesures préventives.

En référence à une tribune parue dans le journal le Monde du 15 janvier 2009, Olivier Torrès traduit l'inaudible souffrance patronale par ces mots. : « *Appréhendé dans un contexte où la souffrance résulte d'effets de domination, le patron dominant, ne peut donc souffrir. La souffrance patronale est inaudible car les « souffrologues » sont sourds à cette population qu'ils tendent plutôt à diaboliser* ».

Comme le soulignent Torrès et Kinowski-Moysan (2019), « *en généralisant leurs propos, les analystes font comme si le travail en Grande Entreprise était de même nature que celui des PME. Ils font fi de la spécificité de gestion des PME et de quarante ans de recherche dans ce domaine, ils confondent la bureaucratie avec l'adhocratie, Renault avec l'artisan du coin, La poste avec la start-up dans son incubateur, Danone avec le viticulteur dans son terroir* ».

Le seconde cause est que les patrons sont muets quant à leur propre souffrance à cause de l'idéologie du « *leadership* ».

« *Celle-ci, contribue à faire du patron-dirigeant un créateur qui impulse la croissance et génère de l'emploi, qui ose les remises en cause et innove pour changer le monde. L'entrepreneur est célébré comme un « super héros » de l'économie moderne dont de nombreuses « success-stories » relatent en permanence les exploits. Dans ces conditions, le « dirigeant leader » se transmute en une figure idéalisée, celle de l'entrepreneur héroïque schumpétérien (…) Les patrons s'enferment ainsi dans une image narcissique qui les survalorise. Parler dans ces conditions de ses propres souffrances serait dissonant. Du coup, ils se taisent* ». (Torrès et Kinowski-Moysan, 2019).

Selon Torrès, (2010), « *la souffrance patronale est rarement avouée par les patrons eux-mêmes, peut-être parce qu'ils considèrent que leur fonction leur ôte de tels états d'âme* ».

« *Les spécialistes de la souffrance au travail sont sourds aux souffrances patronales, car elles dérogent à leurs présupposés théoriques d'une souffrance fondée uniquement sur les rapports de domination. Le patron est le dominant. Il ne peut donc souffrir* » (Torrès, 2010b, p. 116).

Les dirigeants évitent donc d'évoquer leurs problèmes de santé, de crainte d'abîmer leur image de « *leader* ».

Pire, comme en témoignent des études sur leurs représentations du stress, de nombreux entrepreneurs sont dans le déni vis-à-vis d'eux-mêmes (Roussillon et Duval-Hamel, 2006 ; Gollac et Volkoff, 2006).

Au regard d'une littérature scientifique peu diserte dans ce domaine, il est nécessaire de chercher à comprendre si la perte d'une entreprise ou d'un emploi pouvait avoir les mêmes conséquences en termes de santé.

En élargissant les investigations en s'adossant sur les études ou les enquêtes menées par des associations à l'instar de « *l'Observatoire Amarok* », « *60 000 Rebonds* » auprès des Travailleurs non-salariés (TNS) mais aussi de « *Solidarités Nouvelles Contre le Chômage* » (SNC) concernant les Travailleurs salariés (TS) au chômage, cette étude exploratoire permet d'élargir et d'étoffer le spectre de la recherche.

Ce regard croisé, complémentaire et pertinent, a permis de confronter les conséquences singulièrement occasionnées sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME même si les travailleurs salariés (TS) ne sont pas en général, caractérisés par les mêmes valeurs, les mêmes choix, les mêmes responsabilités ou les mêmes contraintes et pressions financières que les « *petits patrons* ».

Loin de cloisonner l'analyse, nous essayons d'analyser une « *pathologie sociétale* » selon les termes de Ehrenberg (2013) en termes de « *souffrance au travail* ».

Cette comparaison qui peut paraître à première vue iconoclaste, constitue à nos yeux un enjeu majeur en termes de vitalité économique, de reconnaissance sociale, de production de richesses et d'emplois subordonné par la reconnaissance d'un véritable service de la santé au travail au sein d'un collectif élargi gagnant-gagnant que constitue notre société moderne et ceux qui la font vivre.

Dans un premier volet (sous-section 21), nous définissons la santé en général et particulièrement celle du chef d'entreprise puis nous examinons le processus de dégradation de la santé du dirigeant de PME (sous-section 22) associé aux conséquences délétères de la liquidation judiciaire sur l'intégrité physique de l'entrepreneur (sous-section 23). Dans un troisième volet (sous-section 24), nous développons les « *impacts* » sur le plan émotionnel ainsi que les conséquences sociales et familiales sur l'environnement professionnel et personnel du chef d'entreprise (sous-section 25). Les conséquences sur le plan financier sont développées en (sous-section 26). En guise de conclusion, nous suggérons une analyse des conséquences sur la santé du « *travailleur salarié* » (TS) en perte d'emploi. (sous-section 27).

22. Le processus de dégradation de la santé du dirigeant de PME à la suite d'une liquidation judiciaire (LJ)

Au cours des thèmes développés précédemment, il a été abordé les composantes de « *l'échec* » en général et de la spécification de *« l'échec entrepreneurial* » en particulier.

C'est cette expérience affective, plus ou moins objective, plus ou moins subjective, que traduit l'expression sentiment « *d'échec* ».

Mais parce que « *l'échec* » a toujours des conséquences sur l'action future (Nuttin, 1971), « *il importe d'éviter un « figement » sur ce qui peut être ressenti comme un traumatisme et de tenter son dépassement (…) Un processus existe par lequel l'échec entrepreneurial et le sentiment négatif qui l'accompagne peuvent être dépassés* » (Brunet-Mbappé, 2010, p. 8).

C'est la raison pour laquelle l'un des objets de ce travail est de nommer mais aussi de définir le « *Rebond professionnel* ».

A l'issue de cet « *incident critique de vie* », représenté par la cessation définitive d'activités (LJ), le dirigeant de PME amorce un véritable « *travail de deuil* » et traverse un long processus de reconstruction dont la réparation physique est la plus importante des étapes, comme l'a montré Bernard (2018).

« *Les entrepreneurs rencontrés ont souvent été surpris par l'impact physique et corporel de l'épreuve. Il leur a fallu pour certains prendre le temps de se soigner, accepter le repos. (…) L'acceptation de son état et du besoin de soins, de repos, est la première étape, et souvent l'entourage joue un rôle important pour aider la personne à se déculpabiliser d'être dans cet état* ». (Bernard, 2018, p. 30).

Après « *l'onde de choc* » de la liquidation judiciaire se profile une phase qui a tout de l'effondrement. Dans la mesure où celle-ci se prolonge, le spectre de l'absence de « *Rebond* » prend forme et aboutit à une rupture.

L'effondrement, à rapprocher de la rupture, est le résultat des fortes tensions émotionnelles présentes.

Au cours de ce scénario, la personne, dans un premier temps, mobilise les énergies nécessaires pour vivre avec le choc ; après un certain temps, l'énergie déployée se révèle insuffisante, elle est consommée dans le déni, le marchandage, la colère pour aboutir et stagner dans la dépression.

Dans l'impossibilité de prendre appui sur des éléments internes ou externes d'émergence, la stagnation s'installe progressivement et crée des conditions propices à la rupture. Les systèmes de ressourcement sont déficients.

L'effondrement s'amorce, la rupture survient et l'équilibre est compromis. (Koninckx et Teneau, 2010).

Phases	Émotions Perceptions	Comportements	Trajectoires
Effondrement	Confusion, désespoir, angoisse	Subir, laisser aller, détruire	Se mettre à l'écoute des émotions et des sentiments
Résistance –	Déni	Refus de la réalité, rejet, blocage, protestation, opposition, tension, conflits.	Se mettre à l'écoute des émotions et des sentiments. Écouter les objections et les refus.
	Abandon, isolement, perte	Marchandage, tentative pour maintenir l'ancienne réalité. Détachement, rite de deuil.	Pratiquer le « *sensemaking* ».
	Colère à la vue de la nouvelle réalité	Rupture de la communication. Inaction, apathie, retrait, immobilisme, passivité,	Préciser les liens, les repères, les mécanismes de régulation.
	Dépression suscitée par la comparaison de l'ancienne et de la nouvelle réalité		
Résistance +	Acceptation	Intégration de la nouvelle réalité. Reprise graduelle de la communication, création de temps d'échanges, d'espace de contribution.	Accentuer les liens. Pratiquer le « *sensemaking* ». Procéder par microétapes ou microprojets. Prendre appui sur la réussite, la faire connaître.
Reconstruction	Confiance	Création d'une réalité différente. Émergence d'idées neuves. Sortie des cadres de référence habituels, entrepreneur.	Encourager, procéder par projets plus importants.

<u>Tableau 8</u> : Les caractéristiques des formes de « *Rebond* »

(Koninckx et Teneau, 2010, p. 48)

A la lecture de la littérature, les conditions préalables du « *Rebond* » par la déclinaison d'un processus long et variable est constituée par le « *deuil entrepreneurial* » à l'instar de la perte d'un être cher mais aussi du concept dynamique de résilience.

Relevons l'importance et la pertinence des travaux de Bernard et Dubard Barbosa (2016) sur la « *résilience entrepreneuriale* » qui mettent clairement en évidence la notion de processus dynamique. Cette étape cruciale est l'une des clés de l'amorce d'un nouveau projet professionnel (entrepreneurial ou salarial).

23. Les conséquences sur l'intégrité physique du dirigeant de PME

L'exercice peut sembler a priori difficile ou inapproprié pour un chercheur en sciences de gestion de dresser un « *bilan de santé entrepreneurial* » à l'égard de la personne du chef d'entreprise en difficulté. L'orientation naturelle et légitime se tournerait plutôt vers les sciences médicales.

Depuis quelques années, cependant, quelques chercheurs se sont intéressés à la santé des entrepreneurs et ce champ de recherche est en plein essor (Stephan, 2018). On notera plusieurs numéros spéciaux, comme celui de « *Small Business Economics* » consacré à ce champ (Torrès et Thurik, 2018), ou encore celui paru dans « *Journal of Business Venturing* » (Wiklund et al., 2019) ainsi que le numéro spécial de la « *Revue d'Entrepreneuriat* » en cours d'appel (Torrès, Guiliani et Thurik).

Concernant le champ de la santé du dirigeant de PME en difficulté (dépôt de bilan), « *l'Observatoire Amarok* » s'est intéressé depuis une dizaine d'années à la santé des dirigeants de PME, artisans, commerçants, agriculteurs et professions libérales.

Au cours des travaux réalisés au sein de cet Observatoire, (Torrès et Lechat (2014) ; Torrès (2017) ; Torrès et Kinowski-Moysan (2019) ; Torrès et Thurik (2019), Lechat (2014) ont ainsi évalué l'intensité moyenne de stress des chefs d'entreprise ressenti sur une échelle de 1 à 5.

A la lumière de cette étude, le dépôt de bilan constitue le premier « *stresseur* » du dirigeant de PME (3,68 sur une échelle de 5).

<u>Figure 8</u> : Le « *stressomètre entrepreneurial* »

(Torrès et Lechat, 2014)

Pour beaucoup d'entrepreneurs, au-delà de la perte du capital et du patrimoine personnel, le dépôt de bilan signifie aussi et surtout le déshonneur, la honte, « *l'échec* » public et personnel, une sorte de « *faillite psychique* ».

En somme, la défaillance d'entreprise n'a pas uniquement un impact économique. Elle conduit aussi sur le plan psychique, à une blessure narcissique majeure, une forte dégradation de l'estime de soi et un sentiment de péjoration de l'avenir (Bah et Gaillon, 2016).

A partir de ce constat alarmant, la littérature scientifique corrobore les résultats empiriques de cette étude en termes de conséquences nuisibles sur la santé du dirigeant de PME.

En effet, le « *dépôt de bilan* » et son corollaire, la liquidation judiciaire, génère des impacts violents et dommageables sur la personne de l'entrepreneur et de son environnement. Il s'agit d'un véritable choc psychologique. Michel Aimes, président du Tribunal de Commerce de Béziers parle « *de violence sans visage* »[12] *(…) Les chefs d'entreprise vivent ces évènements comme l'échec d'une vie, comme une véritable perte* ».

Au-delà de l'aspect économique d'échec, il s'agit d'autres aspects qui affectent la vie de l'entrepreneur comme les aspects psychologique, physiologique et social. Ces derniers restent peu étudiés dans la littérature (Latack, et al., 1995 ; Singh et al., 2007).

Les conséquences de la liquidation judiciaire (LJ) sur la santé du dirigeant de PME peuvent se décliner sur plusieurs aspects et peuvent se traduire par des répercussions somatiques, psychiques, psychologiques, financières, familiales et sociales.

Selon certains auteurs, « *Il semble pertinemment important d'examiner les aspects physiologique et social dans cette recherche du fait que la douleur du risque « d'échec entrepreneurial » est similaire à celle vécue de la perte d'un proche* » (Shepherd, 2003, p. 2-3).

[12] http://www.observatoire -amarok.nt/sites/default/files/documents/apesabeziers_heraultjuridique_2015.pdf.

Cette dernière déclenche probablement une réponse émotionnelle négative qui interfère avec la capacité d'apprentissage d'un entrepreneur. « *L'échec* » peut être un événement traumatisant, impactant négativement la volonté d'un individu à « *Rebondir* ». (McGrath,1999 ; Shepherd, 2003 ; Yamakawa et Cordon, 2014). Dans la même veine, une faillite peut faire disparaître ou diminuer la confiance en ses capacités et compétences (« *self efficacy* ») à mener à bien une nouvelle activité entrepreneuriale (Shepherd, 2003).

2.3.1. Le risque suicidaire des chefs d'entreprise

La dimension physique, sans doute la plus palpable et la plus visible, est celle en premier lieu subie par l'entrepreneur.

Il ne s'agit pas de se livrer à un simple classement nosologique ou d'élaborer un baromètre de la « *souffrance patronale* ». Cependant, sa forme la plus violente représente le suicide qui reste un tabou de notre société.

En matière de décès, le suicide, du latin *suicidum* et du verbe caedere, tuer est l'acte délibéré de mettre fin à sa propre vie. De nos jours il demeure un drame muet et ignoré semblable à une « *plaie sociétale* » que l'on sous-estimerait en particulier dans l'univers des « *petits patrons* ».

Le suicide est étudié par les sciences de la psychologie, la sociologie et de la « *suicidologie* ». (Munier, 2004 ; Debout, M. 1996, 2002, 2012).

Compris comme résultant de problèmes psychologiques individuels, il résulte d'une vulnérabilité marquée par une profonde souffrance débordant les ressources internes de la personne humaine (« *facteurs de protection* »).

Parler de « *suicide patronal* », implique d'une part, que le suicide soit étudié dans le milieu du travail et d'autre part dans le monde de l'entrepreneuriat.

Plus généralement, le suicide et les tentatives de suicide liés au travail ont toujours existé. Ce n'est que récemment que certains intellectuels et universitaires évoquent la nécessité d'une plus grande attention portée à ce drame. Ils ont commencé à être dénoncés dans le courant des années 1990 (Dejours et Bègue, 2012) et principalement en dénonçant les effets « *pathogènes* » des organisations. Pourtant, ces suicides touchent tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise : les employés, mais aussi les cadres moyens et dirigeants (De La Vega, 2008).

Dans cet optique, Il est intéressant de souligner l'existence de l'Observatoire du suicide au travail (ONS) créé en 2018[13] à l'initiative du professeur Michel Debout et Jean-Claude Delgènes, directeur général du cabinet d'expertise « *Technologia* », spécialisé dans la prévention des risques professionnels.

Dans cette même veine, quant aux conséquences les plus dommageables sur le plan humain, l'analyse des cas révèle que les banqueroutes et les faillites constituent incontestablement la première cause de suicide des entrepreneurs. (Bah et Gaillon, 2016).

Des constats analogues ont été effectués par Torres, Berger-Douce et Scoyez, (2011) ; Bah et Gaillon, (2016, p. 18) qui concluent que « *la faillite est le premier élément déclenchant le suicide patronal. Les personnes les plus touchées sont bien souvent les dirigeants les plus investis dans leur travail et qui accordent à l'entreprise une place centrale dans leur vie* ».

En référence à une recherche récente relative au « *risque de suicide patronal* », menée par l'Observatoire Amarok en collaboration avec la CPME et Harmonie Mutuelle (2018-2019), les chiffres suivants ont été obtenus auprès d'un échantillon de 360 dirigeants de PME.

Comme le soulignent les chercheurs (Torrès, et Moysan. 2019), les résultats sont édifiants et inédits. Sur une population de 360 dirigeants de PME, 2,78 % déclarent avoir pensé à se suicider au cours du mois écoulé. Ici, il ne s'agit que de pensée.

Mais plus inquiétant encore est que 3,89 % ont déjà fait une tentative de suicide au cours de leur vie. Enfin, près d'un cinquième de l'effectif témoigne avoir été confronté au suicide d'un autre chef d'entreprise.

[13] Décret n° 2018-688 du 1er août 2018 portant création de l'Observatoire national du suicide. Cet Observatoire se situe dans la continuité de la dynamique impulsée par l'Observatoire créé par décret le 9 septembre 2013 pour une durée de quatre ans. Il résulte du besoin des pouvoirs publics de disposer d'un instrument de connaissance et d'aide à la décision, pluridisciplinaire et indépendant, dans le champ de la prévention du suicide.

Au cours du mois écoulé…									
…avez-vous voulu vous faire du mal ?		…avez-vous pensé qu'il vaudrait mieux que vous soyez mort(e), ou souhaité être mort(e) ?		…avez-vous pensé à vous suicider ?		Si oui, avez-vous établi la façon dont vous pourriez vous suicider ?		Si oui, avez-vous fait une tentative de suicide ?	
non	oui	non	oui	non	oui	non	oui	non	oui
355	5	346	14	350	10	8	2	2	0
98,61%	1,39%	96,11%	3,89%	97,22%	2,78%	80,00%	20,00%	10,00%	0,00%

Au cours de votre vie, …			
…avez-vous déjà fait une tentative de suicide ?		…de chef d'entreprise, avez-vous été confronté(e) à un suicide d'un chef d'entreprise de votre entourage ?	
non	oui	non	oui
346	14	289	71
96,11%	3,89%	80,28%	19,72%

<u>Tableau 9</u> : Questionnaire MINI [Mini International Neuropsychiatric Interview – partie C sur le risque suicidaire (2)] auprès de 360 dirigeants en France

(Collecte des données du 15/10/18 au 11/01/19). (Source : Torrès et Moysan, 2019).

Au cœur de ses activités professionnelles, le dirigeant de PME peut connaître un sentiment « *d'impuissance soudaine* » face à la perte d'un gros client ou d'un impayé affectant gravement sa trésorerie par exemple et « *c'est précisément le caractère soudain et parfois massif qui fait passer l'entrepreneur d'une situation de maîtrise de son destin à celle d'une impuissance à laquelle il n'a jamais été préparé psychiquement. Dans ces cas, le sentiment d'impuissance peut devenir ravageur et occasionner des états dépressifs pouvant aller jusqu'au suicide* » (Torrès et Moysan, 2019).

Ce n'est que très récemment que la question du « *suicide entrepreneurial* » fait l'objet de recherches.

De nombreux auteurs ont développé cette thématique (Debout, 1996, 2002, 2012 ; Berger-Douce et Scoyez, 2011 ; Bah et Gaillon, 2016 ; Binnié, Douillard, Fèvre, 2018) en y apportant un « *supplément d'âme* » dans la compréhension de ce sujet douloureux, la prévention de l'acte suicidaire et la mise en place de dispositif novateur à l'instar d'« *APESA* » (Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aïgue) appuyé par des cellules d'écoute psychologique au profit des chefs d'entreprise en détresse au sein des Tribunaux de Commerce.

Le tableau suivant reflète l'environnement général du chef d'entreprise et les facteurs liés au suicide.

CARACTERISTIQUES	FACTEURS PREDISPOSANT AU SUICIDE	FACTEURS CONTRIBUANT AU SUICIDE	FACTEURS PRECIPITANTLE SUICIDE
Contexte économique	Manque de visibilité des marchés et perspectives de commandes incertaines	Contraintes et réglementations institutionnelles (DIRECCTE, URSAFF, Préfecture, directives européennes, etc.)	Retard de paiement ou impayé d'un client (ex : impayés d'une collectivité) ou abaissement des délais fournisseurs (ex : passage de 90 à 45 jours)
	Crise économique et précarité de l'activité et des emplois	Fiscalité des entreprises et charges sociales contraignantes	Arrêté préfectoral de fermeture provisoire ou définitive de l'entreprise
Contexte social	Médiatisation d'une image négative du dirigeant (ex : patrons voyous)	Judiciarisation des relations de travail	Violences subies par le dirigeant (ex : agression, vol, braquage...)
	Représentation sociale du dirigeant : culture de la performance	Intériorisation de l'image d'invulnérabilité et surhumaine du dirigeant par le patron	
Contexte organisationnel et du travail	Marge de manœuvre restreinte financièrement (ex : BFR, trésorerie...)	Conditions de travail dégradées et exigences de productivité	Pression ou désengagement des banques, fournisseurs, assureurs, etc.
	Faible soutien social	Surcharge et surinvestissement dans le travail. Forte polyvalence des compétences	Intempéries ou phénomènes naturels engendrant un arrêt momentané ou définitif de l'activité
Contexte interpersonnel & équipe de travail	Solidarité déficiente entre les salariés et le patron	Instabilité des relations salariales (volatilité). Absentéisme volontaire	Suicide ou accident du travail grave d'un salarié conduisant à des sanctions pénales ou financières de l'entreprise et du patron
	Tension entre le patron et ses salariés (ex : retard de paiement des salaires) Tension entre associés	Gestion des addictions de certains salariés au travail (alcoolisme, stupéfiants...)	
Contexte personnel	Tentatives de suicide antérieures. Deuils non résolus	Abus de substances (alcool, psychotropes, médicaments...)	Sentiment d'échec et de honte suite à la liquidation de son entreprise Sentiment de culpabilité Exclusion de son groupe de pairs dirigeants. Sentiment d'humiliation
	Psychopathologies (névroses, bipolarité...)	Faible estime de soi/Dépression Sentiment de déception Lassitude Fatigue chronique Perte de sommeil	
	Déséquilibre vie familiale / vie professionnelle		

<u>Tableau 10</u> : Facteurs prédisposant, contribuant et précipitant au suicide chez les dirigeants de PME

(Bah et Gaillon, 2016, p. 26)

Toujours selon Torrès et Moysan, la couverture médiatique du « *suicide patronal* » est faible et généralement se limite au fait divers même si la crise de la COVID a modifié durablement ce point avec l'instauration d'un numéro vert de prévention du suicide institué par le Ministère de l'économie.

En ce qui concerne les statistiques, peu de pays produisent un état des lieux en la matière. A notre connaissance, le seul pays au monde produisant des statistiques régulières est le Japon où le professeur Ogyu montre que 3 000 chefs d'entreprise se donnent la mort annuellement, soit environ 8 par jour. Les seules statistiques disponibles en France concernent les agriculteurs dont le Ministère de l'Agriculture a permis de dresser quelques statistiques sur le nombre de suicides, soit 400 par an. Mais concernant les autres catégories de TNS (travailleurs non-salariés, à savoir les artisans, les commerçants, les professions libérales et de manière générale les chefs d'entreprise), le secrétariat d'Etat aux PME n'a, semble-t-il, jamais envisagé un tel recensement.

Les agriculteurs exploitants, qui sont des dirigeants de TPE/PME présentent classiquement un risque de décès par suicide parmi les plus élevés (Debout, 1996, 2002, 2012 ; Berger-Douce et Scoyez, 2012 ; Bah et Gaillon, 2016 ; Binnié, Douillard, Fèvre, 2018). Sur les données françaises, leur risque serait trois fois plus élevé que celui des cadres (Cohidon et al., 2010). En revanche, et bien que peu d'informations soient habituellement disponibles concernant les autres catégories d'indépendants, il semble que ces dernières ne présentent pas d'excès de risque suicidaire par rapport aux populations de salariés (Cohidon et al., 2010).

Selon Rey (2011), « *pour la tranche d'âge des 25-59 ans, le taux de mortalité standardisé par suicide est 4 fois plus élevé pour les agriculteurs exploitants et ouvriers comparé aux cadres et professions intellectuelles supérieures. Le taux de mortalité standardisé des professions libérales et indépendantes se situe à un niveau intermédiaire* ».

Catégorie professionnelle	25-59* ans
Agriculteurs exploitants	31,8
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	18,0
Cadres, professions intellectuelles supérieures	7,9
Professions intermédiaires	13,7
Employés	25,0
Ouvriers	28,4
Ensemble	19,5

Taux standardisés/100 000 (Population de référence : France métropolitaine au RP 1990).

Tableau 11 : Taux de mortalité par suicide selon les professions et catégories socioprofessionnelles (CSP) chez les hommes de 25 à 59 ans

(Année 2006, France métropolitaine)

Si le « *suicide patronal* » demeure l'issue tragique la plus exacerbée de la souffrance des entrepreneurs, de nombreuses autres conséquences dans le domaine de la santé méritent que l'on s'y attarde.

2.3.2. Le risque de « *burnout* » des chefs d'entreprise

En effet, depuis les résultats pionniers d'Holmes et Rahe (1967), de nombreuses études ont corroboré le lien entre événements négatifs et survenue de troubles psychopathologiques, comme l'anxiété et la dépression (Paykel et al., 1969 ; Finlay-Jones et Brown, 1981 ; Stewart et Salt, 1981 ; Sarason et al., 1985 ; Nolen-Hoeksema et Morrow, 1991 ; Hammen, 2005 ; Monroe et Reid, 2009).

A propos du syndrome d'épuisement professionnel des chefs d'entreprise (« *burnout patronal »)* dont peuvent-être victimes les entrepreneurs, Torrès et Moysan (2019) soulignent que « *si la plupart des études menées sur le burnout sont réalisées sous l'angle du salariat et du lien de subordination, l'énumération de facteurs de risques tels que le faible contrôle sur son travail, les conflits de valeur, les demandes contradictoires, le manque de clarté dans les objectifs et/ou les moyens, pourrait laisser penser que l'entrepreneur, en raison de sa fonction de leader au sein de l'entreprise, est ainsi protégé du burnout* ».

Dans le même ordre d'idée, des études menées par les chercheurs (Ben Tahar et Rossi, 2012) ainsi qu'une récente étude de Bpifrance (Targy et Torrès, 2015) montrent que les entrepreneurs n'échappent pas à ce syndrome dévastateur.

L'épuisement professionnel du dirigeant ou le « *burnout patronal* » va présenter des spécificités à la fois dans ses manifestations et dans ses conséquences.

Grâce à un échantillon représentatif, Torrès et Kinowski-Moysan, (2019) établissent que 17,5 % des chefs d'entreprise présentent un risque de « *burn-out* ». (Torrès et Kinowski-Moysan, 2019). Ce pourcentage est passé à 34,65 % pendant le premier confinement (Torrès et al., 2021 à paraître) et s'est établi à 36,77 % lors de la seconde vague de la pandémie. (Rapport Amarok - deuxième enquête nationale).

Les principales causes du « *burnout patronal* » ont été identifiés par l'Observatoire Amarok.

Au regard de ses recherches, trois déterminant ont été maintes fois soulignés :

- le sentiment de déception du dirigeant de PME à l'égard de ses collaborateurs est le premier déterminant du « *burnout* » chez les chefs d'entreprise (écart entre les attentes et la réalité)
- la lassitude **(**surcharge de travail, problèmes de trésorerie, perte d'un client)
- le couple sommeil/fatigue (« *Les dirigeants dorment moins longtemps et moins bien que la moyenne de la population française. Ils dorment moins d'heures pour travailler plus, et moins bien, car ils sont exposés à des « stresseurs insomniaques » (les problèmes de trésorerie par exemple). Cette mauvaise qualité de sommeil induit un état de somnolence et une fatigue chronique qui augmentent également le risque de burnout* »).

En ce qui concerne ce dernier déterminant, les travaux de recherche soulignent l'importance vitale du sommeil dans le maintien des capacités cognitives, attentionnelles et entrepreneuriales pour un dirigeant de PME. (Guiliani, 2016, Guiliani et Torrès, 2017).

Le stress occasionné par l'activité entrepreneuriale a fait l'objet de nombreuses recherches soulignant principalement son côté « *pathogéne* ». Or, selon d'autres chercheurs, il n'existe pas de bon et de mauvais stress. La théorie du stress récente préfère utiliser la distinction entre « *stress choisi* » et « *stress subi* » *(« Challenge and Hindrance Stress Theory* » ; LePine, et al., (2004). Dans le premier cas, le stress choisi génère de la satisfaction au travail tandis que le stress subi, détruit de la satisfaction au travail. Mais dans les deux cas, le stress reste néfaste pour la santé.

Divers troubles aussi bien corporels que psychiques liés au stress au travail ont été recensés (Lévi, 1993).

Ainsi, certains chercheurs, ont relié le stress à divers troubles physiques tels que l'hypertension artérielle (Boyd et Gumpert, 1983 ; Stora, 1988 ; Pépin, 1991), les maladies cardio-vasculaires (Gumpert et Boyd, 1985 ; Bourque et Charlebois, 1991 ; Pépin, 1991), les ulcères de l'estomac (Gumpert et Boyd, 1985 ; Stora, 1988 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998), les troubles intestinaux, la migraine, le mal de dos, la diminution des défenses immunitaires (Gumpert et Boyd, 1983 ; Stora, 1988 ; Pépin 1991 ; Sekiou, 1998).

Des liens, des relations et des connexions directes entre stress et divers désarrois psychologiques et physiologiques sont également mis en évidence tels que la nervosité (Gumpert et Boyd, 1985 ; Sekiou, 1998), l'anxiété (Pépin, 1991 ; Sekiou, 1998), les crises d'angoisse, la dépression, les troubles du sommeil (Gumpert et Boyd, 1985 ; Sekiou, 1998 ; Gaussin, Karnas et Sporcq, 1998) et enfin l'épuisement professionnel ou « *burnout* » (Pépin, 1991 ; Ben Tahar, 2014).

Les affects négatifs générés par les événements ont également des répercussions sur les processus biologiques (Cohen et al., 2007). Ils peuvent dégrader la santé physique, en particulier gastrique (Craig et Brown, 1984) et cardiovasculaire (Möller et al., 2005 ; Lechat, 2014).

Les entrepreneurs se refusent à regarder les répercussions « *pathogènes* » de leur travail, dans une folle idée de se préserver du mal (Wolf-Ridgway, 2012). Hélas, en ne prenant pas soin d'eux-mêmes, « *ils se suicident lentement* » selon le médecin Jean-Pierre Baujat (1964), auteur d'un des rares ouvrages sur la santé de l'homme d'affaires (Lechat, 2014).

L'aspect physiologique, comprend également l'anxiété élevée, l'hypertension sous la forme d'une pression artérielle élevée (Latack et al., 1995), la colère, la culpabilité, le chagrin, la frustration, et le développement de phobies (Singh et al., 2007).

En écho à un article récent, les conséquences liées à l'insolvabilité du dirigeant de PME provoquent des symptômes psychologiques tels que l'anxiété, des crises de panique, phobies et colère (Singh, Corner et Pavlovich, 2007) ainsi que physiologiques, des symptômes tels que l'épuisement, l'hypertension artérielle, la privation de sommeil, et la perte de poids (Cope, 2011 Shepherd, 2003 ; Schermuly et al., 2020). Le stress professionnel perçu, par exemple, peut induire certaines pathologies infectieuses ou cardio-vasculaires et des complications après un accouchement. (Adler et Matthews, 1994 ; Bruchon- Schweitzer et al., 1997).

Selon certains chercheurs, (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003), les événements de vie stressants ne déclencheraient pas la pathologie mais pourraient aggraver une maladie déjà existante.

C'est le retentissement et la signification d'un événement propre à chaque personne (stress perçu), bien plus que les caractéristiques objectives de cet événement, qui s'avèrent pertinents pour prédire l'état de santé ultérieur.

En référence à une étude récente « *Are Entrepreneurs* « *touched with fire* » ? » (Freeman et al., 2015) les entrepreneurs seraient davantage touchés par les maladies mentales (dépression, bipolarité, hyperactivité…) que le reste de la population.

Plus de 49 % souffriraient de troubles mentaux, presque un tiers d'entre eux aurait au moins deux troubles différents et plus de 18 % au moins trois troubles, parmi lesquels l'hyperactivité, la dépression, la prise de substances et l'anxiété. (Emilie Vidaud, 2019).

Si l'on évoque les études scientifiques de plus en plus nombreuses et rigoureuses démontrant les liens entre stress et cancer, la communauté médicale soulignent une certitude : « *le stress, les chocs psychologiques augmentent les risques de récidive de cancers dits secondaires…il est aussi logique de le retrouver dans la genèse du cancer dit « primaire* ». (Bruchon-Schweitzer et al., 1998 ; Joyeux, 2016).

A l'aune de ces études et des travaux réalisés par la communauté scientifique, nous observons les multiples conséquences somatiques qui frappent les dirigeants de PME en difficulté mais il est tout aussi essentiel d'analyser les conséquences sur le plan psychologique.

24. Les conséquences sur le plan émotionnel

Le dirigeant de PME en crise est touché de plein fouet par une « *onde de choc* » au cœur de son « *identité entrepreneuriale* » ; son idéal du moi s'effondre par les réalités que l'entreprise traverse.

Cette dégradation psychologique est d'autant plus marquée en raison « *d'égotrophie* » (Torrès, 1999) qui caractérise la personnalité singulière du dirigeant de PME.

Lorsque la crise atteint l'ensemble de l'organisation, les acteurs les plus touchés sont ceux qui entretenaient un lien adhésif à l'organisation, le processus identificatoire s'étayant principalement sur cette entité. A la déconstruction ou à la dérégulation du système social répond alors l'effondrement individuel. (Giust-Desprairies, 2013).

« *L'explosion des émotions* » est une conséquence prononcée de la liquidation judiciaire.

En effet, l'émotion entrepreneuriale constitue un « *thème brûlant* », d'après Cardon et al., (2012). Boyd et Gumpert (1983) semblent les premiers à évoquer des travaux sur ce thème, en montrant que la gestion d'une PME est soumise à une « *amplitude émotionnelle extrême* ».

Shepherd et ses co-auteurs (Shepherd, 2003 ; Shepherd et Cardon, 2009 ; Shepherd et al., 2011) soulignent tout au long de leurs travaux qu'un « *échec* » est particulièrement difficile à vivre au plan émotionnel et qu'il est nécessaire de tenir compte de cette dimension émotionnelle car elle va impacter la santé de ceux qui vivent « *l'échec* ».

Pour l'entrepreneur, « *l'échec* » constitue toujours un événement affectif. Mettre fin au projet ou à l'entreprise elle-même, c'est renoncer à une activité qui donnait un sens à sa vie, qui lui procurait « *des gains symboliques (sociaux, relationnels plus ou moins gratifiants, (…) un pouvoir sur le temps, l'espace et les hommes, qui [nourrissait] une passion suffisamment forte pour (…) concurrencer l'investissement dans d'autres sphères de vie (famille, loisirs…)* » (Pailot, 2000, p. 282).

Les travaux de Byrne et Shepherd (2015) apportent de nouvelles idées sur le rôle des émotions dans « *l'échec entrepreneurial* ». Ils montrent par exemple que les émotions négatives élevées permettent aux dirigeants de donner un sens à la perte de leur entreprise.

Chaque émotion a une utilité, comme la peur qui permet d'éviter les situations dangereuses et de développer rapidement des stratégies en cas de menace ; la tristesse, quant à elle, permet de réaliser ce qui compte pour soi ou encore, la colère donne l'envie de se battre et la force pour y arriver.

Shepherd et al., (2009) introduisent la notion de « *deuil anticipé* » (en s'appuyant sur la psychologie du deuil) pour permettre la reconstruction de l'entrepreneur en faillite.

Pour ces auteurs, retarder la dissolution d'une entreprise, même si au niveau financier cela devient critique, peut avoir un effet salvateur pour équilibrer les « *coûts financiers et émotionnels* » et ainsi améliorer la récupération globale de l'entrepreneur.

Ce mécanisme de deuil anticipatoire peut se réaliser au cours de procédures collectives (avant la liquidation judiciaire prononcée), ou en amont, lors de la prise de conscience des difficultés financières (avant la cessation de paiement, avant l'intervention du Tribunal de Commerce). Il va permettre aux dirigeants les plus investis dans leur entreprise, d'atténuer la souffrance liée à la faillite.

Les chercheurs montrent ainsi l'importance de mieux comprendre le processus émotionnel afin de mieux gérer et réduire les émotions négatives ressenties pendant « *l'échec* », qu'ils considèrent comme des obstacles à l'apprentissage nécessaire au « *Rebond* ».

Comme Shepherd (2003) l'illustre, les sentiments de culpabilité, honte, embarras et blâme de soi ne sont que quelques-unes des émotions négatives en ce qui concerne l'expérience des entrepreneurs à la suite d'un « *échec* ».

Au-delà d'analyser la composante émotionnelle d'un événement, il est nécessaire de mieux comprendre comment fonctionne un « *processus émotionnel* ».

2.4.1. Elaboration du processus émotionnel

Pour cela, les chercheurs cognitivistes présentent la cognition comme élément capital dans le « *processus émotionnel* » mais le lien entre les deux n'est pas totalement clair.

Les théories de « *l'appraisal* » (de l'évaluation cognitive) ont permis de parer à cette faiblesse. Ainsi, Scherer (1999) s'appuie sur ces théories et montre que ce n'est pas l'événement en tant que tel qui va déterminer une réponse émotionnelle mais bien l'évaluation des conséquences possibles de l'événement en question. Les partisans de ces théories s'accordent sur le fait qu'un événement ne déclenche pas nécessairement une émotion (Lazarus et al., 1984 ; Roseman, 1996). Pour Fridja (1986) les émotions surviennent lorsque l'intérêt pour un individu est menacé ce qui est le cas lors d'une procédure collective.

Lors de surcharge de travail, l'évaluation de cet événement peut être bien différente. Scherer (1999) part du postulat qu'il existe quatre types d'évaluations cognitives qui se succèdent dans le processus émotionnel : la pertinence, l'implication, le potentiel de maîtrise et la signification normative.

En référence à la « *théorie de l'auto-détermination* » (Shepherd et Cardon, 2009), la motivation et le bonheur des individus dépendent de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale.

La perte d'un projet ou d'une entreprise paralyse la quête d'autonomie des individus, remet en cause leurs compétences et anéantit des liens sociaux qui leur sont essentiels.

Les émotions négatives qui en découlent les démotivent et désintègrent les équipes dont ils font partie. (Sarrouy-Watkins, 2016).

Les « *coûts psychologiques* », les plus fréquents sont ceux d'ordre émotionnels et motivationnels (Ucbasaran et al., 2012). Suite à un « *échec entrepreneurial* », les entrepreneurs peuvent éprouver des émotions négatives telles que de la peine, du remord, de la honte, de l'humiliation, de la douleur, de la colère, de la culpabilité et/ou la peur face à l'inconnu (Harris et Sutton, 1986 ; Shepherd, 2003 ; Cope, 2011). Les « *coûts financiers, sociaux et psychologiques* » sont liés, imbriqués, se conjuguent et s'influencent mutuellement. De plus, leur intensité dépend de la manière dont les individus vont y répondre et du contexte environnemental dans lequel ils se trouvent (Ucbasaran et al., 2012).

Les émotions auxquelles peut être en proie un entrepreneur après la fermeture de son entreprise peuvent varier entre l'agressivité, le chagrin ou la culpabilité. (McGrath, 1999 ; Shepherd, 2003 ; Cope, 2011).

A partir de la « *Roue de Genève* » (Scherer et al., 2013), d'autres facteurs spécifiques dans le cadre des procédures collectives pourraient être mentionnés.

<u>Figure 9</u> : Version 3.0 de la « *Roue de Genève* »

(Scherer, Shuman, Fontaine, et Soriano, 2013)

Ces effets émotionnels et physiologiques dus à un « *échec entrepreneurial* » peuvent mener, à des degrés variables, à une dépression (Singh et al., 2007).

Pour les dirigeants, la perte de leur entreprise peut s'apparenter à la perte de quelque chose (ou quelqu'un) d'important. Pour évoquer le ressenti de cette perte importante, Shepherd (2003) parle de deuil, susceptible de déclencher des symptômes comportementaux et physiologiques.

En effet, le deuil peut s'accompagner d'anxiété, d'accès de panique, de phobies, de colère et, dans certains cas, d'épuisement, d'hypertension artérielle, d'insomnie et de perte de poids (Singh et al., 2007 ; Cope, 2011).

Sur le plan motivationnel, ces entrepreneurs expriment un sentiment d'impuissance qui diminue leurs croyances en leur capacité à mener à bien des tâches dans le futur et génère de la rumination, ce qui les empêche d'être performants (Bandura, 2001 ; Shepherd, 2003). A son tour, celle-ci peut affecter la motivation de l'individu à entreprendre à nouveau (Ucbasaran et al., 2012).

En outre, l'importance de ces conséquences négatives peut être influencée par l'entrepreneur lui-même dans sa manière d'y réagir, ainsi que par le contexte environnemental dans lequel il s'inscrit (Ucbasaran et al., 2012). Les effets et l'importance de ces « *coûts combinés* » peuvent empêcher le bon déroulement du processus d'apprentissage qui découle de « *l'échec* » (Ucbasaran et al., 2012).

Dans ce même ordre d'idée, « *En délimitant de manière parfois arbitraire la frontière entre l'homme organisationnel et la personne, on oublie peut-être un peu trop souvent que les acteurs n'abandonnent pas leur histoire au seuil de l'entreprise. Ils la portent en eux et elle structure plus ou moins certaines de leurs logiques d'action, et ce, parfois à leur insu*. » (Pailot, 1999, p.13).

25. Les conséquences sociales et familiales sur l'environnement professionnel et personnel

Les conséquences de défaillance d'entreprise s'étendent bien au-delà des impacts sur le plan somatique et psychologique.

Les recherches d'Ucbasaran (2012) classifient les *« coûts de l'échec* » dans les « *coûts financiers* », les « *coûts psychologiques et les coûts sociaux* ».

De nombreux chercheurs ont analysé ces conséquences sur l'environnement socio-affectif du dirigeant de PME. Au-delà de l'aspect économique « *d'échec* », il s'agit d'autres aspects qui affectent la vie de l'entrepreneur comme les aspects psychologique, physiologique et social. Ces derniers restent peu étudiés dans la littérature (Latack, et al., 1995 ; Singh et al., 2007).

« *Les coûts sociaux* » font référence à l'impact de cet « *échec* » sur les relations personnelles et professionnelles, telles que le divorce (Cope, 2011) et la perte du réseau social (Harris et Sutton, 1986).

Les conséquences sociales et relationnelles associées à « *l'échec* » est la dévaluation sociale de la personne qui ne répond pas ou plus aux normes sociales (Efrat, 2006 dans Ucbasaran et al., 2012) et est discréditée (Sutton et Callahan, 1987).

Les conséquences sociales de « *l'échec* » peuvent être situées par rapport aux trois logiques d'engagement dans une carrière entrepreneuriale distinguées par Grossetti et Reix (2014) :

- « *la volonté d'accéder à un statut valorisé socialement* »
- la logique stratégique de maximisation de ses ressources (saisir une opportunité, créer son propre emploi, etc.)
- la logique subjective (réaliser un projet de vie, accéder à l'autonomie).

Dans le cas extrême « *d'échec total* », ces trois logiques sont fondamentalement remises en question (Bruyat, 1993 ; Krauss, 2016).

La littérature établit qu'un entrepreneur est discrédité socialement après un « *échec* » (Shepherd, 2003 ; Efrat, 2006 ; Lee, Peng et Barney, 2007 ; Sutton, et Cahallan, 2007) ; Ucbasaran, Shepherd, Lockett et Lyon, 2013).

Plus récemment, Singh et al., (2015, p. 151) la définissent comme « *une marque de disgrâce ou d'infamie, venant entacher la réputation de quelqu'un* ».

La perte d'une entreprise a des implications sur les relations sociales et professionnelles, outre la perte d'un important réseau professionnel (Harris et Sutton, 1986), les divorces sont fréquents (Cope, 2011).

L'aspect social implique généralement la perte du statut personnel ainsi que de l'identité, l'aliénation, la restriction des contacts sociaux (Payne et Hartley, 1987), le divorce, et l'éloignement de la famille et des amis (Singh et al., 2007).

En particulier, « *l'échec* » endommage les relations personnelles (Singh, Corner et Pavlovich., 2007 ; Cope, 2011) et certains entrepreneurs peuvent même sombrer dans la voie du crime pour se remettre des pertes et du profond sentiment de honte (Smith et McElwee, 2011).

Les conséquences sociales associées à « *l'échec* » sont la dévaluation sociale de la personne qui ne correspond pas ou plus aux normes sociales (Efrat, 2006 in Ucbasaran et al., 2012), ce qui la discrédite profondément (Sutton et Callahan, 1987 ; Magras, 2018).

L'entrepreneur peut donc perdre sa réputation, une perte ou une réduction de ses ressources financières (Eberhart et al., 2017), ceci ayant pour effet de diminuer la confiance que lui accordaient les banquiers, mais aussi les fournisseurs et les clients (Bacq et al., 2009).

De surcroît, la recherche d'emploi peut s'avérer difficile pour celui-ci car l'employeur potentiel peut ne pas considérer son « *échec* » comme un facteur d'apprentissage (Bacq et al., 2009).

Le processus, plus ou moins rapide, menant vers « *l'échec* » implique ainsi une période de souffrance, pendant laquelle les entrepreneurs commencent non seulement à accumuler des dettes, mais aussi des inquiétudes, des angoisses et du stress, ainsi que des dissensions exacerbées dans leur entourage familial.

Les conséquences sociales et économiques peuvent être dévastatrices, ne se limitant pas exclusivement à la sphère professionnelle, mais débordant typiquement sur la vie privée et familiale. Il s'avère ainsi difficile dans la pratique de dresser une cloison entre vie professionnelle et familiale.

La volonté des jeunes générations d'entrepreneurs de protéger leur vie familiale (Grossetti et Reix, 2014) peut donc être vite mise à mal.

Dans bien des cas, « *l'échec entrepreneurial* » peut conduire à l'éclatement de la famille et à des séparations douloureuses. Ce constat est souligné par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) dans les « *3 D : dépôt de bilan, dépression, divorce* ».

26. Les conséquences financières de la défaillance d'entreprise

En ce qui concerne la mise en évidence des conséquences aversives sur la santé des dirigeants de PME, le volet financier parait déterminant pour faciliter la restauration physique et mentale de l'entrepreneur. Cette « *paupérisation économique* » peut amplifier les perturbations cognitives du chef d'entreprise et fragiliser considérablement son environnement socio-affectif.

Les travailleurs indépendants sont plus susceptibles de dettes et sont moins susceptibles de recevoir des prestations d'assurance-chômage par rapport à leurs homologues dans l'emploi salarié (Hetschko, 2016 ; Parker, 2019)**.** En outre, la source commune de capital de démarrage est l'épargne propre de l'entrepreneur (Shane, 2008 ; Parker, 2019). La perte de leurs économies suite à la faillite d'une entreprise peut mettre en péril les entrepreneurs et leur famille faute de ressources financières.

Les conséquences financières (patrimonialité de l'entrepreneur) semblent être l'une des causes primordiales du « *traumatisme* » subit par le dirigeant de PME en post-liquidation.

En effet**,** le chef d'entreprise doit affronter et résoudre le plus souvent de multiples problèmes de trésorerie. Ceux-ci sont d'autant plus essentiels qu'ils affectent le « *portefeuille financier* » de l'entrepreneur mais aussi son pouvoir d'achat, son réseau personnel et sa famille. Sources de conflits intra conjugaux, la paupérisation du dirigeant peut avoir des conséquences dramatiques sur l'équilibre familial. D'autre part, le deuil lié à un *« échec entrepreneurial* » sera d'autant plus grand si l'estime de soi de l'entrepreneur a été fortement ébranlée et si celui-ci estime avoir subi une importante perte financière (Jenkins et al., 2012).

Sur le plan professionnel, le chef d'entreprise doit faire face aux impayés de ces fournisseurs, payer les salaires de ses employés, honorer ses engagements financiers (dettes, cautions personnelles, crédits…) corrélativement aux besoins de sa famille ou de ses proches (vie quotidienne, études des enfants, emprunt immobilier…).

Son niveau de vie se détériore progressivement et la réponse à cette dégradation matérielle devient un facteur supplémentaire et démultiplicateur d'anxiété et de tensions qui se compliquent davantage lorsque le conjoint ne dispose pas d'un emploi rémunéré sécurisant.

Le plus souvent criblé de dettes (caution sociale, emprunts bancaires…), l'entrepreneur se paupérise peu à peu et appauvrit drastiquement sa zone de confort.

27. Les conséquences de la perte d'emploi sur la santé des Travailleurs salariés (TS)

La perte d'emploi peut entraîner une baisse du bien-être psychologique et la santé physique (Wanberg, 2012) et les effets négatifs sur le bien-être d'une période de chômage peuvent se faire sentir des années plus tard, longtemps après le réemploi des travailleurs (Clark, Georgellis et Sanfey, 2001 ; Wanberg, 2012). Plusieurs théories ont été proposées pour expliquer les mécanismes relatifs aux conséquences négatives du chômage (Bartrum et Creed, 2006).

La théorie la plus importante est le « *modèle de privation latente de Jahoda* » (Jahoda, 1982). Celle-ci met en avant le fait que le chômage conduit à la perte des fonctions latentes de l'emploi qui sont importantes pour le bien être psychologique des individus.

L'expérience de chômage peut en effet déstabiliser le rythme de vie, réduire les contacts sociaux et conduire à une situation d'isolement plus ou moins marquée, réduisant ainsi le capital social, ou encore amener à une remise en cause de son statut social.

Selon les auteurs (Nikolova, Nikolaev, Popova, 2020), plusieurs théories expliquent les mécanismes liés aux conséquences négatives du chômage (Bartrum et Creed, 2006).

Au regard de cette perspective, l'emploi est une institution sociale qui fournit des revenus et des avantages en termes de besoins psychologiques. La perte de ces repères peut réduire le bien être des individus et accroître le risque de troubles mentaux. De plus, une recherche d'emploi (durablement) infructueuse, qui conduit à la réception de rejets, peut amener les individus à se remettre en question, à être découragés, à perdre leurs repères, à remettre en question leurs projets et à perdre l'estime de soi (Pearlin et al., 1981 ; Blasco et Brodaty, 2016).

Selon cette perspective, l'emploi est une institution sociale qui fournit à la fois des avantages manifestes liés au revenu et des avantages liés à la satisfaction des besoins psychologiques de base. A l'instar des travailleurs non-salariés (TNS), les gens travaillent surtout pour obtenir des avantages manifestes**,** le travail répond également à cinq besoins psychologiques de base : structure du temps, contact, objectifs communs partagés, statut et activité, qui sont essentiels au bien-être psychologique.

Dans le cas des travailleurs salariés, (TS), le chômage prive les gens des avantages manifestes et latents du travail. Cependant, il incarne principalement la perte d'avantages latents qui entraîne une baisse du bien-être psychologique.

Une vaste littérature empirique soutient, au moins partiellement, le modèle de Jahoda (Creed et Bartrum, 2006). (cités par Nikolova, Nikolaev et Popova, 2020).

En effet, toute personne est un être social. Selon le rapport de l'association « *SNC* » (2018, p. 9), « *être au chômage* », « *c'est sortir du cercle des « inclus » et entrer dans l'univers des « exclus », une sorte de prison dont il est difficile de sortir et qui va perturber les relations aux autres. Ces souffrances sont d'autant plus fortes qu'elles ravivent des angoisses archaïques et font revivre des expériences précoces douloureuses dans le lien à l'autre. La peur de l'autre et de soi-même, celle d'agir et d'exister tout simplement sont là, tapies dans la perspective d'un entretien d'embauche, dans une remarque désobligeante d'un proche ou d'une relation, dans la nécessité d'une démarche à Pôle emploi, dans un courrier qui inquiète, mettant ainsi en péril de fragiles points de repère par lesquels la personne peut se sentir appartenir encore au corps social. C'est sans doute ce sentiment d'appartenance qu'il s'agit de préserver ou de reconstituer avant tout* ».

La perte d'emploi peut entraîner une baisse du bien être psychologique et la santé physique (Linhart, 2009 ; Wanberg, 2012).

Ces observations scientifiques interpellent lorsqu'une comparaison est faite avec les conséquences du chômage sur la santé des travailleurs salariés (rapport SNC, 2018) en termes de pathologies cardiovasculaires jugées plus fréquentes chez les chercheurs d'emploi.

Une augmentation du risque cardiovasculaire a été également mise en évidence (Gallo et al., 2004 ; Meneton et al., 2015). Parmi les maladies cardiovasculaires (Cohidon et al., 2010) pour lesquelles les recherches ont montré une fréquence accrue chez les chercheurs d'emploi par rapport aux actifs, figurent l'infarctus du myocarde, les troubles du rythme (fibrillation atriale), l'insuffisance cardiaque et les accidents vasculaires cérébraux (AVC). Les auteurs d'une étude américaine (Dupre et al., 2012) ont montré que le risque cardiaque était relié au nombre de périodes de chômage. Ils considèrent que le chômage constitue un facteur de risque cardiaque supplémentaire, du même ordre que le tabagisme, l'hypertension ou le diabète.

Les autres pathologies des chercheurs d'emploi sont moins bien documentées, même si, par ailleurs, des recherches effectuées dans plusieurs pays font suspecter une augmentation de la fréquence des cancers chez les personnes privées d'emploi (Maruthappu et al., 2009).

Ce rapport novateur (SNC, 2018) analyse l'impact du chômage sur les habitudes de vie et en particulier les addictions et les comportements à risque.

Le fait d'être sans emploi est corrélé avec une augmentation, par rapport aux actifs, de la consommation de tabac, d'alcool et de cannabis et de la fréquence des comportements addictifs (Guignard et al., 2016).

Le chômage peut également conduire à des comportements malsains tels que le tabagisme, la consommation d'alcool et la prise de poids (Deb, Gallo, Ayyagari, Fletcher et Sindelar, 2011). La situation de non-emploi tend à influencer les comportements alimentaires des individus. Les personnes au chômage sont 38 % à dénoncer l'impact négatif du chômage sur leurs habitudes alimentaires.

Les enquêtes françaises mettent également en évidence chez les chercheurs d'emploi un pourcentage d'obèses supérieur de 42 % à celui des actifs occupés de même âge. (Célant et Rochereau., 2017). Les causes en sont probablement multiples**.** D'une part, l'alimentation a plus de risque d'être déséquilibrée, l'apport calorique (hors alcool) étant très significativement plus élevé que la moyenne (Meneton et al., 2015). D'autre part, le faible coût des produits est privilégié par rapport à leurs qualités nutritionnelles, comme le confirment les témoignages des chercheurs d'emploi.

Par ailleurs, sous l'effet du stress, plusieurs personnes témoignent de l'apparition d'un trouble du comportement alimentaire (TCA). On constate également une baisse substantielle de l'activité physique chez les personnes au chômage (Colman et Dhaval, 2014).

Dans le même ordre d'idée, (Folkman et al., 2004), ont souligné que la douleur « *d'échec* » est semblable à celle de la perte involontaire d'emploi.

Les résultats obtenus quant à l'impact du chômage sur les travailleurs salariés sont éloquents. Perdre son emploi est une remise en cause violente de sa place dans la société. (Debout, 2015).

Le chômage est une expérience vécue douloureusement pour une large majorité des chercheurs d'emploi comme le révèle la première vague du baromètre SNC – Comisis & Opinion way sur le chômage et ses impacts (SNC, 2018).

Les mots pour évoquer le vécu et le ressenti du parcours de recherche dénotent d'une souffrance parfois aigüe : « *galère* », « *précarité* », « *désocialisation* », *« honte* » mais aussi « *stress* », « *déprime* », « *solitude* » et même « *désespoir* ».

Dans son rapport annuel, l'association (SNC) souligne les effets négatifs du chômage sur plusieurs aspects de la santé somatique et psychique du « *chômeur* ». Le chômage est délétère et donc la perte d'une entreprise doit être aussi vue comme une perte d'emploi pour le TNS.

Nikolova, Nikolaev, Popova, (2020) montrent que la perte d'un travail indépendant peut entraîner une plus importante satisfaction à l'égard de la vie que le chômage en raison de fermetures d'usines (Hetschko, 2016) néanmoins, l'expérience du chômage après une sortie d'entreprise peut être particulièrement préjudiciable par rapport à l'expérience du chômage liée à une perte de salaire.

La perte du travail indépendant, par exemple, s'est avérée plus fortement en corrélation avec les sentiments « *d'échec personnel* » et de déviation de son idéal par rapport à la perte d'emploi salarié (Hetschko et al., 2016).

Les résultats obtenus par ces chercheurs suggèrent également que les « *coûts psychologiques* » de la faillite d'une entreprise dépassent largement les « *coûts* » de la perte involontaire d'un emploi salarié.

Au regard de la littérature académique, nous avons tenté d'élargir le champ de recherche en s'adossant sur des études réalisées par d'autres associations (SNC, 2018) dans la sphère des travailleurs salariés au chômage. (TS). Le choix de ce parallèle effectué avec les dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire (TNS), s'explique :

- par la volonté du chercheur d'élargir le paradigme global de « *la souffrance au travail* » au sein de notre société moderne
- d'observer les conséquences délétères en termes de santé générale à l'égard de ceux qui créent de la richesse et de l'emploi mais aussi à la population des « *travailleurs salariés* » qui apporte leur contribution à la bonne santé économique de l'entreprise.

« *La mort symbolique* » d'une entreprise traduite sur le plan juridique par la cessation définitive d'activités (LJ) et déclinée dans le domaine judiciaire (procédures collectives) génère des conséquences aversives sur la santé générale du dirigeant de PME.

Qu'ils s'agissent des impacts sur les plans somatique, psychique, psychologique, financier ou socio-affectif, le cas de la liquidation judiciaire (LJ) représente la vision la plus marquée de « *l'échec entrepreneurial* ».

Au-delà de la « *perte d'un objet* » analogue à la perte d'un proche (deuil), que l'entrepreneur considérait le plus souvent comme son « *bébé* », marqué par un attachement singulier, parfois viscéral avec son entreprise, cette « *rupture professionnelle et affective* » représente un « *coup de grâce* » pour le dirigeant.

Pour autant, la perte d'un emploi revêt aussi des conséquences analogues en termes de santé à l'égard des travailleurs salariés (TS) bien que des études récentes ont montré un impact plus important en termes de « *coûts physiques et psychologiques* » dans le cas du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

Dans cette vision des choses, la prise en compte de la santé générale et du bien-être doit être l'occasion d'ouvrir un large débat collectif en « *décloisonnant* » la « *souffrance au travail* » construite et alimentée par des « *frontières idéologiques* » (le monde patronal vs salarial).

CHAPITRE 2. DE LA « *MORBIGENESE* » DE LA DEFAILLANCE ENTREPRENEURIALE AU « *REBOND PROFESSIONNEL* » DU DIRIGEANT DE PME (entrepreneuriat vs salariat)

Section 1. Transfert sémantique entre la notion de *« psycho traumatisme »* et le concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* »

11. La notion de traumatisme

12. L'application singulière au modèle entrepreneurial ou la mobilisation du concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* »

13. Mobilisation de la théorie du deuil à la « *mort symbolique* » de l'entreprise

Section 2. Le « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME (entrepreneuriat vs salariat)

21. De la *« salutogénèse entrepreneuriale »* à la « *salutogénèse du Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat)

22. Le « *Rebond professionnel* »

23. Le concept de résilience

24. Les « *facteurs clés du Rebond* » (FCR)

25. La trilogie des « *gisements de capitaux* »

Introduction du Chapitre 2

« *Les crises, les bouleversements et la maladie ne surgissent pas par hasard. Ils nous servent d'indicateurs pour rectifier une trajectoire, explorer de nouvelles orientations, expérimenter un autre chemin de vie* »

Carl Gustav Jung

(Médecin psychiatre, 1875-1961)

« Il y aura toujours une autre opportunité, une autre amitié, un autre amour, une nouvelle force. Pour chaque fin, il y a un nouveau début »

Antoine de Saint-Exupéry. (Le Petit Prince, 1943)

Les événements de l'actualité, amplifiés par la voix des médias sur fond de psychose collective amènent leur cortège de drames et de souffrance dans une société où l'information et les messages les plus délétères se propagent à la vitesse de la lumière aux quatre coins de la planète.

La « *culture de l'immédiateté et de l'instantanéité* » devient la règle de fonctionnement de notre société hyperconnectée.

Selon Watzlawick (1978), « *C'est l'irrationalité de l'Homme qui est à l'origine du mal. L'homme est dominé par ses émotions. Tandis que dans notre monde digitalisé, nous avons l'ordinateur, qui est logique, et qui ne se trompe jamais à part quand les informations que l'Homme lui a données sont erronées. On dit que l'Homme apprend le langage de ses esclaves pour mieux les dominer. Il passe donc son temps à s'exprimer en langage binaire pour mieux dominer cet ordinateur. Nous nous déshumanisons* ». et « *à nos yeux, tout ce que l'ordinateur nous dit est* « *parole d'évangile* » (…).

« *La digitalisation est le concept magique qui sous-entend l'espoir d'arriver finalement à une compréhension totalement objective du monde, de réduire tous ses phénomènes aux dimensions claires et évidentes des nombres* ». (…). « *De plus, il est plus simple de construire une relation viable avec un ordinateur plutôt qu'un être humain. L'ordinateur, ne répond pas, et n'est pas dominé par ses émotions. Dans ce monde digitalisé, entre également la télévision, qui nous montre toute la journée des horreurs que l'on qualifie d'actualités, mais qui, au final, ne participe qu'à la construction de notre propre haine envers l'humanité* ». (Watzlawick, 1978).

La « *diabolisation du sensationnel* » et de l'inédit deviennent une règle de communication normalisée où les notions de catastrophes naturelles, d'attentats, de tragédies ou d'accidents se banalisent au rythme des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués relayés par les réseaux sociaux (« *Facebook, twitter* » …). La récente pandémie internationale qui frappe de plein fouet nos sociétés modernes depuis plusieurs mois en est un exemple marquant. Elle fut provisoirement masquée par la catastrophe survenue au Liban sur le port de Beyrouth au mois d'août 2020, car dans le domaine médiatique, le « *spectaculaire* » ne peut succéder qu'au « *sensationnel »* ... (Dérèglements climatiques, inondations, catastrophes écologiques, procès liés aux attentats terroristes, pandémie de la COVID…).

Parallèlement, des termes associés ou des messages galvaudés voire tronqués (« *Fake news »*) génèrent un « *brouillard informationnel* » dans la plus totale confusion.

Cette vulgarisation du langage se manifeste autant par des « *mots émotionnels* » que par des métaphores qui touchent un public de plus en plus large avide de sensationnel et de frissons.

Mais ce langage renvoie aussi à un imaginaire collectif et pose le problème du rapport entre l'individu et les ruptures de vie (« *bifurcations biographiques et/ou professionnelles* ») et les drames. Il est donc essentiel d'analyser la manière dont les événements successifs peuvent affecter durablement chacun de nous.

Les mots apparentés aux traumatismes, traumas, stress, souffrance psychologique, victimologie et résilience sont désormais ancrés dans notre schéma de pensée bien au-delà du réel ou de leur véritable signification. Ne parle-t-on pas de résilience collective, écologique, climatique, organisationnelle. ? Cette simplification sémantique fausse, désoriente, brouille et parfois dénature les pistes de compréhension ou de réflexion sur des sujets médicaux ou sociétaux qui sont avant tout sensibles et graves.

La réflexion du chercheur ne peut se satisfaire de cette banalisation de la souffrance sans essayer de déterminer, sur le plan scientifique les clés qui permettent de la décoder et de la comprendre.

Ces mots employés parfois abusivement sont aussi des « *maux de société* » parfois qui perturbent l'équilibre de la santé ou des ressources physiques et mentales en semant la confusion dans les esprits.

Sur le plan micro économique, la santé de l'entrepreneur est encore un sujet peu exploité. Rares sont les travaux mesurant les conséquences d'un « *échec entrepreneurial* » sur la santé des dirigeants (es) de PME.

Si l'on se recentre sur notre problématique qui vise dans un premier temps à démontrer que la liquidation judiciaire (LJ) d'une PME peut affecter – plus ou moins durement – son dirigeant dans les domaines somatique, psychique et psychologique, il apparait intéressant d'élargir le champ de la réflexion aux recherches pluridisciplinaires conduites dans ces domaines (santé, psychologie, sociologie, entrepreneuriat…).

Cette tentative de trouver un écho ou un terrain de similitude afin de définir un paradigme de la souffrance vécu par le dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire, victime de son « *échec* » nous semble opportune à explorer sur le plan scientifique.

Au cours du premier chapitre, les différentes formes de « *l'échec* » inspirées de la littérature et des disciplines (philosophie, sociologie, psychologie…) ont été exposées puis la dimension de « *l'échec entrepreneurial* » dans ses différentes représentations selon les nombreuses recherches et définitions proposées par la communauté scientifique a été explorée.

Dans ce cadre conceptuel, « *l'échec* » du chef d'entreprise rapporté à la « *mort symbolique* » de son « *outil de travail* », la perte de ses biens et de ses salariés, suivie de son cortège de conséquences sur sa santé physique et mentale ont été délibérément choisis.

Il ne s'agit pas exclusivement de « *l'échec entrepreneurial* » au sens d'un « *échec* » matériel mais aussi de « *l'échec* » d'une personne qui a le plus souvent tout engagé dans cette « *singulière aventure* » en particulier son patrimoine. Par conséquent, quand on parle « *d'échec entrepreneurial* » du dirigeant (LJ), nous ne pouvons faire l'économie d'interroger les conséquences de cette défaillance ou de « *cet incident critique de vie* » sur la santé du chef d'entreprise en tant qu'acteur économique.

Les conséquences de cet « *échec entrepreneurial* » ont été exposées dans la section 2 du premier chapitre.

Bien que la littérature parle fréquemment des thématiques de santé, de bien-être, de bonheur, et de qualité de vie mais aussi de risques psychosociaux ou de « *souffrance au travail* », la santé du dirigeant d'entreprise n'est abordée et développée que tout récemment en sciences de gestion.

Si dans une situation économique équilibrée, la liquidation judiciaire présente incontestablement un caractère dommageable, la pandémie internationale devrait amplifier la dégradation de l'état de santé des entrepreneurs (chaos économique, isolement, précarité financière, perte de confiance, incertitude du lendemain, voire suicide…).

Quelle est donc la « *latitude d'action* » du chef d'entreprise qui se retrouve seul et désarmé devant une montagne de dettes et un avenir plein d'incertitudes ? Elle est limitée dans la mesure où il y a peu de structures institutionnelles et juridiques pour accompagner ces femmes et ces hommes défaillants, en détresse ou à la dérive même si l'Etat a fourni un effort financier sans précédent pour aider les entreprises à sortir de la crise sanitaire actuelle (PGE, Indemnité de chômage partiel, report des échéances de prêts et de cotisations sociales…).

Preuve de cette institutionnalisation croissante, un tissu associatif à forte identité entrepreneuriale à l'instar du « *Portail du Rebond* » a su s'approprier une « *stratégie sociale* » pour venir en aide aux entrepreneurs en difficulté.

Au-delà des récupérations médiatiques, la loi ignore la « *souffrance patronale* ».

Tous les textes de lois et les travaux sur la question des risques psychosociaux (RPS) dans les entreprises sont orientés vers le « *salarié* » (TS). Il est peu, pour ne pas dire jamais, question de la santé du dirigeant de PME.

Aux termes de l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur doit « *prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ».

Mais qui s'occupe de celle des employeurs ? Il est bon de rappeler et de marteler cette évidence que sans employeur, il n'y a pas d'emploi et donc pas de créations de richesses.

Lorsqu'un salarié est victime de maladie ou d'accident, il bénéficie d'un système de prévention de la santé par la médecine du travail et de l'assurance « *Accident du travail et maladies professionnelles* ».

Quand ce même salarié fait l'objet d'un licenciement économique, il dispose d'un arsenal juridique lui permettant de « *subsister* » (versement d'allocations chômage et autres indemnités de licenciement, plan de formation, reconversion…).

Pourtant, « *le dépôt de bilan est un moment traumatique qui peut induire un état de stress post traumatique qui nécessiterait une prise en charge médico-sociale qui est toujours absente des politiques publiques* ». (Binnié et al., 2018, p. 10).

Ce parallèle des travailleurs salariés avec les travailleurs non-salariés (TNS) en difficulté nous parait intéressant à souligner car qu'en est-il du chef d'entreprise qui se voit contraint de clore son activité économique et assumer la perte de son patrimoine ?

A première vue, il est probable que le dirigeant de PME subisse une double peine à « *l'échec personnel et professionnel* » ainsi que celle « *d'avoir mis des gens à la porte* ».

Lorsque le jugement de clôture de liquidation a été prononcé par les juges du Tribunal de Commerce, le dirigeant se retrouve en fait dans un désarroi patent : il affronte une solitude pesante voire une profonde détresse. Il est à l'image d'un boxeur qui vient de prendre un uppercut violent. Terrassé par le déni, il n'éprouve que des émotions négatives (colère, tristesse, dégoût, honte…). Bernard (2020) parle « *d'un coup de poing à notre intégrité psychique, morale ou sociale* ».

Sans « *filet de sécurité* » sur le plan économique car ne bénéficiant pas d'allocations chômage, il se retrouve le plus souvent dans une spirale financière dont il ne maîtrise pas toujours l'issue (dettes, caution sociale, interdit bancaire, hypothèque…).

Sans ressources pécuniaires dans la plupart des cas, le dirigeant devient alors le capitaine d'un navire en perdition, dont l'équipage a sombré et qui ne sait comment rejoindre son port d'attache familial.

Face à ce cataclysme économique et social, la section 2 du chapitre 1 a montré que la santé générale physique et mentale du chef d'entreprise est fortement dégradée.

En effet, le dirigeant défaillant vient de subir un « *choc affectif* » qui le culpabilise. Sur le plan psychologique et psychique, le dirigeant connait des perturbations conatives, cognitives et émotionnelles. Sur le plan somatique, une altération physique est perceptible par des troubles du sommeil, un dérèglement de l'hygiène générale, des troubles musculo squelettiques (TMS)…Les dirigeants les plus fragilisés connaissent des « *burn-out* » et certains d'entre eux ont même pensé mettre fin à leurs jours.

Philippe Rambaud, président fondateur de l'association « *60 000 Rebonds* » parle d'un « *triple traumatisme personnel, familial et financier* » et le Centre des jeunes dirigeants (CJD) évoque la spirale de l'échec par les *« trois D* » (Dépôt de bilan, divorce, dépression).

A la suite du « *psycho traumatisme* » lié à la liquidation judiciaire, se pose la question essentielle du devenir de ce dirigeant de PME qui a le plus souvent tout perdu tant sur le plan matériel, financier, économique ou familial.

Ce « *tsunami personnel et professionnel* » (Bernard, 2018), peut être encaissé de façon très inégale selon les personnes en fonction de l'âge, du genre, du passé (à l'exemple de son bagage d'études en tant qu'atout) ou de son « *capital psychologique* » (de Hoë, et Janssen, 2016).

Chaque être humain dispose en effet de « *ressources de résistance généralisées* » très variables et les « *amortisseurs de crise* **»** individuels n'ont pas tous la même capacité d'absorption du choc traumatique.

Sans « *filet de sécurité* », cette tragédie humaine et économique peut connaître néanmoins des renversements de situation tout à fait étonnants et imprévisibles.

Au cours de ce deuxième chapitre, nous analyserons la notion de traumatisme en général puis nous proposerons son transfert sémantique vers la notion de psycho trauma subie par le dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire en développant la notion de « *morbigénèse entrepreneuriale* » (section 1).

Il sera abordé ensuite la notion de « *Rebond professionnel* » (entrepreneurial vs salarial) en analysant le processus dynamique de résilience ainsi que les conditions et les « *Facteurs clés du rebond* » (FCR) s'y rapportant.

Cet essai, conduit à orienter ce travail de recherche vers une vision plus optimiste, encourageante et « *salutogéne* » encastrée dans le concept de la « *salutogénèse entrepreneuriale* » en parallèle à celui de la « *salutogénèse du rebond* » (section 2).

Section 1. Transfert sémantique entre la notion de psycho traumatisme et la *« Morbigénèse entrepreneuriale »*.

Liquidation

« La banque bloque notre argent,
Nous sommes donc au bord du néant.
J'essaye de faire bouger les choses,
Et pouvoir enfin voir la vie en rose.
J'active toutes mes relations,
Vers ce but sont centrées toutes mes actions.
J'espère que cela va se débloquer rapidement,
Car sinon, on va tomber dans ce trou béant »

Francis Reginato, (« *Chroniques d'un dépôt de bilan ou les états d'âme d'un tout petit businessman* »)

« Il n'y a pas de réversibilité possible après un trauma, il y a une contrainte de la métamorphose »

Boris Cyrulnik, (La métaphore du tricot dans les vilains petits canard, 2004)

Introduction de la section 1

A la lecture de ces deux auteurs, cet éclairage relatif à la santé du dirigeant en difficulté invite à poser quelques interrogations.

En effet, est-ce que les conséquences dommageables sur la santé générale du dirigeant de PME semblent exagérées ou amplifiées par rapport à la notion de traumatisme subi par d'autres catégories de populations victimes d'attentats, d'accidents, de viols ou ayant connu des scènes de guerre à l'occasion de conflits, de guérillas ou d'actions terroristes ?

Peut-on envisager de comparer ces situations extrêmes avec la « *mort symbolique et silencieuse* » d'une entreprise et son impact brutal voire violent sur le chef d'entreprise ayant connu un dépôt de bilan ?

Peut-on affirmer que la liquidation judiciaire, compte tenu du diagnostic réalisé sur le terrain associé à la révélation des *verbatim* des dirigeants, constitue un traumatisme ?

Est-ce qu'un transfert sémantique du traumatisme peut être applicable à un dirigeant de PME ayant connu un dépôt de bilan ?

Ces interrogations sont d'autant plus pertinentes que dans le champ des sciences humaines, plusieurs théories contradictoires ont été développées impliquant des perspectives thérapeutiques différentes. Ces recherches démontrent la complexité du sujet et la difficulté de transposer ces notions à la « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

Pour tenter de pénétrer ce « *brouillard linguistique* », nous faisons le choix de décortiquer la revue de littérature et les définitions se rapportant au traumatisme.

Nous exposons dans un premier temps les différents aspects, les origines du concept et la séquence du traumatisme puis nous tenterons d'appliquer ce modèle à l'entrepreneuriat.

« *Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde* »

Albert Camus

« *Un traumatisme consiste à une expérience incontrôlable et effrayante qui nous laisse l'impression d'être sans ressource, sans sécurité, sans mesures d'adaptation ou sans amour* »

Tara Brach, 2011 (Psychologue, Washington D.C.)

11. La notion de traumatisme.

Les origines de cette définition peuvent se décliner dans les domaines de la médecine, de la psychologie ou dans la psychanalyse mais aussi sur le plan sociétal. Traumatisme, traumatique, trauma, sont des mots, des notions psychologiques, qui accompagnent notre époque… Selon les auteurs, la question du traumatisme occupe une place déterminante dans la psychopathologie moderne en reposant le problème du rapport entre le sujet et les ruptures de vie, les drames, les accidents… (Pédinielli et Mariage, 2015).

Anciennement utilisé en médecine et en chirurgie : le terme *trauma*, (du grec *traumatismos* : blessure) désignait une blessure avec effraction, tandis que le traumatisme était plutôt réservé aux conséquences sur l'ensemble de l'organisme d'une lésion résultant d'une violence externe. Ces deux termes tendent à être utilisés en médecine de façon synonymes.

Dans le vocabulaire médical, l'origine du terme traumatisme réside dans « *la pathologie chirurgicale d'étiologie externe* ».

Le substantif de traumatisme est défini comme « *un **e**nsemble de manifestations locales ou générales provoquées par une action violente sur l'organisme - Traumatisme du corps, traumatisme crânien, oculaire ; traumatismes dus à un accident* ». *(Méd. Biol. 1972).*

Il implique donc un choc mécanique violent sur une partie du corps, ce qui provoque une blessure, une contusion.

Si l'on retient la définition dans le champ de la psychologie ou de la psychanalyse, le schéma est transposable. Le traumatisme est « *un violent choc émotionnel provoquant chez le sujet un ébranlement durable* » (GDEL). (Traumatisme affectif, psychologique, psychique). Les réactions de l'organisme dépendent de la violence du choc et des forces personnelles, constitutionnelles de la personne, et de ses réserves énergétiques.

Le mot a été utilisé pour désigner un choc psychologique d'origine externe, parfois interne, « *une effraction* » et un afflux d'excitations violentes qui déborde les défenses de la personne.

Crocq, (2007) définit le trauma comme un phénomène d'effraction du psychisme et de débordement de ses défenses par les excitations violentes afférentes à la survenue d'un événement agressant ou menaçant pour la vie ou pour l'intégrité (physique ou psychique) d'un individu qui y est exposé comme victime, comme témoin ou comme acteur.

Tels autres chercheurs définissent « *le « trauma » comme une violence externe et son effraction. On peut définir le traumatisme comme l'effet du trauma sur le sujet* ». (Ferenczi, 2006, p. 56).

C'est le cas souligné par certains chercheurs : « *un excès d'excitation au point que la décharge est impossible et que l'organisme tend à supprimer toute excitation supplémentaire (par exemple par évanouissement* ». (Ancelin, 1982).

En psychanalyse, on distingue « *trauma* » et « *traumatisme* ». Le « *trauma* » indique l'exposition à des événements aversifs (violence externe et effraction physique) alors que le traumatisme réfère à l'effet psychique résultant de la rencontre avec le trauma, lorsque l'énergie mobilisée pour s'adapter au « *trauma* » dépasse les capacités d'élaboration du sujet. On dit qu'il y a « *effraction psychique* ». Laplanche et Pontalis (2014 pp.499-503) considèrent le « trauma ou traumatisme (psychique) » comme un « *événement de la vie du sujet qui se définit par son intensité, l'incapacité où se trouve le sujet d'y répondre adéquatement, le bouleversement et les effets pathogènes durables qu'il provoque dans l'organisation psychique* ».

Le terme de « *traumatogène* » pourra donc s'appliquer à un contexte ou à des circonstances potentiellement traumatiques.

Un traumatisme peut être dû à un événement unique, massif, qui bouleverse les capacités défensives du sujet (par exemple : catastrophe, accident, perte d'un être cher).

De même une accumulation d'événements aversifs, ou de carences graves répétées peuvent revêtir un caractère traumatique (par exemple : négligences familiales, abus sexuel, maltraitance…).

Ainsi, l'intensité émotionnelle d'un contexte traumatique dépend de la perception du sujet et de ses capacités défensives.

Dans le contexte délétère d'une liquidation judiciaire, nous avons observé que c'est plus la représentation de « *l'échec entrepreneurial* » et le regard des autres à travers la stigmatisation de la défaillance qui influent sur le déclenchement du « *psycho trauma* » du dirigeant de PME que la perte de l'entreprise elle-même même si parfois, les lourdes conséquences financières et familiales en particulier ne sont pas à minimiser.

C'est donc bien la *« subjectivité* » et non les aspects objectifs qui peuvent rendre compte du caractère traumatique d'une situation donnée. En fait, les aspects traumatiques sont en quelque sorte filtrés par les modalités défensives des personnes qui articulent les ressources internes des sujets et les ressources de leur environnement relationnel et socio-affectif.

Le « *trauma* » est une agression du « *vivant* ». Plus particulièrement il représente sur le plan psychique les effets de ce que les chercheurs nomment l'adversité : « *L'adversité qualifie une situation dont la dimension hostile pour des organismes vivants ou des personnes est clairement objectivable. Toutefois, cela ne préjuge en rien de la réaction de ces organismes ou de ces personnes*. » (Delage et Cyrulnik, 2010).

Autrement dit, c'est la nature même de la réaction à cette agression qui va définir le traumatisme. Si des capacités de résistance ou d'adaptation se mettent en place, on parle de stress alors que si cette mise en place n'est pas effective, on emploie le terme de traumatisme.

Au regard de ce schéma de compréhension de la gravité du choc traumatique, il importe aussi de souligner l'importance des facteurs de protection (« *ressources de résistance généralisée* ») de la personne résiliente que nous qualifions « *d'amortisseurs de crise* ».

Le soutien apporté par des « *tuteurs de résilience* » dans un environnement socio-affectif bienveillant auquel s'ajoute un accompagnement associatif et à forte identité entrepreneuriale font partie de ces « *amortisseurs de crise* ».

Le soutien social est reconnu comme un véritable facteur protecteur face au développement des troubles post-traumatiques (Qi, Gevonden, et Shalev, 2016).

Le travail de reconstruction après un trauma est certes individuel, mais il doit passer par le relationnel comme base de sécurité et de partage. (Vanborre, 2018).

Dans le champ de la psychologie, certains chercheurs analysent le traumatisme comme tout événement subi, brutal, entraînant pour le sujet qui en est victime des transformations plus ou moins profondes, plus ou moins réversibles (Thinès-Lemp, 1975).

« *Les recherches dans le domaine de la psychanalyse ont peu à peu délaissé la doctrine du traumatisme initial en faveur de « l'ambiance traumatisante* » (Choisy, 1950, p.120).

Laplanche et Pontalis (2007) considèrent le trauma ou traumatisme (psychique) comme un événement de la vie du sujet qui se définit par son intensité, l'incapacité où se trouve le sujet d'y répondre adéquatement, le bouleversement et les effets « *pathogènes* » durables qu'il provoque dans l'organisation psychique**.**

On emploie parfois le mot « *trauma* » pour désigner le phénomène psychique en plaçant le regard non plus sur l'intensité d'un événement mais sur ce que l'afflux d'excitation entraîne dans le fonctionnement du psychisme.

1.1.1. Les origines et le processus du « *trauma* »

La littérature montre que les traumatismes *stricto sensu* remontent à la nuit des temps depuis l'Antiquité où Hippocrate, dès le IVème siècle avant notre ère, parle des « *cauchemars de bataille* » jusqu'aux terribles conflits mondiaux en particulier la première guerre mondiale par le « *syndrome du vent du boulet* » (obusite). Entre les deux guerres, Freud et Ferenczi (1920, 1934) développent leurs travaux de recherches.

L'apparition du mot « *d'effraction traumatique* » et les désordres que provoque le traumatisme dans l'appareil psychique sont clairement analysés. D'autres praticiens ont apporté une description clinique de cette affection (Barrois, 1998).

Néanmoins, il serait excessif de penser que les millions de rescapés de ces guerres ont tous été victimes d'un traumatisme. Il est cependant essentiel de déterminer la nature du traumatisme subi dès lors que l'événement présente un terrain « *traumatogène* ».

En ce sens, il est intéressant de se poser la question de la « *traumatogénèse* » de la liquidation judiciaire vécue par les dirigeants de PME car la majorité d'entre eux ont subi un choc violent affectant leur santé physique et mentale.

La guerre du Vietnam (1955-1975) a été l'événement déclencheur de la reconnaissance du traumatisme à la suite de pertes humaines sévères (58 000 morts) tout comme les différents conflits, génocides ou guérillas modernes au cours de ces trente dernières années (Irak, Bosnie, Rwanda, Afghanistan...).

Les conséquences de ces faits de guerre feront l'objet d'une question centrale que les américains vont appeler « *Post-Traumatic Stress Discorder* » (état de stress post traumatique en français) où la notion de stress est venue remplacer celle de névrose.

Les théories contradictoires sont nombreuses dans ce domaine de recherches et les spécialistes de la psychologie ne partagent pas tous les mêmes positionnements scientifiques.

Les différents courants de pensée (psychanalyse, cognitivisme, EMDR[14]…) tentent de fournir une représentation théorique de ce que sont le traumatisme et les effets de l'événement « *pathogène* ».

Si nous avons une idée commune partagée de ce qu'est le traumatisme (souvent par opposition avec ce qu'il n'est pas : la douceur, le plaisir, la joie, le bonheur...), il apparait que les théories construisent des définitions et des explications différentes et ne parlent pas de la même chose.

[14] **EMDR** signifie « eye movement desensitization and reprocessing » c'est-à-dire désensibilisation et retraitement par les mouvements oculaires. Francine Shapiro, Ph.D., psychologue américaine résidant en Californie, actuellement Senior Research Fellow du Menlo Park Research Institute – l'École de Palo Alto -, a trouvé par hasard en 1987 un moyen très simple de stimuler un mécanisme neuropsychologique complexe présent en chacun de nous, **qui permet de retraiter des vécus traumatiques non digérés à l'origine de divers symptômes, parfois très invalidants.** On peut ainsi soigner des séquelles post-traumatiques même de nombreuses années après.

C’est en 1980 que l’Association américaine des psychiatres ajoute l’état de stress post-traumatique à la troisième édition de son modèle de « *classification nosologique* » appelé *« Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* » (DSM IV).

La définition du syndrome de stress post traumatique par la communauté scientifique reconnait les « *troubles présentés par une personne ayant vécu un ou plusieurs événements traumatiques ayant menacé leur intégrité physique et psychique ou celle d'autres personnes présentes, ayant provoqué une peur intense, un sentiment d'impuissance ou d'horreur, et ayant développé des troubles psychiques liés à ce(s) traumatisme(s)* ».

D’un point de vue historique, le changement important introduit par le concept de l’état de stress post traumatique (ESPT) stipule que l’agent étiologique est extérieur à la personne, plutôt que d’être une faiblesse inhérente à la personne.

Depuis le DSM IV (ESPT) « *on considère que de nombreux événements peuvent avoir un impact traumatique dans la mesure où c’est la façon dont chaque individu va réagir à tel fait qui lui donnera ou non son caractère traumatogène* » (Diagnostic and Statistic Manuel of Mental Disorders, 2000).

C’est avant tout l’intensité des réactions émotionnelles négatives qu’il éprouve dans les suites immédiates de cet événement qui sont à l’origine d’éventuels symptômes psycho traumatiques ultérieurs. Cette analyse scientifique trouve un écho particulier au regard de l’intensité du choc émotionnel ressenti par le dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

Quelques chercheurs soulignent avec pertinence l’histoire de la place de la notion de traumatisme qui serait l’évolution à la fois de la société et des conceptions théoriques.

Selon les auteurs, le traumatisme reflète aussi les inquiétudes d’une société post-moderne dans laquelle les grands mythes ne semblent plus avoir cours et dans laquelle les rapports humains semblent soumis aux lois du marché : faire sa place, se faire (re) connaître, plutôt que « *tenir son rang* » (…) le conflit n’est plus généré par la confrontation interne des désirs et des interdits, mais il est provoqué par les atteintes à l’image de soi ou les chocs inattendus venant mettre en péril cette image ou la représentation de la continuité de l’existence. (Pédinielli et Mariage, 2015).

Mais alors que peut-on retenir du traumatisme ?

A titre de rappel, en grec ancien, *traumatismos* est l'acte de blesser et « *trauma* », c'est la blessure. En médecine, la définition du « *traumatisme psychique* » est construite sur le même modèle, comme un choc exercé sur le psychisme par un agent psychologique extérieur et entraînant des perturbations psychologiques transitoires ou durables.

Les synonymes en seraient : « *choc, ébranlement, secousse, commotion, submersion émotionnelle…* » (Crocq, 2007).

Certains de ces termes ont été prononcés par les dirigeants de PME ayant été interviewés par nos soins et repris dans l'élaboration d'un tableau intitulé la *« triade morbigénique* ». (« *blast, meurtrissure, déchirement, anéantissement, ébranlement … »).*

Souvent le traumatisme est défini par ses conséquences pathologiques : l'événement est considéré comme traumatique parce qu'il déclenche des phénomènes douloureux ; ce déclenchement n'est pas uniquement lié à l'événement (qui demeure une condition nécessaire), mais aussi au contexte et à la personnalité, elle-même produit de l'histoire individuelle, du développement des processus psychiques, et des positions subjectives.

« Ce n'est pas la nature de l'événement ni le degré de souffrance qui suffisent à faire le traumatisme. Celui-ci a sa réalité psychopathologique propre, à partir de l'effraction et du rapport au réel, et sa propre logique évolutive ». (Damiani et Lebigot, 2015, p. 175).

C'est ce qui explique sans doute, l'inégalité d'absorption du choc traumatique au regard de la « *gestion de la perte* » de l'entreprise par les entrepreneurs (« *travail de deuil* » et résilience) ainsi que leurs plus ou moins fortes capacités à se relever de leur défaillance et se relancer dans une nouvelle dynamique de « *Rebond professionnel* ».

La description de la séquence du traumatisme montre des caractéristiques communes :

- un événement traumatique qui devient un traumatisme (tout événement ne l'est pas) possède souvent ces caractéristiques : il est brusque, surprenant, vécu dans l'impuissance

- le déclenchement d'une surcharge émotionnelle incontrôlable, accompagnée de sensations physiques déplaisantes : tachycardie, troubles de la respiration, tremblements, sensation d'évanouissement, troubles ressemblant aux manifestations physiques d'anxiété…
- une perturbation de la pensée dans ses capacités d'analyse, de compréhension et de synthèse, une perte de sens et de contrôle. Le vécu de catastrophe est celui d'une perte de repères, des symboles et des certitudes, et la prise de conscience d'une grande vulnérabilité.

Dans la production du traumatisme, il y a une composante quantitative (excès d'émotions déplaisantes), une composante subjective (perte de repères, du sens, des symboles), une composante temporelle (tout se précipite en un instant), une composante structurale (modification du moi), et une composante existentielle.

A en juger par les définitions *stricto sensu* de la communauté scientifique, le transfert de la notion de traumatisme chez le dirigeant d'entreprise est une voie crédible même si les définitions classiques ne correspondent pas complétement aux critères de qualification en particulier celui de la composante temporelle.

En effet, entre le processus de démarrage de la procédure collective et le jugement de clôture de la liquidation judiciaire, il peut s'écouler plusieurs mois. En revanche, les autres composantes de la production du traumatisme, précédemment citées, sont bien présentes chez le dirigeant en difficulté.

12. L'application singulière au modèle entrepreneurial ou la mobilisation du concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

La « *morbigénèse entrepreneuriale* » qui s'inspire du mot morbidité (du latin *morbus*, maladie) peut s'employer à propos d'un individu ou d'une population.

Il désigne l'ensemble des maladies dont un patient souffre actuellement (synonyme pour état de santé), ou a souffert dans le passé, et on peut l'assimiler aux antécédents médicaux.

Deux adjectifs sont associés à cette notion : morbide et morbidigène.

Morbide signifie relatif à la maladie ; on parle par exemple d'obésité morbide pour les individus dont l'IMC (Indice de Masse Corporelle) est supérieur à 35, ce qui compromet gravement leur santé.

Dans le langage courant**,** morbide signifie malsain (une idée morbide) ou triste (une pensée morbide). Quant à morbidigène, qui désigne une cause de maladie, il est très peu usité.

La « *rupture professionnelle* » peut occasionner des conséquences dommageables sur la santé de l'entrepreneur en défaillance.

Nous pouvons noter que ce transfert sémantique est applicable également au sein de la population des travailleurs salariés (TS) puisque certains auteurs parlent de « *traumatisme du chômage* ». (Debout, 2015).

« *De très nombreux mots utilisés dans le monde des entreprises en difficulté font une allusion directe à une mort violente, dont les deux plus utilisés sont liquidation et cessation. Parce que son destin professionnel est lié à celui de l'entreprise, et parce que pour certains, a grandi une véritable histoire d'amour entre l'organisation et lui, l'individu se trouve plongé dans une confrontation directe à la perspective mortifère et à la possibilité de disparaitre. Pour autant, il est absolument incorrect de l'exprimer, puisque les mots viendraient ouvrir une potentialité qui, si elle n'est pas nommée, n'existe de façon illusoire que pour l'individu lui-même* ». (Buisson, 2014, p. 24).

Selon tels autres auteurs, le traumatisme modifie « *nos façons de comprendre les événements, les autres, notre propre vie ; c'est notre manière de penser le monde qui désormais s'effondre nos propres théories sur la réalité volent en éclat* ». La personne qui subit le traumatisme se trouve dépouillée de ses repères et de l'image de soi qu'elle s'était construite de plus, « *dans la situation extrême, nos repères identitaires perdent leur consistance, nos cadres de référence éclatent, notre identité se déchire ; mais cette béance révèle que notre identité a été souvent imposée et fabriquée de l'extérieur par notre conformité aux normes (…).*

Notre adhésion aux valeurs, notre réponse aux attentes sociales, notre dépendance aux pressions du groupe ». (Fisher, 1994, p. 25 et 27).

En posant l'hypothèse d'une « *morbigénèse entrepreneuriale* » de la défaillance, nous allons bâtir un dispositif empirique de manière à collecter des *verbatim* qui appuieront cette hypothèse.

La qualification du concept inhabituel de « *morbigénèse entrepreneuriale* » s'explique, selon nous, par le traumatisme physique, psychique, psychologique et financier que subit le chef d'entreprise en période de défaillance.

Ce niveau de haute intensité nous parait être le stade ultime de la dégradation de l'état général de santé physique et mental du dirigeant. Il peut correspondre à un stade d'alerte ultime susceptible de mettre en danger la personne pouvant aboutir à une issue fatale du dirigeant de PME.

Bernard, (2020) parle « *d'un coup de poing à notre intégrité psychique, morale ou sociale* ». En référence à ce diagnostic de la dégradation de la santé du dirigeant de PME, nous qualifions cet état hautement « *traumatogène* » par le concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

En écho à cette « *agonie psychique* » (Cyrulnik, 2017), Olivier Torrès attire l'attention sur les souffrances rencontrées par les dirigeants de PME.

En effet, dans son article intitulé « *L'inaudible souffrance patronale* » (Torrès, 2009), il fait écho au suicide des chefs d'entreprises qui face aux difficultés pécuniaires préfèrent mettre fin à leur vie. En outre, il mentionne la perception négative développée à l'égard des dirigeants. « *La société pense qu'ils sont responsables des maux de la masse salariale et de ce fait ces derniers se conduisent comme des « surhommes » qui ne s'accordent pas le droit d'être malade* ».

C'est dans cette même période que la législation concernant la santé mentale au travail commence à évoluer pour reconnaître certains troubles liés au stress, au harcèlement ou encore à l'épuisement. En France, les entreprises et collectivités sont de plus en plus sensibilisées à la réalité des dysfonctionnements engendrés par le stress de leurs employés et aux situations de crise qu'ils peuvent traverser (un accident professionnel, le décès ou le suicide d'un collègue dans l'exercice de ses fonctions, un braquage, un plan de sauvegarde de l'emploi…).

La prise en compte des « *risques psycho sociaux* » (RPS) fait l'objet d'une réglementation drastique et pourtant si cette prise de conscience de la santé au travail est clairement affichée dans la population des Travailleurs non-salariés (TNS), elle ne connait qu'un faible écho dans l'univers des « *petits patrons* ».

L'expression « *risques psychosociaux* » est comprise de façon variable. Pour les uns, comme l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), « *il s'agit de dépasser l'approche médicale et individualisante associée au stress en mettant l'accent sur les dynamiques collectives favorables à la santé (reconnaissance, possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, soutien des collègues et de la hiérarchie, etc.) et sur les risques de la surcharge de travail, des contraintes temporelles, de la perte de sens au travail, des conflits de valeurs, etc. Le terme « risque » a été préféré à celui plus ancien de « facteur » pour renforcer la volonté des partenaires sociaux de s'attaquer au problème. Pour d'autres, comme la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail ou les nombreux cabinets conseils, les « risques psychosociaux » recouvrent une série hétérogène de troubles : outre le stress, on adjoint généralement le harcèlement moral, la fatigue, le Burn out (ou syndrome d'épuisement professionnel), la souffrance, les suicides au travail et parfois les troubles musculosquelettiques » (TMS).* (Loriol, 2014).

Si, en France, de manière conceptuelle, le « *trauma* » est à séparer du stress, en pratique et dans le monde du travail, stress et situations « *traumatogènes* » se mêlent, se conjuguent et, souvent, se rejoignent.

L'événement potentiellement traumatisant vient acculer des salariés déjà fragilisés par des degrés de stress divers. Que dire alors du dirigeant de PME qui ne peut honorer son carnet de commandes, payer ses fournisseurs ou bien encore tomber gravement malade.

Certains auteurs traduisent le stress post traumatique comme « *une difficulté pour la personne de métamorphoser cette expérience traumatique qui reste un non-sens, une réalité brute chargée émotionnellement* » (Vanborre, 2018, p. 1).

À plus ou moins long terme, il arrive fréquemment que la personne qui subit de la violence dans son travail développe un trouble de stress post-traumatique (TSPT) (Marchand et Lucci, 1998 ; Drida, 1999 ; Hirigoyen, 2001 ; Soares, 2002).

Un TSPT peut se développer parce que : « *L'individu a été victime ou témoin d'un événement stressant patent qui peut signifier une menace pour sa vie, son intégrité physique ou psychique et la réponse face à l'événement a exprimé de la peur intense, de l'horreur, ou de l'impuissance* » » (Soares, 2002, p. 21).

D'autres chercheurs analysent les conséquences du syndrome psycho traumatique comme « *un trouble psychique complexe qui entraîne une souffrance cliniquement significative et une altération du fonctionnement social, professionnel et affectif* ». (Louville et Salmona. 2013, p.1).

MODELES	**STIMULUS**	**IMPLICATIONS ESPT**	**DEVELOPPEMENT DIFFERENTIEL DE L'ESPT**	**CRITERES DSM IV**
Janoff-Bulman (1992)	Expérience qui stimule les trois composantes fondamentales de l'individu	-Invalidation des conceptions fondamentales - Difficultés dans le processus d'assimilation de l'information nouvelle et/ou des schémas anciens	Ecart entre l'événement traumatique et les croyances fondamentales, présence de traumas antérieurs	C4, C5, C6, C7
Mowrer (1960)	Stimulus inconditionnel aversif	Généralisation des stimuli et évitements peu dangereux par conditionnement classique et opérant		B4, B5 C1, C2
Chembtab et al (1988)	Stimulus inconditionnel aversif	Activation permanente de la menace de danger qui bloque l'action inhibitrice des nœuds d'information imperceptibles Boucle de rétroaction positive entre les réponses du sujet et la perception des menaces du danger à l'intérieur de sa structure de peur	Caractéristiques spécifiques de la structure de peur	B1, B2, B3, B4, B5 D1, D2, D3, D4, D5
Horowitz (1986)	Sources d'information excessives par rapport à nos capacités d'assimilation et d'accommodation de l'individu	Oscillation entre des phases de confrontation et d'évitement à l'événement qui peut être inadéquate (« *échec* » des processus d'assimilation et d'accommodation)	Mécanismes de défense utilisés, conflits sous-jacents, styles cognitifs	B1, B2, B3 C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7

Jones et Barlow (1990)	Stimulus inconditionnel aversif	Les stimuli internes ou externes associés à une réponse interne de peur (« *alarme vraie* ») provoquent des alarmes apprises et une anxiété d'appréhension	Vulnérabilité psychologique et biologique, nature imprévisible et incontrôlable du traumatisme, caractéristiques de la structure de peur, système de croyances	B1, B2, B3, B4, B5
Ehiers et Clark (2000)	Stimulus inconditionnel aversif	Les souvenirs traumatiques sont pauvrement élaborés, ne disposent pas d'un contexte spatio-temporel complet et sont intégrés de manière inadéquate dans les connaissances autobiographiques Empreinte perceptive puissante des stimuli associés haut potentiel de réactivation	Profictions pour le futur, relations entre la nature du souvenir et le trauma, stratégies comportementales et styles cognitifs, expériences traumatiques antérieures, croyances antérieures, capacités intellectuelles, état du sujet, interprétations	B1, B2, B3, B4, B5 C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7 D1, D2, D3, D4, D5
Fos et al (1986, 1989, 1993, 1998)	Stimulus inconditionnel aversif	Attribution de signification de danger à des liens stimuli-réponses auparavant neutres Formation, réactivation et transformation de la structure de peur	Nature imprévisible et incontrôlable du traumatisme, caractéristiques de la structure de peur, système de croyances	B1, B2, B3, B4, B5 C1, C2, C4, C5, C6, C7
Brewis et al (1996, 2003)		La quantité d'informations en mémoire situationnellement accessible est supérieure à celle qui se trouve en mémoire verbalement accessible – Réactivation due à l'absence d'action inhibitrice des structures supérieures	Evènements stressants antérieurs, désordres psychiatriques, importance de l'évènement	B1, B2, B3, B4, B5 C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7 D1, D2, D3, D4, D5,

<u>Tableau 12</u> : Comparatif de différents modèles explicatifs du stress post-traumatique

(Annexe 3 Bipe 2009)

(Baton-Paillat, 2019).

Les lettres associées aux numéros qui figurent dans la dernière colonne du tableau précédent correspondent à différents stades ou formes du stress post-traumatique qui se traduisent de la manière suivante :

B : L'événement traumatique est ré expérimenté de façon persistante	**C : Refus persistant de stimuli associés au traumatisme**	**D : Symptômes persistants d'excitation**
B1 : Souvenirs de l'événement récurrent et envahissant, incluant images, pensées, ou perceptions	**C1** : efforts pour éviter les pensées, impressions ou conversations associées au traumatisme	**D1** : difficulté à s'endormir ou rester endormi
B2 : Rêves pénibles et récurrents sur l'évènement	**C2** : efforts pour éviter des activités, endroits, ou personnes qui éveillent des souvenirs du traumatisme	**D2** : irritabilité ou crises de colère
B3 : Agir ou se sentir comme si l'évènement traumatique était récurrent (inclue la sensation de revivre l'expérience, illusions, hallucinations, et épisodes de flash-back dissociatif, incluant ceux qui se produisent durant l'éveil ou lors d'ivresse)	**C3** : incapacité à se remémorer un aspect important du traumatisme	**D3** : difficulté à se concentrer
B4 : Détresse psychologique intense à l'exposition de signaux externes ou internes qui symbolisent ou ressemblent à un aspect de l'évènement traumatique.	**C4** : diminution marquée de l'insert ou de la participation à des activités significatives	**D4** : hyper vigilance
B 5 : Réactions physiologiques à l'exposition de signaux externes ou internes qui symbolisent ou ressemblent à un aspect de l'évènement traumatique.	**C5** : sentiment de détachement ou de séparation des autres	**D5** : réaction effrayées exacerbés
	C6 : gamme réduite d'affect (ex., incapable d'avoir des sentiments amoureux)	

	C7 : sentiment de futur raccourci (ex., n'aspire pas à une carrière, mariage, enfants, ou une vie normale)	

Cusin, (2017) note qu'il y a un attachement émotionnel fort des individus vis-à-vis d'un nouveau projet. Ils y croient passionnément, parfois même de façon excessive.

En particulier, Miller et al., (1993) ; Cusin, (2009, p. 6) rappelle que « *les dirigeants s'identifient souvent très fortement aux stratégies qu'ils ont formulées. Du coup, ils peuvent vivre les échecs comme de véritables épreuves sur le plan psychologique* ».

Sur ce point, Dubouloy (1996) note qu'un processus de deuil s'applique chaque fois qu'un sujet se trouve en situation de renoncer à un « *objet* » pour lequel il s'est largement investi et auquel il était très attaché.

C'est le cas notamment quand un projet s'achève et que l'individu se rend compte que les objectifs qu'il s'était initialement fixés ne verront certainement jamais le jour à l'instar de la pérennité de l'entreprise chez le dirigeant de PME.

« *L'échec* » est souvent vécu comme un évènement émotionnellement traumatique (Cope, 2011 Shepherd, 2003).

Houballah (1999) parle d'un « *traumatisme de la faillite* » et le décrit comme la survenance d'un élément extérieur qui surprend le sujet où il ne s'y attendait pas, et qui aura pour conséquence tout un changement dans sa vie à partir de cet instant fatidique.

Ce chercheur le qualifie de « *traumatisme hypermnésique* », par opposition au « *traumatisme amnésique* »[15] (Dür, 2009).

[15] Si l'**amnésie** se caractérise par une perte de mémoire, l'**hypermnésie** pourrait être définie comme son opposé, soit un excès de mémoire. Ce « *phénomène d'exaltation* » peut provenir de différents facteurs (psychologiques, émotionnels, choc physique).

Ce constat rejoint le modèle du double processus de « *coping* » de deuil (DPM) de (Stroebe et Schut, 1999) où l'attitude du chef d'entreprise dans ce cas précité, révèle une orientation marquée vers la perte (« *Loss Orientation* »). Celle-ci peut avoir pour conséquences l'enracinement d'un « *deuil chronique* ».

Dans la lignée de ces travaux, Houballah (1999) parle des syndromes post-traumatiques en trois catégories.

La reviviscence du traumatisme à travers :

- des souvenirs répétitifs (rumination)
- des rêves à répétition sous forme de cauchemars engendrant angoisse et insomnie
- un sentiment de crainte comme si l'événement allait se produire

La réduction du contact vis-à-vis du monde extérieur, se traduisant par :

- un désintérêt pour une ou plusieurs activités à valeur significative
- un détachement ou un sentiment d'être étranger par rapport aux autres
- une restriction des affects

L'apparition de symptômes nouveaux qui n'existaient pas avant le traumatisme :

- réaction de peur exagérée
- culpabilité du survivant
- altération de la mémoire ou difficulté de concentration
- refus d'activités qui réveillent le souvenir de l'événement
- reactivation des symptômes antérieurs

Cette dernière catégorie de symptômes constitue « *le syndrome d'évitement* » **:** le débiteur tente d'éviter tout ce qui est en rapport avec le traumatisme. (Houballah, 1999). Ce chercheur s'est intéressé aux entrepreneurs endettés ou surendettés.

Selon Cyrulnik, (2017), le traumatisme, c'est la déchirure du « *moi* » qui empêche de penser, qui arrête la vie psychique de la personne qui l'a vécu. Cette « *agonie psychique* » est une notion assez imprécise qui dépend des individus.

Il y a des personnes traumatisées par la guerre, et d'autres non. Certaines sont traumatisées par des causes qui peuvent sembler anodines, comme des réflexions verbales.

Chaque individu a sa propre façon de réagir par rapport aux événement troublants, en développant une stratégie « *pour tourner la page* ».

Certains groupes humains reprennent un bon développement après un traumatisme, avec très peu de syndromes psycho-traumatiques, alors que d'autres, dans la même situation, ont une reprise plus difficile et ont beaucoup de « *psycho-traumatismes* ».

« *Lorsqu'un événement est traumatisant pour un individu, ce dernier traverse une expérience singulière de rupture dans la continuité de son existence. Il se retrouve figé au temps du trauma. Ce « corps étranger interne » prend beaucoup de place dans son espace psychique et son appartenance à la communauté des êtres vivants est menacée* ». (Vanborre, 2018, p. 1).

Dans le cadre des études menées dans le champ de l'entrepreneuriat, les constats opérés par les chercheurs confirment cette orientation et nous pouvons faire l'hypothèse d'une extension de la notion de « *psycho traumatisme* » ou de situation potentiellement traumatisante dans certaines situations du cycle de vie de l'entreprise à l'instar du dépôt de bilan (LJ).

Ce constat rejoint les travaux menés par l'Observatoire Amarok en particulier dans la conception des « *stresseurs* » que subissent le dirigeant d'entreprise (Lechat et Torrès, 2016) où le « *dépôt de bilan* » est évalué comme le « *stresseur* » le plus élevé constituant vraisemblablement un « *marqueur traumatogène potentiel* ».

<u>Figure 10</u> : Typologie de stresseurs entrepreneuriaux

(Lechat et Torrès, 2016).

Compte tenu de ces observations, et en dépit des points de divergence entre les traumatismes de guerre ou sociétaux et le choc causé par un « *échec entrepreneurial* » ou personnel, nous pensons que ce choc économique, quand il est causé par la liquidation d'une entreprise, présente les caractéristiques essentielles d'un traumatisme.

Pour autant, et avec toutes les réserves qui s'imposent, son usage extensif doit être mesuré car si tout est considéré comme un traumatisme, le terme perdrait de son efficacité clinique (pour désigner des troubles et les différencier d'autres phénomènes).

Tout comme la perte d'un emploi ou d'un licenciement économique, la perte d'une entreprise est une période de grande fragilisation somatique, psychologique et psychique où est remise en question, au-delà de l'identité professionnelle, l'identité de la personne.

De nombreux chercheurs et psychologues définissent « *la spirale pathogène* » de la santé à la suite d'une défaillance d'entreprise.

« *Dans cette période peuvent survenir des troubles dépressifs de la triade symptomatique : altération de l'humeur (tristesse, découragement, perte des désirs, sensibilité et nervosité accrue), ralentissement psychomoteur (avec, en premier lieu, les difficultés de concentration et d'attention, la baisse de la vigilance) et signes physiques (perturbation du sommeil, de l'appétit, maux de tête, frilosité, etc.). « Parfois, les formes sont masquées derrière des douleurs ostéoarticulaires importantes, des manifestations cardio-respiratoires, des douleurs abdominales… Les conséquences sociales peuvent être dévastatrices : conflit et rupture familiale, divorce. Il n'est pas rare en effet qu'à la suite d'un dépôt de bilan, le dirigeant vive un divorce ou fasse une dépression* ». (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, et Lyon, 2012, p. 16).

D'autres chercheurs montrent que c'est moins le fait que l'intensité de l'événement qui peut rendre l'événement traumatique. « *Si l'on suit l'école des événements de vie majeurs* (Holmes, et Rohe, 1967), *c'est l'intensité qui serait la plus nuisible* » et « *le premier stresseur qu'est le dépôt de bilan sonne comme un événement traumatique pour un chef d'entreprise* » (Lechat et Torrès, 2016).

La réaction émotionnelle de l'entrepreneur dépend moins de la situation en tant que telle que de l'interprétation qu'il va en faire**.** De plus, « *le traumatisme qui vient de la représentation sociale s'ajoute aux effets directs du traumatisme* » (Cyrulnik, 2002, p. 91).

Dans ses travaux précurseurs, Maslach (1982) mentionne que le « *burnout* » se caractérise par trois manifestations : une grande fatigue émotionnelle (la plus importante), une dépersonnalisation prononcée et un accomplissement personnel très bas. Autrement dit, ce dernier se manifeste « *au niveau émotionnel par la réduction des ressources émotionnelles, au niveau attitudinal par des attitudes impersonnelles, détachées et cyniques, et au niveau auto évaluatif par des autoévaluations négatives des capacités et des compétences personnelles* » (Ben Tahar et Rossi, 2012).

Finalement, ces études rejoignent l'ensemble des travaux récents sur le « *burn-out patronal* » qui soutiennent notamment qu'une exposition prolongée à un niveau de stress intense sur une longue période conduit à son développement (Ben Tahar, et Rossi, 2012 ; Torrès et Kinowski-Moysan, 2019).

Selon certains chercheurs, la défaillance d'entreprise (LJ) souligne la fin d'un projet entrepreneurial ainsi que la gravité des conséquences sur la santé du chef d'entreprise.

« *La fin d'un projet non abouti ou l'interruption définitive de l'activité est assimilable à une mort symbolique* » (Brunet-Mbappe, 2010).

L'entrepreneur ayant tendance à assimiler la faillite de son entreprise à celle de la personne, le dépôt de bilan peut occasionner un fort traumatisme psychique. (Jenkins, Wiklund, et Brundling. 2012).

Au regard de cette dégradation de la santé physique et mentale du dirigeant en post liquidation judiciaire, se mêle une crise identitaire. Selon Lipianski, (1995), « *l'identité désigne, d'un point de vue objectif, l'ensemble des caractéristiques qui identifient un individu et, d'un point de vue subjectif, la conscience que chacun a de son individualité et la tendance à établir une continuité dans cette expérience subjective et à rechercher un sentiment d'unité et d'intégration, au-delà de la pluralité des rôles et des changements* ». (Pailot, 1999, p. 27). A cette perte identitaire au niveau personnel et social s'ajoute une perte des idéaux narcissiques qui soutiennent l'enveloppe psychique du dirigeant de PME. Ces idéaux narcissiques désignent « *les représentations psychiques identificatoires (...) qui définissent pour l'individu une identité à partir de laquelle il peut progressivement s'affirmer comme un (moi, je)* » (Duruz, 1985).

Tels autres auteurs montrent que si l'environnement professionnel est en crise, cela provoque une « *vulnérabilité identitaire* » d'autant que l'idéal du moi, espéré en phase avec l'idéal de l'entreprise, s'effondre par les réalités des difficultés que cette dernière traverse. Toute perte d'objet telle que la liquidation judicaire d'une entreprise peut être considérée comme une perte narcissique, c'est-à-dire une perte qui remet en cause le « *ciment qui maintient l'unité constituée du Moi* ». (Green, 1983).

Lorsque la crise atteint l'ensemble de l'organisation, les acteurs les plus touchés sont ceux qui entretenaient un lien adhésif à l'organisation, le processus identificatoire s'étayant principalement sur cette entité.

En effet, la singularité du dirigeant de PME se révèle par un attachement profond envers son entreprise (Gélinier et Gaultier, 1974 ; Baumert, 1992). Il la perçoit comme une véritable prolongation de sa personnalité et s'identifie totalement à elle (Carland et al., 1984 ; Levy, 1988 ; Catry et Buff, 1996 ; Duchénaut, 1996) (cités par Pailot, 1999 p. 14). A la déconstruction ou à la dérégulation du système social répond alors l'effondrement individuel. (Giust-Desprairies, 2013). S'il est impossible de prévenir un traumatisme, la prise en charge de ce dernier est bien entendu essentielle. En amont demeure la question fondamentale de la prise en compte du stress qui, lorsqu'il s'inscrit dans le temps, devient lui-même potentiellement traumatique.

13. Mobilisation de la théorie du deuil à « *la mort symbolique de l'entreprise* »

Après avoir analysé les conséquences délétères de « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire (Chapitre 1 - section 2), il est nécessaire de s'interroger sur l'appropriation ou la « *gestion* » de cet événement tragique par l'entrepreneur.

En effet, après avoir subi le choc lié à la fermeture de l'entreprise ou à la cessation définitive d'activités, le chef d'entreprise reste marqué par un « *traumatisme polymorphe* » qu'il va devoir assimiler mais aussi dépasser pour éventuellement pouvoir poursuivre sa trajectoire professionnelle (entrepreneuriat ou salariat).

Une question se pose : comment comprendre les étapes susceptibles d'apaiser, de réconforter et comment redonner un sens à la réalisation d'une vie professionnelle sereine et prometteuse d'avenir ?

A l'image de la perte d'un être cher, la mobilisation de la théorie du deuil parait intéressante à traduire et à transposer à la défaillance d'une entreprise. En effet, à l'instar d'une transmission d'entreprise, la liquidation judiciaire correspond parfois au dénouement d'une histoire de vie d'un dirigeant, à la perte d'un lien fortement investi et d'un « *petit bout de soi* » qui s'exprime dans une expérience de crise douloureuse : « *Renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort) est une décision naturellement perçue comme une rupture.* » (Kets de Vries, 1988 ; Vatteville, 1994, p. 19 ; Pailot, 1999, p.13).

Sous une apparente facilité intellectuelle, ce transfert sémantique doit néanmoins être abordé avec beaucoup de précautions.

En effet, si le dirigeant de PME, qui perd son entreprise, traverse des étapes semblables à celles que connait une personne endeuillée par la perte d'un être cher, la similitude peut paraître hasardeuse et incertaine. C'est ainsi que le sens du deuil s'est très nettement affranchi de la mort, sur le point sémantique, pour se rapprocher de la perte, ce qui lui a élargi ses champs d'investigation. Le deuil fait l'objet d'importantes études en sciences de gestion car le deuil n'est plus exclusivement lié à la mort ou au décès.

De nombreux chercheurs en sciences de gestion appliquent ce postulat pour mieux comprendre les périodes de doute et de reconstruction que connait le chef d'entreprise pendant cette période difficile et douloureuse.

« *La fin d'un projet non abouti ou l'interruption définitive de l'activité sont assimilables à une mort symbolique (…). Cette perte, toute abstraite qu'elle soit, entraîne un deuil, toujours douloureux : « Le deuil est la réaction habituelle à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place » Freud, (1917). La douleur de l'échec est la douleur du deuil qui se déclenche dès le constat d'échec. Ce point aussi explique le caractère mythique et tabou de l'échec. Car, dans notre société, la souffrance et les émotions douloureuses sont à occulter* ». (Brunet-Mbappe, 2010, p. 26).

En cela, « *l'échec* » est de nature à constituer une étape vers la réussite. « *Il n'y a pas de fracas sans métamorphose* » (Cyrulnik, 2002, p. 185). Cet apprentissage, comme l'investissement dans une autre activité, signent la « *terminaison du deuil* » (Bacqué et Hanus, 2020).

Pour mieux appréhender les raisons du transfert sémantique du deuil à la « *perte de l'objet* » il a paru intéressant de développer la théorie du deuil, ses mécanismes et son déroulement.

1.3.1. La théorie du deuil.

Le deuil est le premier terme important à définir. Les définitions de ce terme sont multiples dans la littérature. D'ailleurs, dans la langue anglaise, rappelle Monday (2002), le deuil a plusieurs significations. (Martel et Therrien, 2011).

Selon Bacqué, (2012, p. 21), le terme « *bereavement* » signifie la mort d'un être cher (« *bereave* » est apparenté à rob : priver de, dépouiller) et est lié au phénomène biologique de la disparition. Le terme « *grief* », quant à lui, réfère aux émotions suscitées par la perte chez les individus qui la subissent c'est à dire l'affliction : le chagrin, la tristesse, l'état d'accablement dans le deuil (à ne pas confondre avec « *pain* » : douleur physique ; « *grief* » est apparenté au français « *grief* », du latin *gravis*, grave).

Finalement, le terme « *mourning* » se rapporte aux enjeux sociaux de la perte, c'est-à-dire aux procédures telles que les funérailles et l'exposition du défunt. Le fait de porter le deuil par la couleur[16] de ses vêtements, de se comporter en état de deuil (« *mourn* » est apparenté au français morne). Les rites de deuil sont des pratiques de deuil, dans une société ou dans un groupe culturel donné, qui mettent en forme et servent de guide de comportement pour les personnes endeuillées. Elles sont souvent un devoir imposé par le groupe.

En référence à Côté (2000, p. 5), la définition du deuil inclut une dimension de perte et celle-ci ne survient pas uniquement lors d'un décès, mais également lors de séparations ou de changements de divers ordres provoquant des réactions de souffrance. Selon cette auteure, « *la perte s'accompagne d'un processus semblable à celui du deuil et, en ce sens, peut être considérée comme une rupture* ». Ce phénomène peut aussi s'appliquer au dirigeant (e) d'une PME en cessation définitive d'activités (LJ). Pour Côté, la perte d'une entreprise peut s'apparenter à la perte de quelque chose (ou de quelqu'un) d'important.

Dans le but d'évoquer le ressenti de cette perte importante, Shepherd (2003) parle de deuil, susceptible de déclencher des symptômes comportementaux et physiologiques.

En effet, le deuil peut s'accompagner d'anxiété, d'accès de panique, de phobies, de colère et, dans certains cas, d'épuisement, d'hypertension artérielle, d'insomnie et de perte de poids (Singh et al., 2007 ; Cope, 2011).

[16] La couleur du deuil varie selon les cultures et les mœurs. En France, et généralement en Europe, cette couleur est le noir. Au Vietnam, en Corée du Sud et en Inde, c'est le blanc. Au Japon, c'est le blanc et le noir. En Chine, c'est le rouge, combiné au blanc. (source : Wikibéral).

La définition du deuil rejoint plus spécifiquement une des premières définitions de ce concept, laquelle a été formulée par Freud (1915b, p. 259-279), « *le deuil est régulièrement la réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place, la patrie, la liberté, un idéal, etc. (…) Il sera surmonté après un certain laps de temps et nous considérons qu'il serait inopportun et même nuisible de le perturber* » (Hanus, 1998).

Le deuil est également un traumatisme, un des plus grands dans le parcours de vies habituelles. C'est le « *combat des émotions et des sentiments* » mais son poids est variable. De manière générale, il est douloureux dans la mesure même du lien qui unissait, unit encore et unira toujours celui qui est mort et celui qui le pleure. Il est la conséquence d'une perte importante ressentie comme irréversible**.**

Ce « *poids* » du deuil dépend avant tout de la nature de la relation préexistante et des fonctions qu'assurait celui qui a disparu.

Chez « *l'endeuillé* », le choc produit par la perte d'un proche se traduit tout d'abord par un abattement physique et mental.

Lifton, (1975) parlait de « *sidération psychique* » (« *psychic numbing* »), puis de sentiments ambivalents (colère, ressentiment ou culpabilité) et enfin par une série de perturbations somatiques (perte d'appétit, fatigue, insomnie).

Ces troubles dépressifs sont considérés a priori comme « *normaux* » car ils permettent d'accepter la réalité de la perte et de réaliser le travail de séparation d'avec le défunt (Hanus, 2007). Incidemment, c'est la persistance des troubles qui laisse supposer de la complication d'un deuil, voire de sa pathologie. (deuil traumatique).

C'est à partir des considérations formulées par Freud (1968) dans son célèbre texte « *Deuil et mélancolie* », publié pour la première fois en 1915, que l'enchaînement des réactions psychiques à la perte d'un proche a régulièrement été interprété comme un « *travail de deuil* ».

Classiquement, celui-ci est considéré comme la progressive acceptation de l'irrévocable perte pour y parvenir, l'endeuillé doit désinvestir sa libido envers l'objet aimé (« *la decathexis* ») avant de pouvoir la réinvestir (« *la recathexis* ») dans de nouvelles relations.

« *Le deuil est manifestement une des expériences les plus douloureuses et les plus difficiles de la vie. Tout pénible qu'il soit, et pour longtemps, le travail de deuil a un sens, celui de vouloir continuer à aller de l'avant, continuer de vivre, en essayant d'intégrer à la vie l'expérience de la mort, de la fin, de la finitude, de la négativité* ». Bacqué et Hanus, (2020, p. 1).

Le deuil n'est pas un évènement ponctuel mais un processus d'adaptation émotionnelle à la suite d'une perte (être cher, emploi, relation). En cela, c'est un processus de reconstruction qui s'inscrit dans le temps, parfois longtemps.

1.3.2. Le processus du deuil

Les étapes du deuil sont maintenant bien connues : le choc du début, la grande période dépressive et le rétablissement. Mais ces étapes ne font référence qu'aux comportements vécus par l'endeuillé et observables par son entourage.

Le vécu intérieur du deuil, ce qui, depuis Freud, est appelé « *le travail de deuil* » est bien plus complexe à traduire. Il est en grande partie inconscient et suit son propre cours à son gré.

Certes il faut bien qu'il existe déjà un certain degré d'acceptation de la réalité de la perte et de l'état misérable dans lequel elle nous met pour que le travail d'intériorisation et de remémoration se mettent en route.

La réponse est moins simple qu'il n'y paraît. En effet, à l'instar de la mort, le deuil est pluriel. Il peut être individuel ou collectif (Hanus, 2000), social (centré sur la ritualisation et la régulation sociales des émotions (Thomas, 1995) ou psychologique (focalisé sur les réactions émotionnelles douloureuses consécutives à une perte significative).

Les chercheurs en gestion privilégient clairement une lecture psychologique du deuil.

C'est la raison pour laquelle, ce travail doctoral s'inscrit dans la lignée des travaux qui s'y rapportent.

Venant du latin *dolus*, déverbal de « *dolere* » (souffrir), c'est-à-dire « *avoir du chagrin* », éprouver de la « *douleur* », *le deuil est indissociable de l'impact émotionnel d'un événement extérieur (la perte) qui va déclencher un bouleversement et un effondrement internes dont la régulation va nécessiter « un long chemin qui commence avec la douleur vive de la perte (…) et décline avec l'acceptation sereine de son absence* » (Nasio, 2005, p. 99).

Bien qu'il sous-tende de nombreux sens, le « *deuil psychique* » renvoie au moins à un double niveau d'analyse pouvant être qualifié d'expressif (Expression émotionnelle de la douleur) et d'intrasubjectif adaptatif (ajustement à la perte, régulation émotionnelle) (Hanus, 2000 ; Nasio, 2005 ; Zech, 2006 ; Levillain Danjou, 2008 ; Sauteraud, 2012 ; Bacqué, 2013).

« *Ces deux niveaux d'examen sont indissociables de la signification de la perte d'un objet ou d'une relation d'attachement qui est toujours inscrite dans un régime de temporalité reliant un passé (considéré avec une nostalgie plus ou moins profonde), un présent (manque de l'objet perdu, bouleversements matériels qui l'accompagnent, etc.) et un futur (redéfinition identitaire, gestion des changements relationnels, réorganisation du projet de vie, etc…*) » (Pailot, 2014, p. 16).

Une première lecture du deuil met l'accent sur les réactions physiques, psychologiques, émotionnelles et comportementales induites par la perte effective, irréversible et subie (pouvant être prévisible ou non) d'un lien « *constitutif de nous-mêmes* » (Nasio, 2005), c'est-à-dire d'un lien qui attachait un individu intensément et durablement à un objet aimé (Gut, 1993 ; Beauthéac, Dubois-Coestes, Guetny, 2011 ; Pailot, 2014).

En ce sens, le deuil est le prototype même d'un vécu de crise provoqué par une perte significative, c'est-à-dire « *the loss of something in a person's life in which the person was emotionally invested* » (Harvey, 2002, p. 5).

Au sein de la communauté scientifique, cette première échelle d'observation a des incidences directes sur les exigences théoriques pour utiliser la notion de deuil comme catégorie d'analyse en gestion.

Tout d'abord, elle signifie clairement que la caractérisation du processus de deuil s'inscrit fondamentalement dans une temporalité orientée vers le passé. En effet, la douleur psychique liée au manque et à l'absence est la conséquence directe de la profondeur de l'enracinement de l'objet perdu et de sa représentation consciente et inconsciente dans notre vie psychique (Archer, 1999 ; Fraley et Shaver, 1999 ; Nasio, 2005 ; Mikulincer et Shaver, 2008, Pailot, 2014).

En d'autres termes, « *l'attestation d'un processus de deuil nécessite toujours de questionner le lien de sens contextualisé entre un acteur organisationnel et un « objet perdu » (entreprise, situation professionnelle, emploi, etc..) qui n'est interprétable qu'à l'intérieur d'une biographie particulière encastrée dans des conditions objectives de contexte et de circonstances de la perte (choix, événement extérieur prévisible/imprévisible, accident, etc…)* ». (Pailot, 2014, p. 16).

Ce point semble fondamental. En effet, c'est moins la perte à proprement parlé ou l'expression émotionnelle de la douleur que le sens de la relation d'objet, donc le retentissement intérieur de cette perte dans la structuration socio-psychique d'un sujet, qui légitime un usage théoriquement fondé du deuil (impact sur l'identité personnelle, sociale et/ou professionnelle, l'équilibre narcissique, les modes de structuration des temps sociaux, les représentations du monde, la structuration des différents espaces de vie du sujet et de leur entrecroisement, etc…(Parkes, 1993, 1996, 2006 ; Pailot, 2014).

Sur cet aspect, la psychologie du contrôle a largement montré que la perte de contrôle effectif ou perçu de son environnement pouvait s'accompagner d'expressions émotionnelles comparables à celles observées dans les phénomènes de deuil (Paquet, 2009).

Sans questionnement de ce lien de sens biographiquement construit, le vécu ou le ressenti associé à des pertes en lien avec la vie professionnelle peut être confondu avec des symptômes anxieux (anxiété réactionnelle) voire un syndrome anxiodépressif (Pasquier, 2012) – liés à une situation de stress pouvant être intense, mais qui doivent être analysés comme des difficultés adaptatives (Vaillant, 1995 ; Graziani, 2008 ; Boudoukha, 2009 ; Tarquinio, Spitz, 2012).

Dans ce cas, le sujet ne vit pas nécessairement la perte comme une expérience de deuil, c'est-à-dire comme une déchirure d'un lien d'attachement qui l'ampute d'une partie de lui-même, menace son « *Moi* » de mort psychique et s'accompagne d'une désorganisation subjective et psychosomatique.

Au-delà de son irréversibilité, une autre caractéristique de la perte dans un processus de deuil est son caractère subi ou imposé par la vie (que la perte soit prévisible ou non, anticipée ou non) qui suggère un avant et un après : « *L'histoire du deuil est l'épreuve d'une discontinuité, l'expérience d'une déchirure qui envahit autant l'espace psychique que social* » (Laufer, 2008, p. 44).

Ce point apparaît largement consensuel dans la psychologie du deuil.

Il permet, en filigrane, d'établir un « *isomorphisme heuristique* » tout à faire cohérent avec la mort, qui s'impose toujours aux personnes endeuillées. (Pailot, 2014, p. 17).

Dans une lecture intrasubjective adaptative, le deuil désigne un processus d'élaboration psychique et de réorganisation interne destiné à s'accommoder d'une perte subie.

« *Faire le deuil » est le processus d'adaptation psychologique d'un individu face au choc qu'il vient de subir, quelle qu'en soit la nature. C'est un processus normal et universel, extrêmement complexe et sans doute unique dans la vie* » (Kübler-Ross, 1985, p. 2).

Conséquence de la rupture d'un lien de sens construit avec une relation d'objet (l'attachement qui nous a nourris auparavant), ce « *travail de deuil* », comme l'appelait Freud (1915), consiste en un retrait de l'investissement affectif de la représentation psychique de l'objet aimé et perdu qui va conduire « *à reconnaître que l'autre est mort en dehors de nous, et qu'il est vivant en dedans de nous* » (Nasio, 2005, p. 140-141).

Le « *travail de deuil* » procède ainsi d'un processus de renonciation, du passage d'une perte subie à une perte acceptée (Hanus, 1994/a) qui implique le détachement d'une foule d'impressions et de représentations conscientes et inconscientes :

« *Le travail de deuil ne porte pas en effet sur un objet, mais sur les multiples images de cet objet (...) Ce sont toutes ces images, tous ces moments qu'il faut détruire ». Là encore, il ne paraît pas fondé théoriquement d'inférer l'existence du travail de deuil à partir de l'expression de manifestations comportementales et émotionnelles visibles.* (Widlöcher, 1983, p. 101).

C'est la « subjectivation de la perte » (Allouch, 1995 ; Pailot, 2014, p. 18) qui atteste de la réalité de ce processus de désengagement qui reste indissociable du sens biographiquement construit de la relation d'objet.

Le deuil, est une sorte d'alchimie propre à chaque personne. Il décrit un processus d'adaptation émotionnelle faisant suite à la perte d'une personne à laquelle on était très attaché ou la perte d'un emploi, d'une relation. Ce processus psychologique permet à une personne de faire face à un choc et essayer de s'en sortir par le haut de la « *courbe de deuil* ». Quelle que soit la nature du choc, important ou moins important, sa résolution se déroule selon une temporalité variable, par étape et qui diffère selon chacun.

Les étapes du deuil ne se suivent pas forcément dans un ordre linéaire du fait de la singularité de chaque personne. Certaines personnes progressent et reviennent à la même étape par boucles de rétroaction. Elles peuvent être amenées à revisiter différentes étapes.

Certaines personnes ne parviennent jamais à progresser, restant enfermées dans un cycle de ruminations nuisibles. A l'inverse, des personnes se retrouvent dans la phase de restructuration tandis que d'autres arrivent à achever la phase de restructuration de façon harmonieuse.

<u>Figure 11</u> : La courbe de deuil

(Kübler Ross, 1985. Source : Stéphane Bigeard, 2015)

Cinq étapes de la courbe de deuil ont été théorisées par Kübler-Ross (1969).

- le premier stade est le déni. La personne refuse d'admettre qu'elle va mourir et repousse le diagnostic des médecins. Elle pense qu'ils se sont trompés dans le diagnostic. Elle est incapable de faire quelque chose, d'entreprendre, de penser ou de réagir

Le déni est un mécanisme de défense, purement inconscient, qui va permettre à la personne de prendre du temps et du recul pour intégrer et comprendre l'information qu'elle reçoit des médecins.

- le deuxième stade se manifeste avec la colère, parfois vive, qui s'éveille chez la personne

Elle se sent victime d'une injustice. Elle n'y croit pas. Elle exprime des mots forts, violents, pour repousser le diagnostic pourtant implacable. Elle peut être agressive vis-à-vis de son entourage, de sa famille et ses amis, et chercher le grand responsable de son malheur. La personne avance finalement dans le processus de deuil et va comprendre la notion de perte.

- le troisième stade constitue le marchandage . La personne tente de survivre en exprimant le désir de vivre quelques années de plus. Elle met souvent ses proches dans la balance.

Elle cherche à gagner du temps sur la vie. Elle recherche des solutions sur la base de marchandages. La dépression arrive. C'est le stade le plus ténébreux avec de la tristesse infinie exprimée par la personne. Elle est désespérée. Elle se recroqueville sur elle-même. Elle ne s'exprime plus. Elle devient fataliste et résignée. La personne ne veut plus lutter. Elle n'a plus envie de vivre. Elle n'a plus de ressorts. La dépression l'isole de toute relation sociale. C'est en quelque sorte une « *mort sociale* » avant la « *mort biologique* ». La dépression est un moment important du deuil. Elle permet une meilleure adaptation de la personne à la situation.

- le quatrième stade est un stade d'abattement, de tristesse, de désarroi et de résignation où les émotions submergent la personne dans une période sombre, anxiogène et désespérée

- le cinquième stade est l'attitude de la personne, dans un élan de vie ou de survie qui attend sereinement la mort. Elle attend son dernier souffle. Elle est prête. Elle a admis et intègre l'idée de la mort dans la vie.

Tout au long de ces cinq stades de deuil, la personne passe en revue de nombreuses émotions, plus ou moins conscientes.

On est souvent en présence d'un « *bouillonnement d'émotions* ».

Comme le deuil est avant tout un processus psychologique à dominante émotionnelle, le rôle d'un accompagnant est essentiellement d'aider la personne à passer en revue ces étapes, qui sont toujours remplies de souffrances psychologiques et physiques, dans certains cas.

Selon les chercheurs, « *Le deuil est précisément le processus qui permet à l'entrepreneur de parvenir, par étapes, à une phase de reconstruction au cours de la laquelle la dimension créative et le désir d'entreprendre se feront jour à nouveau (…) Le deuil consiste en un travail de détachement (Bacqué et Hanus, 2005), il traduit plus ou moins consciemment, plus ou moins rapidement, plus ou moins complètement, un retrait de l'investissement antérieur* ». (Brunet-Mbappé, 2010, p. 26).

« *Faire un deuil* » revient à accepter la perte de quelqu'un ou de quelque chose (« *perte d'objet* ») et continuer à vivre, malgré cette perte. Ainsi, il semble intéressant de transposer ce propos à la perte d'une entreprise où « *faire le deuil* », c'est accepter sa perte et se lancer dans une nouvelle dynamique entrepreneuriale ou d'autres projets professionnels.

La « *courbe de deuil* » est un cheminement psychologique. Il s'agit d'un temps difficile à traverser, qui concerne tous les êtres humains.

Kübler-Ross utilise souvent la métaphore du papillon dans ses publications pour parler de la mort. Elle dit notamment que « *nous sommes tous des chrysalides. Au moment de mourir, notre cocon s'ouvre et nous devenons papillon* ».

Les psychiatres distinguent le plus souvent quatre à cinq phases dans le processus de deuil (ibid., Kübler-Ross, 1985).

Dans une logique entrepreneuriale, certains chercheurs soulignent qu'au moment de la cessation d'activité ou de l'arrêt du projet, le deuil s'enclenche : refusant la situation dans un premier temps, l'entrepreneur sorti de l'action, se réfugie dans « *l'effet anesthésiant du déni* » (phase 1). S'ensuit une période de tristesse et/ou de colère où apparaissent des sentiments de culpabilité et/ou de honte.

Au cours de cette phase de repli (phase 2), le « *sentiment d'échec* » se traduit par la peur d'entreprendre. Le risque est alors envisagé uniquement dans ses aspects négatifs.

La conception de « *l'échec entrepreneurial* » telle qu'elle est véhiculée dans notre société correspond à ces deux premières phases se profilent en filigrane faute, culpabilité et donc incitation au renoncement.

Si le processus de deuil se poursuit, l'entrepreneur atteint une phase de réflexion et de relativisation (phase 3). Il est encore dans le doute mais le « *sentiment d'échec* » devient surmontable, un réengagement est perçu comme possible.

« *La sortie de l'échec se réalise de façon effective à partir des deux phases suivantes, que nous appelons « résilience passive » et « résilience active* » (Brunet-Mbappe, 2010, p. 27).

Deuil	**Réponse de l'entrepreneur**	**Impact de l'échec**
Conséquences		
Phase 1	Fuite	Sentiment
Peur du risque		Valence
Refus, déni	Evitement	d'échec durable
négative		
d'entreprendre		
Phase 2	Renoncement	
Tristesse, colère	Résignation	Sentiment
Ambivalence		
Réengagement		
Phase 3	Prise de conscience	d'échec
possible		
Réflexion	Doute	dépassable
Phase 4	Intégration	Résilience
Rationalisation		
Acceptation	Restauration	passive
Valence positive		
Esprit		
d'entreprendre		
Phase 5	Reconstruction	Résilience
Dimension		
Apprentissage	Réparation	active
créative		

<u>Tableau 13</u> : Processus de dépassement de « *l'échec entrepreneurial* »

(Brunet-Mbappe, 2010, p. 27)

La « *courbe de deuil* » a été reprise par de nombreux praticiens et thérapeutes au cours de ces dernières années.

Des critiques ont été émises sur son utilisation et plus exactement, sur les conditions de son utilisation, mais elle n'a jamais fait l'objet de rejet théorique ou d'un dépassement théorique.

En fait, la « *courbe de deuil* » aide à clarifier un processus humain. Elle constitue une clé de compréhension pédagogique et simplifiée pour analyser les étapes de ce processus douloureux.

Il est donc possible de transposer, avec prudence, les cinq étapes du deuil au monde des organisations.

De nombreux modèles ont été présentés ces dernières années, avec des extensions de la « *courbe de deuil* » jusqu'à sept étapes.

La « *courbe de deuil* » enrichie par Delivré (2013) et Malarewicz (2011) apporte une clé de lecture complémentaire en particulier dans le domaine du « *coaching* ».

Avec Delivré (2013, p. 216), le changement implique pour les personnes qui la vivent, une adaptation indispensable pour survivre. Selon l'auteur, le cheminement passe alors par des étapes tirées de la courbe de deuil appelée « *courbe du changement* » ou « *vallée des larmes* ».

De la théorie du deuil longuement développée dans le domaine de la psychologie depuis le milieu des années 80, les sciences de l'organisation se sont appropriées ces thématiques. Elles trouvent notamment une déclinaison dans les notions de « *mort organisationnelle* » (« *organizational death* ») ou de deuil (« *grief* ») appliquée à des pertes organisationnelles.

En effet, le deuil, ou plus exactement la douleur qui est au cœur du travail psychique imposé par une « *perte d'objet* » (Bégoin, 1994) peut avoir des effets délétères sur la santé physique et psychique de personnes concernées (Dumet, Porte, 2008 ; Wittouk, Autreve, De Jaegere, Portzky, Heeringen, 2011 ; Sauteraud, 2012).

« *Dans un usage praxéologique, la convocation de ce vocable doit être entendue comme un procédé heuristique fécond pour repérer l'expression d'une certaine forme de souffrance au travail. Cette position revient à considérer le deuil comme un outil de compréhension rétif à toute traduction purement conceptuelle qui n'a pas à prétendre à une délimitation sémantique et théorique précise. (…). Dans cette veine, nous admettons sans réserve que sa signification parlante et son pouvoir suggestif lui confèrent un véritable intérêt pour sensibiliser les entreprises aux souffrances et difficultés rencontrées par certains acteurs dans des contextes de déstructuration profonde de leur environnement professionnel* » (Pailot, 2014, p. 13).

La notion de deuil peut donner un sens aux « *réactions émotionnelles particulièrement intenses de certains acteurs confrontés à des pertes dans leur champ professionnel* » (Pailot, 2014). D'autre part, « *Les réflexions sur le deuil en gestion peuvent contribuer à l'analyse de certaines formes d'altération, de dégradation, de fragilisation de la santé* » (Torrès, 2012).

Les recherches en sciences organisationnelles s'inscrivent largement dans une lecture du deuil que Bacqué (2013) qualifie de « *solipsiste (référé au moi)* », c'est-à-dire qu'elles sont focalisées sur l'étude des effets psychologiques consécutifs à différentes formes de perte en relation avec le travail (changement organisationnel, cessation d'activité, mort organisationnelle, perte d'emploi, « *échec entrepreneurial* », cession ou transmission d'entreprise, départ en retraite, etc.).

Les travaux utilisant le deuil dans les sciences organisationnelles confirment ce constat. Ceux-ci mettent l'accent sur la perte objectale et les manifestations émotionnelles ressenties et exprimées dans une lecture très psychologique du deuil. De ce fait, ils mobilisent largement les différents courants de la « *psychologie du deuil* », et notamment les « *modèles des stades* » qui restent le cadre théorique et interprétatif privilégié par les chercheurs (Pailot, 2014).

Modèles ou références théoriques de la psychologie du deuil	**Auteurs**
Modèles des stades	Albert (1984) ; Kets de Vries, Miller (1985); Sutton (1987) ; Kets de Vries, Balazs (1996, 1997) ; Cunningham (1997) ; Roy (1997); Pailot (1999, 2000); Marks, Mirvis (2001); Dubouloy, Fabre, (2002) ; Hyde, Thomas (2003) ; Zell (2003); Brewington, Nassar-MacMillan, Flowers, Furr (2004) ; Blau, (2006, 2007; 2008) ; Malarewicz (2006, 2011) ; Dubouloy (2005, 2008); Bah (2009, 2009/a) ; Kearney (2009) ; Mahé de Boislandelle (2009) ; Noer (2010) ; Bah,

	Cadieux (2011) ; Merdji, Naulleau (2012) ; Bah, Boussaguet, Fromenty (2012)
Modèle du double processus de coping	Stroebe et Schut (1999), Shepherd (2003, 2009) ; Shepherd, Covin, Kuratko (2009)
Théorie du stress	Devine, Reay, Stainton, Collins, Nakai (2003) ; Jenkins, Wiklund, Brundin, (2014)
Autres approches	Fagin, Little (1984) ; Marris (1986) ; Archer, Rhodes (1987, 1993) ; Clot (1995) ; Burgi (2002) ; Linhart (2002) ; Mark, Vansteenkiste (2008) ; Shepherd, Wiklund, Haynie (2009) ; Cope (2011) ; Boussaguet (2012)

Tableau 14 : Modèles ou références théoriques de la psychologie du deuil

(Pailot, 2014, p. 4)

Face à cette double lecture, les gestionnaires privilégient largement la lecture expressive du deuil sur la base de l'observation ou de l'identification de symptômes émotionnels supposés attester de son existence.

Selon Pailot (2014), l'exploration des causes profondes de cette réaction (construction biographique du lien de sens à l'objet perdu) apparaît, à l'inverse, largement passée sous silence.

Cette focalisation presque exclusive sur l'expressivité émotionnelle questionne la légitimité de certains usages du deuil dans les sciences organisationnelles.

Les difficultés d'ajustement prennent ainsi toujours sens au regard de la force d'un « *lien d'attachement idiosyncratique* », c'est-à-dire construit dans l'intimité d'une relation.

Auteurs	Bases conceptuelles et modèles théoriques
Parkes (1998)	Théorie du stress et de la crise, théorie psychanalytique, théorie de l'attachement et théorie des transitions psycho-sociales
Bonanno & Kaltman (1999)	Théorie cognitive du stress, théorie de l'attachement, l'explication socio-fonctionnelle des émotions et la théorie du trauma
Stroebe & Schut (2001/a)	Théorie psychodynamique, théorie de l'attachement, théorie des transitions psycho-sociales, et le modèle des deux trajectoires
Bacqué (2002)	Théorie psychanalytique, théorie de l'attachement, théorie comportementale et modèle de « *l'impuissance acquise* »
Bourgeois (2003)	Théories psychanalytiques, théorie de l'attachement, théories éthologiques, modèle biomédical, théories cognitives du stress, modèle cognitif expérientiel de la psychologie du Soi, modèle de transitions psychosociales, modèle du constructivisme social et modèle culturaliste
Zech (2006)	Théorie de l'attachement et théories cognitives du stress
Lussier (2007)	Théories psychanalytiques, théorie de l'attachement et théorie des transitions psychosociales

Tableau 15 : Bases conceptuelles et modèles théoriques de la psychologie du deuil

(Pailot 2014, p. 21)

Au risque de réduire le deuil à un stresseur comme un autre, les travaux qui se placent dans le cadre des théories cognitives du stress le comprennent comme un événement négatif, une transaction stressante dont l'évaluation impose un recours excessif aux ressources dont une personne dispose et qui souvent dépasse ses capacités à faire face à cette perte irrévocable (Stroebe, Stroebe, Schut, 2001, 2008).

Les « *modèles des stades* » méritent une attention particulière en raison de leur centralité dans les travaux des chercheurs en sciences de l'organisation.

Globalement, ceux-ci analysent le processus de deuil à travers une succession d'étapes dont le nombre et les intitulés varient selon les auteurs (Kübler-Ross, 1969 ; Bowlby, 1978,1980, 2002 Zissok, 1987 ; Bacqué, 1992 ; Hanus, 1994 ; Bourgeois, 2003 ; Keirse, 2005 ; Kübler-Ross, Kessler, 2005).

Ces modèles sont ceux qui ont incontestablement le plus influencé la compréhension du sens commun du deuil dans notre société (Wortman, Boerner, 2006).

« *Leur succès, au-delà des frontières de la psychologie du deuil, est sans nul doute dû à leur clarté pédagogique* **»** (…). En effet, « *ils permettent de substituer à l'expression confuse de l'élaboration psychique de la perte une lecture intelligible, cohérente et rationnelle du processus d'accommodation à la déchirure d'un attachement. Impliquant le désinvestissement d'une relation, mais aussi des représentations conscientes et non conscientes ou encore des désirs qui lui sont attachés, leur logique processuelle a le mérite de nous rappeler que le deuil se déploie dans une temporalité, ayant sa propre logique et son propre rythme, nécessaire au processus de coping* » (Pailot, 2014, p. 22).

L'hypothèse des stades est ancienne. Elle se retrouvait chez certains pionniers comme Linderman (1944). La paternité de la description cohérente des grandes étapes du processus de deuil revient aux travaux de Kübler-Ross (1969) et Bowlby et Parkes (1970). Ces derniers identifiaient quatre phases dans le déroulement du processus de deuil, reprises par Bowlby (1980), à savoir :

- l'engourdissement affectif (« *Phase of numbness* ») empreint à la fois d'abattement, d'absence de réaction, d'une attitude hébétée et figée consécutifs au choc de la perte

- le languissement (« *Phase of yearning and researching* ») traversé par une mentalisation de la perte et une tristesse douloureuse (colère, réactions de déni, etc.) amenant à une prise de conscience progressive de sa réalité

- la désorganisation et le désespoir (« *Phase of disorganization and despair* ») amenant le sujet à tomber dans un état d'apathie et de dépression accompagné d'un certain nombre de symptômes (tristesse, altération de l'image de soi, absence de projet, baisse de l'énergie et de la motivation, anhédonie, perte de l'appétit et du sommeil, etc…)

- la plus ou moins grande réorganisation (« *Phase of greater or less degree of reorganization »)* débouchant sur une reconstruction des modèles de représentation interne, la définition de nouveaux buts dans la vie et une réorientation vers de nouvelles activités.

Bowlby (1980) ne concevait pas ce processus dans une chronologie rigide et linéaire d'étapes prescrites. Parkes (1996) admet l'existence de différences considérables d'une personne à l'autre et ce, tant dans la durée que dans la forme de ces phases.

Dans leur vécu, ces étapes se chevauchent très largement. On retrouve dans les différentes phases des échos des étapes précédentes qui persistent encore (Bowlby, 1980 ; Parkes, 1996).

Cette reconnaissance de la fluidité entre ces différentes phases (Shuchter, Zissok, 1993 ; Stroebe, Hansson, Stroebe, Schut, 2001/a ; Kübler-Ross, Kessler, 2005) ou encore du caractère heuristique de ces modèles (Hewson, 1997) apparaît aujourd'hui largement admise. Elle n'est pas sans conséquence sur la pertinence de leur validation empirique dans notre discipline. En effet, si l'on prend au sérieux la proposition de Weiss (2008) selon laquelle ces modèles ne sont, dans le meilleur des cas, que des idéaux-types, leur validation empirique pour attester ou *« prouver* » l'existence processus de deuil pose problème.

Au contraire, elles attestent l'existence d'un chevauchement clair des états émotionnels tout au long du processus de deuil. Pour Sauteraud (2012, p. 92), « *l'idée d'un trajet obligatoire par étapes ou par stades est inexacte. Il n'y a pas de chemin unique ni d'étapes obligées pour parvenir à la résolution du deuil* ». Selon lui, la chronologie du deuil est purement individuelle et apparaît essentiellement corrélée aux circonstances de la disparition et des caractéristiques psychologiques de « *l'endeuillé* ».

En résumé, l'idée d'un déroulement normatif et universel du processus de deuil est remise en cause sur le plan empirique et théorique (Wortman, Silver, 1987, 1989, 2001 ; Shaver, Tancredy, 2001 ; Wortman, Boerner, 2006).

En fonction de ses ressources personnelles, culturelles et sociales, chaque personne vit un ressenti spécifique dans le travail psychologique qui doit l'amener à « *apprivoiser* » l'irréversibilité de la perte et faire face à la réorganisation subjective et psychosomatique nécessaire à sa vie présente et future. (Bacqué, 2013).

Ce déroulement séquentiel apparaît en fait comme une caractéristique commune à la plupart des processus de confrontation à des transitions ou des événements de vie déstructurants en vue de favoriser l'adaptation émotionnelle ultérieure de l'individu. Il ne permet pas de valider pour autant l'hypothèse d'un processus de deuil.

L'orientation vers la perte, regroupe les stratégies visant à réguler les émotions associées à la perte (« *travail de deuil* », etc..). L'orientation vers la restauration implique, en revanche, des stratégies orientées vers la « *gestion* » de cet événement de vie (redéfinition des rôles, des croyances de base, etc.).

Selon ces auteurs, (Stroebe et Schut, 1999 ; Shepherd, 2003), ces deux types de tâches sont nécessaires à l'adaptation à une nouvelle réalité.

Une personne endeuillée doit non seulement s'ajuster à la perte à travers un travail de deuil, mais aussi faire face à toutes ses conséquences (appelés les « *stresseurs secondaires* »).

A l'issue de la cessation définitive d'activités qui se traduit en termes juridiques par la liquidation judiciaire, le dirigeant de PME doit faire face à la perte de son « *outil de travail* » mais bien au-delà puisque de nombreux entrepreneurs évoquent la perte de ce qu'ils considéraient comme leur « *bébé* » ; cette « *mort symbolique* », a des conséquences dommageables sur la santé physique et mentale de l'entrepreneur. Celui-ci doit affronter ce que les chercheurs appellent « *un travail de deuil* » qui s'inscrit dans un courant de recherches mobilisant la théorie du deuil.

De nombreuses écoles ont opéré ce transfert sémantique aux conséquences de la défaillance d'entreprise**.** Le modèle que nous allons désormais mobiliser est celui du modèle du « *double processus de coping du deuil* » (DPM) (Stroebe, Schut, 1999) pour l'intégrer dans un schéma théorique de compréhension.

1.3.3. Le « *double processus de coping du deuil* » (DPM)

« *Le modèle de Stroebe et Schut (1999, 2001/a, p : 396 ; 2001/b, p : 59 ; 2010) apparaît comme une alternative théorique intéressante pour sortir d'une lecture séquentielle des temporalités et focalisée sur les émotions négatives liées à la perte qui est induite par les modèles des stades* ». (Pailot, 2014, p. 15). A l'inverse du modèle des stades qui se focalise exclusivement sur une stratégie de « *coping* » centrée sur les émotions négatives, Stroebe et Schut (1999) considèrent, au contraire, que les processus de « *coping* » requièrent, dès le départ, une oscillation permanente et fluctuante entre ces deux types de tâches qui peuvent prendre des formes singulières selon le type d'attachement (Stroebe, Schut et Stroebe, 2005).

Dans la lignée des travaux de ces auteurs, Shepherd (2003) propose une « *phase de récupération du chagrin* » et reprend deux descriptions du processus de récupération :

- l'orientation vers la perte (« *loss orientation* » LO) permet de se confronter à l'impact émotionnel de celle-ci dans un mouvement de confrontation et d'évitement lorsque la douleur est trop vive

- l'orientation vers la restauration (« *restoration orientation* » RO) favorise l'ajustement à une nouvelle réalité à travers l'apprentissage de nouveaux rôles, l'engagement dans de nouvelles activités, le développement de nouvelles identités, etc...

« *Ce processus d'oscillation entre ces deux pôles (entre les affects négatifs et positifs) agirait comme un facteur de régulation émotionnelle nécessaire pour s'adapter à la nouvelle réalité à laquelle est confronté le sujet* ». (Pailot, 2014, p. 25).

Le modèle théorique du double ajustement au deuil sur lequel s'appuie largement les travaux de Shepherd (2003, 2009), permet de sortir de la lecture trop linéaire du « *modèle des stades* » pour lequel la réussite d'un ajustement au deuil passe par un travail exclusif sur la gestion de l'impact émotionnel. Il s'inscrit dans la théorie cognitive du stress dont l'usage paraît plus aisé à justifier théoriquement pour des objets organisationnels.

Ces processus d'ajustement ont inspiré de nombreux chercheurs (les processus d'ajustement à la perte (Shepherd, 2003, 2009 ; Shepherd, Kuratko, 2009 ; Bah, 2009 ; Pailot, 2014) et de résilience entrepreneuriale (Luthar, Cicchetti, Becker, 2000 ; Bernard, 2008).

Les chercheurs en gestion privilégient clairement une lecture psychologique du deuil et ce point apparait largement adopté dans le rapport avec la mort.

Le modèle du « *processus du double coping* » que nous mobilisons postule également que, s'il n'y a pas d'oscillation ou si le processus était perturbé, cela pourrait amener à une forme de « *deuil compliqué* ».

Une orientation extrême à la perte serait un signe de « *deuil chronique* » qui est caractérisé par un deuil intense. Une orientation extrême à la restauration serait associée avec le « *deuil inhibé* ou *retardé* » qui est caractérisé par un déni de la réalité de la perte.

Enfin, une perturbation de l'oscillation pourrait mener à un « *deuil traumatique* » ayant comme signes une oscillation saccadée entre des moments d'intrusions et d'évitements non contrôlés.

<u>Figure 12</u> : Process du double ajustement au deuil (DPM)

(Traduit de Stroebe et Schut,1999, p. 213)

La mobilisation de la théorie du deuil liée à la « *mort symbolique* » d'une entreprise, offre une clé de lecture compréhensible pour les entrepreneurs en difficulté dans ce schéma de défaillance.

Cette approche peut apporter une compréhension pédagogique au choc que peut vivre le dirigeant de PME en dépôt de bilan bien que « *l'usage scientifique du deuil en gestion se nourrisse d'approximations théoriques et de sémantismes flottants liés à la plasticité sémantique même de ce concept. En se focalisant presque exclusivement sur la description et la catégorisation des réactions émotionnelles des sujets, les chercheurs peuvent avoir l'illusion que le rapprochement de quelques symptômes résiduels à un temps déterminé de la perte (expression émotionnelle) suffise à caractériser « la réalité » du deuil* ». (Pailot, 2014, p. 16).

Enfin, en référence à cette auteure, « *le deuil n'est pas une fin en soi. C'est une étape d'un processus, car le mouvement de la résilience doit aller vers le Rebond, après la confrontation. Ce mouvement n'est d'ailleurs pas linéaire : les entrepreneurs peuvent vivre un certain nombre de répliques au cours de la sortie parfois longue de l'expérience de la perte* ». (Bernard, 2018, p. 33).

Section 2. Le « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME (Entrepreneuriat VS Salariat)

« *La « salutogénèse » est à la pointe de diverses écoles de pensée qui souhaitent insister sur les forces de l'être humain, et pas seulement sur leurs faiblesses, sur leurs capacités plutôt que sur leurs limites, sur le bien-être et non pas uniquement la maladie* »

Mittelmark (2008)

« La plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute »

Nelson Mandela (1918-2013)

Introduction de la section 2

En écho au développement de la section 1, nous avons dans un premier temps de décrypter la définition complexe du traumatisme en général développée au sein de la communauté scientifique, puis nous avons tenté d'analyser le transfert sémantique du « *psychotraumatisme* » applicable à un dirigeant de PME ayant connu un dépôt de bilan. La mobilisation du concept nous a permis de mieux comprendre la violence du choc subi par le chef d'entreprise en pleine défaillance.

A l'observation des faits et des témoignages de terrain, l'intensité et la violence des mots utilisés par ces hommes et ces femmes meurtris ont orienté cette recherche vers la convocation d'une conception inhabituelle, celle de la « *morbigénèse entrepreneuriale* » caractérisée par un état hautement traumatogène.

Les conséquences de cette dégradation somatique, psychologique et psychique sont de nature à renforcer la spécificité de ce concept dont le « *suicide patronal* », permet, à lui seul de justifier cette appellation.

Mais la recherche engagée dans ce travail doctoral ne saurait se limiter à ces constats. Elle doit aussi rechercher les voies et les moyens de « *sortir de l'ornière* » des dirigeants de PME en souffrance et en profonde détresse. C'est le propre des sciences de gestion et de la discipline de l'entrepreneuriat que de chercher aussi des solutions aux problèmes envisagés.

C'est dans cette démarche exploratoire qu'il est nécessaire d'aborder une voie plus optimiste par le concept de la « *salutogénèse entrepreneuriale* » en recherchant la panoplie des « *facteurs clés du Rebond* » (FCR) susceptible d'accélérer ou d'optimiser la reconstruction physique et mentale de l'entrepreneur à la suite d'un traumatisme somatique, psychique, psychologique, familial et financier lié à une liquidation judiciaire (LJ).

Les conditions de cette transformation dynamique posent les bases et les origines du concept de résilience face à l'adversité. Le long travail de revitalisation graduelle peut alors s'ouvrir vers ce qui est communément appelé un « *Rebond* » dont il sera proposé une définition dans le cours de ce travail. Cette ultime phase permettra d'analyser, l'autre volet du chemin parcouru par les dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire.

Les nouvelles orientations de vie soulignées par les « *bifurcations professionnelles* » ou « *biographiques* » peuvent s'inscrire dans le prolongement du concept de la « *salutogénèse entrepreneuriale* », vues précisément dans le cadre d'une « *salutogénèse du rebond* ».

Si le dirigeant défaillant peut restaurer progressivement son état de santé physique et mental après le traumatisme de la liquidation (LJ), il sera en mesure de « *Ré-entreprendre* » sous certaines conditions.

Au cours du développement de cette deuxième section, nous développons le concept de « *salutogénèse entrepreneuriale* » (21) puis nous examinons successivement l'articulation du « *Rebond professionnel* » (22), le processus dynamique de résilience du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire (23) en mobilisant les différents « *facteurs clés du Rebond* » (FCR) (24) incarnés par la « *trilogie des « gisements de capitaux* » (capital humain, capital social, capital psychologique) (25).

21. De la « *salutogénèse entrepreneuriale* » à la « *salutogénèse du Rebond* ».

Dans le but de comprendre ou de développer les vertus « *salutogéniques* » du « *Rebond entrepreneurial* », il semble important de présenter l'origine et la signification du concept général de la « *salutogénèse* ».

L'application de son cadre théorique à l'entrepreneuriat peut trouver un terrain de prédilection en période de bonne santé économique de l'entreprise comme en période de défaillance.

2.1.1. Cadre théorique de l'approche « *salutogénique* »

Pour comprendre notre démarche de recherche, il apparait essentiel de définir dans un premier temps la théorie relative à la « *salutogénèse* » avant de la transposer dans le contexte entrepreneurial.

Définition de la salutogénèse

La plupart des recherches en santé publique et en promotion de la santé étaient jusqu'alors fondées sur la « *pathogénèse* », une conception de la santé axée exclusivement sur la prévention des risques et sur la maladie (le terme se compose de deux mots grecs : « *pathein* » : souffrir, et « *génésis* » : origine).

En d'autres termes, la prévention dans le sens de la « *pathogénèse* » consiste à exclure les « *facteurs pathogènes* » avec comme questionnements principaux : comment la maladie se manifeste-t-elle et comment peut-elle être évitée ?

Le concept de salutogénèse — « *salutogenesis* » en anglais — est dérivé du latin *salus* signifiant santé, et du grec « *genesis* » signifiant origine. Il a été imaginé en 1979 par un sociologue de la médecine américano-israélien : Aaron Antonovsky (1923-1994).

Inspiré par la définition de la santé de l'OMS (1946), Antonovsky critique le fait qu'elle n'est que partiellement prise en compte par les chercheurs comme les praticiens, qui ne se consacrent dans les faits qu'à la facette pathogène de la santé. En effet, si l'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme « *un état complet de bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmités* », l'état de santé d'un individu au sens d'Antonovsky est plus complexe et est défini comme « *un état, ou une condition de l'organisme humain avec plusieurs dimensions coexistantes* » (Lindström et Erikson, 2012). Les questions de fond se situent désormais sur la recherche des origines de la santé et les actions à déployer pour la renforcer.

Considérant le cas de survivants de l'holocauste, Antonovsky (1979, p. 8) s'interroge au vu des événements critiques subis : « *comment certaines de ces personnes parviennent-elles à demeurer dans un état de santé convenable ?* ». Sa réponse est la suivante : ces personnes doivent disposer d'atouts contrecarrant les facteurs de risque, atouts qu'il nomme « *ressources généralisées de résistance* » en 1987. (Lechat, 2014, p. 61).

Ce n'est que dans les années soixante-dix que la notion de « *salutogénèse* » va être développée par Aaron Antonovsky, (1979) qui, a contrario de la « *pathogénèse* » cherche à identifier les déterminants de la maladie, va concevoir une « *approche salutogénique* » de la santé, en identifiant les ressources permettant de produire et promouvoir la bonne santé. (« *salut-genesis* », qui génère la santé).

Antonovsky conceptualise la santé comme un « *continuum* » entre la santé et la maladie, entre la présence et l'absence de santé sur lequel chaque individu peut être positionné et manifester des composantes saines et malsaines de façon simultanée.

Les questions de fond se situent désormais sur la recherche des origines de la santé et les actions à déployer pour la renforcer.

« *La salutogénèse est l'une des premières de la santé mentale est une des premières théories de la santé mentale positive qui cherche à mettre en évidence les facteurs qui génèrent une santé mentale positive. Ce sont plus précisément les processus de résistance des individus face aux sources de stress dans leur environnement qui sont étudiés. L'intérêt n'est plus uniquement la recherche de l'étiologie de maladies, mais davantage ce qui permet à l'individu de se maintenir en bonne santé* » (Shankland et Lantheaume, 2018, p. 15).

En France, l'intérêt pour la « *salutogénèse* » est apparu dans les années 90, avec les travaux en psychologie de la santé. (Bruchon-Schweitzer, 1998 ; Lindström et Eriksson, 2005 ; Breed, Cilliers et Visser, 2006).

Ces mêmes auteurs se sont attachés à recenser l'ensemble des déterminants psychosociaux démontrés comme protecteurs de santé. Lindström et Eriksson (2012), ont ainsi rassemblé vingt-cinq déterminants dans leur « *parapluie salutogénique* » (figure n° 13, p. 208).

La théorie « *salutogénique* », issue des travaux Antonovsky et ceux initiés en psychologie de la santé intègre les risques de la maladie et les ressources afin d'agir sur les ressources de santé et sur les processus de promotion de la santé. Aussi est-il important d'en préciser les variables afin de les associer au contexte entrepreneurial.

Deux concepts clés déterminent la « *salutogénèse* » à savoir le sentiment de cohérence (« *Sense of Coherence », SoC)* et les « *ressources de résistances générales* » (RRG).

« *Une prédisposition générale exprimant le degré selon lequel un individu a un sentiment de confiance durable et dynamique que tout au long de sa vie les stimuli de son environnement interne et externe seront structurés, prévisibles et explicables, que des ressources seront disponibles pour satisfaire aux exigences posées par ces stimuli, et que ces exigences seront des défis dignes d'investissement et d'engagement* ». (Antonovsky, 1987, p.19, dans Lindström et Eriksson, 2012, p. 16).

Plus le sentiment de cohérence d'une personne sera fort, plus sa résistance aux stimuli de son environnement sera élevée et sa capacité à s'orienter vers le pôle santé du continuum également. En somme, « *lorsque qu'un personne perçoit une cohérence entre ses valeurs et ses actions, entre ce qu'elle souhaite réaliser et ce qu'elle fait effectivement au quotidien, cela contribue à maintenir un degré de bien-être durable* » (Shankland et Lantheaume, 2018, p. 15).

Le modèle du sens de la cohérence élaboré par Antonovsky (« *sense of coherence* », en abrégé SoC) : le sens de la cohérence serait une orientation globale fondée sur un sentiment de confiance prédominant, durable et dynamique qui englobe trois dimensions baptisées : « *comprehensibility* » que nous traduirons par intelligibilité, « *manageability* » par capacité à se gérer et « *meaningfulness* » par cohérence.

L'intelligibilité (« *comprehensibility* ») équivaudrait à l'aptitude que possède un individu à percevoir les stimuli auxquels il est confronté comme étant significatifs, ordonnés, consistants, structurés et clairs (contrairement à chaotiques, désordonnés et inexplicables). La personne présentant un sens élevé d'intelligibilité s'attendrait à ce que les évènements qui se produiront dans le futur soient prévisibles et à tout le moins structurables et explicables s'ils surviennent par surprise. Cela ne signifie nullement que ces individus resteront toujours à l'abri des situations difficiles telles que la mort, la guerre, l'échec ... mais qu'une fois qu'ils devront y faire face, ils réussiront à leur donner un sens.

La faculté de pouvoir envisager les ressources dont on dispose comme adéquates pour répondre aux situations rencontrées correspond à la description de la deuxième composante (la capacité à se gérer, « « *manageability* »). Par ressources, il s'agit d'entendre à la fois celles qui se trouvent sous le contrôle de l'individu ainsi que celles qui sont contrôlées par les personnes de l'entourage et sur lesquelles il pense pouvoir compter. La personne disposant de ces habiletés ne se sentira pas victime des évènements et n'aura pas le sentiment d'être injustement traitée par la vie. Elle sera capable d'affronter les épisodes fâcheux de celle-ci sans s'affliger interminablement.

La troisième dimension (cohérence, « *meaningfulness* ») renvoie au sentiment éprouvé par un individu, que la vie a un sens, non pas seulement au niveau de la pure compréhension des choses (ce qui relève plus de l'intelligibilité), mais au niveau émotionnel. Pour cette personne, la plupart des situations rencontrées au cours de sa vie valent la peine d'y investir de l'énergie, sont dignes d'un engagement personnel et constituent des défis intéressants plutôt qu'un fardeau dont on se passerait bien (Antonovsky, 1987).

Toujours dans ce modèle, Antonovsky (1987) définit des « *ressources de résistances générales* » (*RRG*), comme étant des ressources qui peuvent faciliter la gestion efficace de la tension dans n'importe quelle situation de demande (Strümpfer, 1990). Le modèle du sens de la cohérence (« *sense of coherence* », en abrégé SoC) : le sens de la cohérence serait une orientation globale fondée sur un sentiment de confiance prédominant, durable et dynamique qui englobe trois dimensions baptisées : « *comprehensibility* » que nous traduirons par intelligibilité, « *manageability* » par capacité à se gérer et « *meaningfulness* » par cohérence.

Par ressources, il s'agit d'entendre à la fois celles qui se trouvent sous le contrôle de l'individu ainsi que celles qui sont contrôlées par les personnes de l'entourage et sur lesquelles il pense pouvoir compter. La personne disposant de ces habiletés ne se sentira pas victime des évènements et n'aura pas le sentiment d'être injustement traitée par la vie.

En d'autres termes, selon Flannery et Flannery (1990), le SoC est une orientation fondamentale qui rend l'individu capable de considérer quelle stratégie d'adaptation est la meilleure intervention globale face aux problèmes spécifique. Il s'agit des ressources internes (par exemple, avoir une bonne estime de soi) ou externes à l'individu (posséder de l'argent, un logement), qui fournissent les conditions préalables au développement du sentiment de cohérence. (cités par François et al., 2000, p. 2).

En parallèle du « *SOC* » et des « *RRG* », d'autres ressources sont également identifiées comme « *salutogènes* » par le fait qu'elles se dirigent vers la santé et la qualité de vie. Parmi elles, le lieu de contrôle (Rotter, 1966), l'auto-efficacité (Bandura, 1982), l'optimisme, (Seligman, 2008), le capital social (Bourdieu, 1980 ; Putnam, 2000), l'autonomie (Chirkov, Ryan, Kim et Kaplan, 2003).

Dans leurs travaux de recherche, Kanner, Schaefer, Coyne et Lazarus (1981) identifient des variables modératrices de stress et qui comprennent le type de personnalité, le taux de décharge de tension (capacité de se détacher des problèmes vécus au travail), et le soutien social apporté par les amis, la famille, et les collègues de travail.

<u>Figure 13</u> : Le « *parapluie salutogénique* »

Source : Lindström et Eriksson (2010 ; 2012 pour la traduction française)

Le modèle imaginé par le concepteur de la « *salutogénèse* », Aaron Antonovsky a bouleversé l'ordre du schéma traditionnel de la santé et du bien-être. Dans cette même veine, les chercheurs en sciences de gestion se sont inspirés de ce concept novateur pour l'appliquer sémantiquement à l'écosystème entrepreneurial.

Transposition de la « *salutogénèse* » en entrepreneuriat

Dans le cadre de plusieurs recherches, des chercheurs ont mis en évidence des ressources (internes et externes) qualifiées de « *salutogènes* ». Le soutien social (Boyd et Gumpert, 1983 Perry, Penney et Witt, 2008 ; Gunnarsson et Josephson, 2011), le sentiment d'autonomie et de reconnaissance, (Brun et Dugas, 2005), la résilience (Bernard, 2008) ont été distingués. Des récents travaux mettent en exergue une meilleure santé des entrepreneurs comparée à celle des employés (Stephan et Roesler, 2010 ; Torrès, 2012).

Lindström et Eriksson (2010), dans une synthèse de la littérature consacrée à l'impact du SoC sur la promotion de la santé, montrent que le SoC influe sur la manière de gérer son stress au travail par l'intermédiaire d'un effet principal, d'un effet de modération et d'un effet d'interaction sur la santé. Le SoC apparaît comme un bouclier contre des conditions délétères au travail (Malinauskiene et al., 2009).

Ainsi, « *La santé des entrepreneurs est soumise à une tension permanente entre des facteurs négatifs pour l'état de santé et des facteurs bénéfiques pour la santé* ». (Torrès, 2012). Ces facteurs agissant simultanément nous permettent d'établir une « *équation de la santé entrepreneuriale* ».

<u>Figure 14 :</u> Les facteurs « *pathogènes et salutogènes* » du rôle entrepreneurial

Source : Torrès (2012c, p. 207) ; Torrès et Lechat (2012b)

Dans ce transfert de la « *salutogénèse* » à l'entrepreneuriat, plusieurs travaux montrent qu'« *Entreprendre semble bon pour la santé* » même si c'est épuisant. En effet, une bonne santé est importante pour faire face aux défis et aux difficultés associés à la gestion d'une entreprise (Gielnik et coll., 2012 ; Hessels et coll., 2018).

Selon les auteurs, et bien que les premières études ont révélé des associations ambiguës entre la santé et le travail indépendant (Quinn, 1980 ; Fredland et Little, 1981 ; Curran et Burrows, 1989 ; Parker, 2004), des études plus récentes font généralement état d'une association positive entre le travail indépendant (par rapport au travail salarié) et la santé (Tetrick et al., 2000 Bradley et Roberts, 2004 ; Stephan et Roesler, 2010 ; Castellano et Punzo, 2013 ; Toivanen et coll., 2019) cités par Hessels et al., (2011).

En définitive, ce constat justifie de poser la question du préalable d'une bonne santé du dirigeant de PME pour entreprendre ?

Or, dans le cas de la cessation définitive d'activités (LJ), de nombreuses observations montrent que la santé générale du chef d'entreprise est fortement dégradée à la suite de cette « *rupture professionnelle* ».

Qu'en est-il et qu'advient-il de l'entrepreneur en difficulté ? Peut-il repartir du « *bon pied* » et se lancer dans une nouvelle aventure entrepreneuriale ?

Cette réflexion amène à penser que si le dirigeant défaillant peut restaurer progressivement son état de santé physique et mental après le traumatisme de la liquidation (LJ), il sera en mesure de « *Ré-entreprendre* » et donc de « *Rebondir* ». Ce cercle vertueux et indissociable de la santé et de l'entrepreneuriat pourrait trouver un écho singulier et prometteur au concept de la « *salutogénèse du rebond* ».

Dans le prolongement de la restauration graduelle de la santé du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire, la capacité d'un entrepreneur à se reconstruire ouvre la voie à une nouvelle orientation entrepreneuriale que nous qualifions de « *Rebond professionnel* ».

22. Le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat)

Le *« Rebond »* est fréquemment utilisé dans le langage courant dans les domaines du sport et de la compétition mais aussi sur le plan économique et associatif à l'instar de « *60 000 Rebonds* ». Pourtant, si l'on demande à un entrepreneur de définir le « *Rebond* », les réponses sont le plus souvent évasives et ne recouvrent pas les mêmes aspects. A ce jour, il ne semble pas exister de définition clairement établie du « *Rebond* » dans le monde académique.

A l'évocation du « *Rebond professionnel* » à la suite d'une faillite d'entreprise, ce terme peut être compris comme étant la reprise d'une nouvelle activité entrepreneuriale ou salariale.

L'un des premiers à souligner cet aspect de la vie d'un entrepreneur est Gérard Desmaison (2017).

Selon cet auteur, « *Il y a Rebond, quand l'entrepreneur a, d'une part, repris confiance en lui et a redonné du sens à sa vie et, d'autre part, quand il s'est engagé dans un nouveau projet et recrée de la valeur économique* ».

Au regard de la notion de « *Rebond* », la reconversion professionnelle liée au salariat est le plus fréquemment assujettie au volet financier qui représente une « *garantie de survie* » ou un « *filet de sécurité* » pour l'entrepreneur qui doit faire face le plus souvent à un *passif* financier susceptible d'inhiber toute velléité de futurs projets entrepreneuriaux.

C'est en ce sens que l'on peut alors parler de *« reconversion positive quand celle-ci rencontre le projet personnel de l'entrepreneur, lui assurant à la fois des revenus en adéquation avec ses besoins mais aussi lui procurant une bonne estime de lui-même* » (Dieu et Delhaye, 2009, p. 135).

En écho à ces définitions, celles-ci semblent présenter des limites dans la mesure où les conditions du « *Rebond professionnel* » sont sujettes d'une part à l'aspect de revitalisation graduelle sur le plan somatique, psychique et psychologique et d'autre part que tout projet de « *Rebond* » ne recrée pas de la valeur économique. Les définitions de Desmaison et Dieu et Delhaye sont trop positives et elles évacuent le passé ainsi que la trace de « *l'échec* » et ses stigmates. L'analyse du processus du « *Rebond* » doit contenir les éléments douloureux du passé jusqu'à la transformation positive. C'est pour cette raison qui intègre à la fois les aspects « *pathogènes* » et « *salutogénes* » que nous définirons le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) dans la seconde partie de la thèse.

Il est intéressant de s'interroger sur les « *ressorts du Rebond* » à savoir :

- Un entrepreneur possède-t-il des « *forces intérieures* » telles qu'il pourra affronter les épreuves de la vie ?
- Quels sont les facteurs nécessaires susceptibles de lui permettre de poursuivre et de retrouver une activité professionnelle dans de bonnes conditions ?

A l'aune de cette réflexion, identifions les facteurs « *salutogènes* » ou les conditions permettant de « *Rebondir* ».

Dans les conditions du *« Rebond »*, la notion de résilience en général et le concept dynamique de la résilience entrepreneuriale en particulier revêtent une importance essentielle.

En effet, la mobilisation de ce concept permet d'apporter une clé de compréhension en termes de « *sursaut entrepreneurial* ». La résilience entrepreneuriale met en exergue les facteurs permettant à un dirigeant de PME de pouvoir « *Rebondir* » avec une force renouvelée.

23. Le concept de « *résilience entrepreneuriale* »

2.3.1. Le concept de résilience

La résilience est devenue, depuis quelques années, un terme à la mode qui recouvre des réalités différentes selon les courants de pensée qui la traversent.

Comme le relève Boris Cyrulnik, l'un des chercheurs qui a le plus popularisé la résilience : « *A partir des années 1980, on a assisté à une explosion de publications sur la résilience, en psychologie surtout, mais aussi en biologie, en sociologie, en linguistique et anthropologie. Ce concept, étonnamment bien accueilli sur tous les continents témoignait probablement du désir d'en finir avec le misérabilisme des théories de l'époque et du déterminisme fixiste des stéréotypes.* » (Ionescu, 2011, p. 15 cités par Cyrulnik et Jorland, 2012).

Les auteurs parlent de 4641 documents, dont 1023 thèses de doctorat (Ionescu, 2011, p. 19) qui abordent le sujet de la résilience figurant dans la principale base de données en psychologie (PsycINFO, 2010) et indique qu'il s'agit d'un champ de recherche très fructueux.

Tels autres auteurs ont élaboré des définitions de la résilience, et il en sera présenté ici quelques-unes qui résument bien les principales caractéristiques de ce concept. Pour Cyrulnik, Lecomte, Manciaux, Tomkiewicz et Vanistendael (2001), cités par Tisseron, (2007, p. 98) dans Michallet, 2010, p. 4), la résilience est « *la capacité d'une personne, d'un groupe, de bien se développer, de continuer à se projeter dans l'avenir en présence d'événements déstabilisateurs, de traumatismes sérieux, graves, de conditions de vie difficiles* ».

Selon Manciaux (2001), « *résilier, c'est se reprendre, rebondir, aller de l'avant après une maladie, un traumatisme, un stress. C'est surmonter les épreuves et les crises de l'existence, c'est-à-dire y résister, puis les dépasser pour continuer à vivre le mieux possible.* ». (cité par Michallet, (2009, p. 12).

Enfin, pour Vanistendael (1996), dans Michallet, (2009, p. 12), la résilience est « *la capacité à réussir, à vivre et à se développer positivement, de manière socialement acceptable, en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative* ».

Jusqu'à présent, dans la littérature en Entrepreneuriat, le concept de résilience a été appréhendé en tant que réponse à un contexte difficile, voire extrême (Danes et al., 2009) ou alors comme un trait de personnalité de l'entrepreneur (Hayward et al., (2010).

Pour plusieurs auteurs, la résilience passe par l'adversité (stress important, fracas, traumatisme), à laquelle on fait ensuite face (résister, s'adapter positivement), et à partir de laquelle il est possible de se développer et de s'épanouir (Pourtois, Humbeeck et Desmet, 2012). Dans la même veine, faire face à l'adversité implique une exposition à un risque significatif pouvant menacer le développement (Shiner et Masten, 2012, Masten, 2011). Ce risque, souvent nommé adversité, est synonyme de circonstances négatives où il est difficile de s'ajuster : stress intense et soutenu, difficulté importante, situation extrême et/ou exténuante, choc violent ou épreuve durable (Luthar et Cicchetti, 2000 ; Stucliffe et Vogus, 2003 ; Deetjeans, 2005 ; Pourtois, Humbeeck et Desmet, 2012).

Selon Waller (2001) et Manciaux et al., (2001), il y aurait deux types d'adversité : structurelle et conjoncturelle. L'adversité structurelle consiste à confronter les souffrances quotidiennes, les défis dans les circonstances de la vie (tout le monde doit le faire), tandis que l'adversité conjoncturelle concerne les traumatismes extrêmes, des situations uniques (Zacharyas et Brunet, 2011). Selon Rousseau (2010, p. 19), les traumatismes causés par d'autres êtres humains produisent des perturbations plus grandes, car « *ils font perdre confiance en la bonté des gens et à leur empathie* ». Enfin, Luc (2011), différencie trois sortes d'adversité : l'adversité externe, l'adversité interne et la facilité matérielle (figure 15). Quoi qu'il en soit, faire face à l'adversité implique une rupture dans l'existence, une perte de la continuité, un avant et un après (Pourtois, Humbeeck et Desmet, 2012). La situation difficile créé un déséquilibre où il devient nécessaire d'agir autrement, d'évoluer sous une contrainte qui n'était pas là auparavant (Simard, 2005 ; Tap, 2010 ; Pourtois, Humbeeck et Desmet, 2012). Il importe alors de faire face en mobilisant des ressources pour s'adapter et s'en sortir, fonctionner de façon adaptée (Patterson et al., 1994 ; Tap, 2010).

Adversité externe	Adversité interne	Facilité matérielle
• Absence de support de ses proches ou de ses pairs • Absence ou perte de confiance de ses supérieurs ou des membres de son équipe • Exclusion de groupes, rumeurs et autres boycottages indirects • Coallition d'opposants, harcèlement, attaques directes et agressives • Échecs et défaites personnelles, congédiements	• Méconnaissance de soi: talents, intérêts, apport de relations ou expériences passées • Autocritique • Fausses limites (âge, éducation) • Peur du risque, perfectionnisme • Absence de projet de vie ou de but personnel mobilisateur	• Confort matériel facilement accessible • Sources de revenus non issues du fruit de son propre travail • Peu d'exigences du supérieur immédiat, des collègues • Accessibilité à des divertissements de toutes sortes • Distractions continues

<u>Figure 15</u> : Différentes formes d'adversité.

(D'après Luc, 2011, p. 109)

Marie-José Bernard a été l'une des toutes premières, surtout en France, à avoir évoqué l'aspect singulier de la « *résilience entrepreneuriale* ».

« *Si les travaux en entrepreneuriat mobilisent la notion de résilience de manière plus ou moins nuancée, celle-ci est appréhendée dans la plupart des études comme une forme d'habileté émotionnelle et cognitive utile à l'entrepreneur, notamment pour rebondir après des échecs liés à leur démarche entrepreneuriale.* (…) *Elle est considérée comme un atout pour faire face à des difficultés et non comme un moteur dynamique suffisamment fort pour être à l'origine du déclenchement du processus entrepreneurial lui-même. Le résultat est une littérature naissante laquelle, jusqu'à présent, a étudié l'impact de la résilience en entrepreneuriat tout en sous-estimant l'aspect processuel et évolutif de celle-ci dans la trajectoire de vie des individus* ». (Bernard et Barbosa, 2016, p. 1).

2.3.2. Fondements théoriques de la résilience et ses déclinaisons en entrepreneuriat

Le concept de résilience trouve son origine dans la physique des matériaux.

Dans ce cadre de référence, la résilience désigne « *la résistance des matériaux soumis à un choc élevé et la capacité pour une structure d'absorber l'énergie cinétique du milieu sans se rompre* » » (dictionnaire Robert).

Le concept de résilience a ensuite été « *investi* » par le champ de la psychologie dans les années cinquante avec les premiers travaux d'Emmy Werner et ses publications (Werner, et al., 1971).

Depuis, la littérature en sciences sociales a vu apparaître une profusion d'études liée au thème de la résilience et reflète à ce jour peu de consensus sur la définition de ce concept (Luthar, et al., 2000 ; McCubbin, (2001).

Un grand nombre de chercheurs se sont eux intéressés au lien existant entre résilience et leadership. Ces recherches pour certaines sont très orientées vers l'idée d'adaptation à l'environnement et celle de capacité à faire face à l'événement, à renforcer des éléments de puissance pour développer de l'élasticité. Al Sieberg, ancien vétéran du Vietnam, Ph. D de psychologie dans son livre « *Highly Resilient Leader* » (2005) développe cette notion d'élasticité. (Bernard, 2006, p. 7).

Le concept de résilience adapté aux adultes est la plupart du temps relié à la question du leadership.

Cependant, un certain nombre d'auteurs considère que la définition de la résilience doit absolument comporter deux aspects essentiels, à savoir, d'une part : *une exposition à un contexte d'adversité* correspondant à une menace forte, à un stress significatif, à un traumatisme. Cyrulnik précise en effet que *« pour être résilient il faut d'abord avoir été traumatisé* » (Cyrulnik, 2001, p. 231).

D'autre part, une *adaptation positive se traduisant par une certaine évolution*, malgré les risques encourus et les obstacles au développement (Masten et Coatsworth, 1998 ; Luthar et al., 2000 ; McCubbin, 2001 ; Théorêt, 2005 ; Bonanno, 2012).

Charreire, Petit et Cusin, (2013) ont répertorié différentes définitions de la résilience dans la littérature et ont retenu trois dimensions pour leur étude : l'absorption du choc subi, la reconstruction, notamment sur le plan professionnel, et la production de sens à partir de la situation vécue.

Dans la littérature en psychologie les différentes approches de la résilience peuvent être regroupées en trois grands « *courants* » de recherche qui ont développé des positions contrastées (Bernard et Barbosa, 2016, p. 10) :

- le premier très focalisé sur l'étude des conditions d'émergence de la résilience, en termes de facteurs de risques et de protection et de la dynamique de ces facteurs (Werner, Bierman et French, 1971 ; Werner et Smith, 1982 ; Garmezy, 1991 ; Rutter, 2006)
- le deuxième s'intéressant à la résilience en termes de traits de personnalité, habiletés et comportements des individus (Gunnar, 1978 ; Joubert et Raeburn, 1998 ; Poilpot, 1999 ; Bonanno, 2004)
- le troisième centré sur la dimension intrapsychique de la résilience et s'intéressant aux interactions avec l'environnement comme support et soutien de la dynamique elle-même (Anaut, 2005 ; Lecomte et al., 2005 ; Cyrulnik et Duval, 2006).

Selon les propos de l'auteure, « *Nous constatons à ce jour que d'une certaine façon, les deux premières approches sont mobilisées dans la littérature en Entrepreneuriat, mais que la troisième y est beaucoup moins étudiée* ». (Bernard, 2016, p. 92).

L'élaboration d'un tableau synthétique va permettre de préciser les différents auteurs et les années de publications, l'utilisation de la notion de résilience ainsi que l'approche s'y rapportant.

En référence à ce tableau, les différents chercheurs apportent un éclairage intéressant sur plusieurs aspects essentiels de la résilience :

- la dimension humaine de la résilience (capital humain et qualité des entrepreneurs (traits, qualité ou habilité)
- la réponse à un contexte ou à des événements difficiles
- la capacité de « *Rebondir* » et à créer de nouvelles entreprises après un « *échec* ».

Ce dernier point est un constat essentiel en termes de « *Rebond entrepreneurial* » et permet d'établir une clé de lecture pour ce qui concerne le « *Rebond* » du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

AUTEURS	UTILISATION DE LA NOTION DE RESILIENCE	APPROCHE
Ayala Calvo et Manzano-Garcia (2010)	La résilience est **une dimension du capital humain** de l'entrepreneur, au même titre que les notions de lieu de contrôle, et de besoin d'accomplissement.	**Résilience en tant que trait, qualité ou habileté**
Ayala Calvo et Manzano-Garcia (2014) Manzano-Garcia & Ayala Calvo	La résilience est **une qualité des entrepreneurs**. Les auteurs distinguent trois dimensions de la résilience : **la hardiesse, la capacité à trouver des ressources et de l'optimisme**. Ils trouvent que ces trois dimensions contribuent au succès de l'entrepreneur.	
Dewald et Bowen (2010)	La **résilience organisationnelle** est posée comme un cadre cognitif et vue comme une capacité organisationnelle à adopter de nouvelles routines face aux menaces et aux opportunités créées par l'innovation.	
Duening (2010)	La résilience est proposée comme **un des cinq nouveaux talents cognitifs reconnus chez les entrepreneurs** et à développer dans l'éducation en entrepreneuriat.	
Drnovsek, Örtqvist, et Wincent (2010)	La résilience est invoquée indirectement par le concept de « *coping* » comme **une capacité à faire face à des stress élevés** et générative de performance et de bien-être.	
Hayward et al. (2010)	La résilience est une qualité positive associée à la **confiance de l'entrepreneur et à sa capacité à « *Rebondir* » et à créer de nouvelles entreprises après un échec.** Les auteurs distinguent trois types de résilience : émotionnelle, sociale et financière.	
Ngah et Salleh (2015)	La résilience est suggérée implicitement comme une caractéristique **reliée à l'intelligence émotionnelle** et à la capacité d'innovation des entrepreneurs.	
Shigley (2010)	La résilience correspond à une **compétence de résistance et est une qualité entrepreneuriale** au même titre que l'optimisme, le sens de l'autonomie et la tolérance au risque.	

Branzei et Abdelnour (2010) **Chakravorti (2010)**	Les auteurs observent l'émergence d'activités entrepreneuriales dans des contextes d'adversité extrême, tel que le terrorisme. La résilience joue un **rôle de résistance aux conditions d'adversité** et influence de manière positive le revenu des entrepreneurs L'auteur évoque la résilience indirectement, en mettant l'accent sur le fait que **les environnements difficiles offrent des opportunités aux entrepreneurs**	**Résilience en tant que réponse à un contexte ou à des événements difficiles.**
Dahles et Susilowati (2015) **Dawley, Pike, et Tomaney (2010)** **Williams et Vorley (2014)**	Les auteurs focalisent sur la **notion de résilience économique**, en tant que capacités des régions et des communautés à se rétablir après les récessions et les chocs économiques, les catastrophes naturelles, ou encore les crises politiques.	
Holland et Shepherd (2011) **Krueger et Brazeal (1994)**	La résilience est invoquée indirectement à travers la décision de persister dans **la poursuite d'une opportunité entrepreneuriale** dans un contexte d'adversité. La résilience est associée à la **notion de potentiel entrepreneurial** et vue comme dépendant d'un environnement « *nourrissant* » en termes de soutien culturel et social, d'informations, de connaissances et de ressources.	
Shapero (1975, 1981) **Shapero et Sokol (1982)**	La **notion de déplacement** suite à un événement traumatique est mise en avant comme élément de passage à l'acte entrepreneurial. La résilience est sous-entendue dans cette **énergie du déplacement**. **La résilience économique suite à un événement difficile dépend d'un environnement socialement, culturellement et matériellement porteur.**	
Bullough & Renko (2013) **Bullough, Renko et Myatt (2014)**	La résilience est **une habileté à continuer à vivre après l'adversité**. Les auteurs examinent l'effet de cette habileté sur l'intention d'entreprendre en Afghanistan et aux Etats-Unis.	**Résilience à la fois en tant que qualité et en tant que réponse à un contexte difficile.**

Danes et al (2009)	La résilience est abordée comme caractéristique familiale pour **faire face aux catastrophes naturelles.**	
Davidsson et Gordon (2016)	Les auteurs analysent les réponses d'un échantillon d'entrepreneurs naissants en Australie face à la crise macro-économique de 2008-2009. Ils constatent que celle-ci n'a pas eu d'effet direct sur le comportement des entrepreneurs, mais ne trouvent pas de signe de résilience créative dans leur échantillon, suggérant que leur persistance peut être expliquée par d'autres facteurs.	
Essen, Strike, Carney, et Sapp (2015)	La résilience est abordée comme **caractéristique des entreprises familiales leur permettant de traverser la crise macro-économique** tout en gardant leur engagement auprès de leurs employés.	

<u>Tableau 16</u> : Différentes approches du concept de résilience en entrepreneuriat

(Bernard et Dubard Barbosa, 2016, p. 118)

La recherche portant sur le rôle de la résilience en entrepreneuriat a été très influencée par le courant de la psychologie positive (Fredrickson, 1998, 2001, 2003) ayant mobilisé la notion de résilience surtout en tant que qualificatif nécessaire pour répondre à un contexte difficile (Bullough et Renko, 2013 ; Bullough et al., 2014) et pour « *Rebondir* » face à « *l'échec* » d'une démarche entrepreneuriale (Shepherd, 2003 ; Hayward et al., 2010 ; Shepherd et al., 2011).

Les travaux centrés sur la psychologie de l'entrepreneur (tels que ceux de Bullough et Renko, 2013, et de Bullough et al., 2014) finissent par présenter la résilience en tant que qualité et émotion positive.

« *Cette vision est certes intéressante, mais elle néglige très souvent la dimension historique essentielle de la survenue du traumatisme et de ses conséquences dans le processus de reconstruction de l'individu* » (Bernard et Barbosa, 2016, p. 15).

Dans ce schéma de pensée, le concept de résilience est le plus souvent associé à des facteurs déterminants qui sont autant de « *ressorts de résistance que de survie* » face à l'adversité :

- *« Les tuteurs de résilience » et les « victoires intermédiaires »*.

La notion de « *tuteur de résilience* » renvoie à celle de soutien social, de *« main tendue* », de bienveillance, de lien social. Pour se reconstruire il est essentiel de pouvoir tisser des liens, refaire confiance à d'autres et rompre parfois une spirale d'isolement.

Le « *tuteur de résilience* » *peut être toute personne qui va apporter aide, affection et estime à la personne blessée. Il agit spontanément avec son cœur et étaye le chemin de la reconstruction de soi en aidant la personne blessée à mobiliser ses ressources (…) Il lui montre qu'il croit en elle, ce qui lui permet à son tour de reprendre confiance en elle, tout en l'aidant à retrouver progressivement son autonomie* ». (Vanborre, 2018, p. 13).

Tout individu, enfant ou adulte, qui a subi des dommages importants ne peut reprendre une vie psychique équilibrée que grâce à des apports extérieurs. Il faut à cet individu des « *nourritures affectives* » (Cyrulnik, 2000) permettant que la vie et la pensée reprennent. Ainsi, selon certains auteurs, les atouts et les ressources de l'individu, de son entourage proche et de son environnement lui permettent une adaptation plus aisée et de « *Rebondir* » face à l'adversité, d'en minimiser les effets nuisibles. (Westrum, 2006 ; Windle, Bennett et Noyes, 2011).

Dans sa quête de reconstruction et de réparation de l'appareil psychique, l'individu ayant vécu un traumatisme s'engage, souvent avec l'aide d'un « *tuteur de résilience* », dans des actions marquées par des victoires permettant de reconquérir « *l'estime de soi* ».

« *Ces petites et grandes victoires contribuent à la reconstruction de l'estime de soi et sont souvent perçues comme des passerelles vers d'autres réalisations. Chaque victoire donne à l'individu l'envie d'aller au-delà, de se dépasser et de se fixer de nouveaux objectifs* ». (Bernard et Barbosa, 2016, p. 61).

Au regard de la dynamique de reconstruction de l'appareil psychique propre au processus de résilience, le travail sur l'estime de soi est fondamental (Cyrulnik et Duval, 2006), les « *tuteurs de résilience* », les diverses formes d'engagement et les victoires intermédiaires semblent y contribuer considérablement.

- « *La quête de sens et de cohérence* » mentionnée par Antonovsky prend toute sa dimension dans le processus de revitalisation du dirigeant de PME en difficulté.

Notre définition du « *Rebond* » précédemment décrite renforce le sens de *« cohérence personnelle et professionnelle* ».

Par l'existence de ce processus dynamique, la rencontre de « *tuteurs de résilience* », l'engagement dans diverses formes d'action et d'initiative, les « *victoires intermédiaires* » et la reconstruction de l'estime de soi, jouent un rôle essentiel pour la réparation subtile de l'appareil psychique de l'individu.

Enfin, la quête de sens et de cohérence contribue à mettre en lumière les écarts existants entre les valeurs personnelles de l'individu et les contextes et les pratiques auxquels il est confronté.

« *Dans la démarche de résilience, la sensibilité à l'incohérence a une place importante : elle se manifeste par une quête de sens qui amène les sujets petit à petit à sortir des contextes qui ne sont plus porteurs de la cohérence et du sens suffisants pour être et agir en accord avec soi-même* » (Bernard, 2016, p. 95).

Ceux qui trouvent la voie du « *Rebond* » ont sans doute rencontré moins de ces facteurs cumulés de stress, moins d'adversités multiples ou bien ces derniers ont été contrebalancés par des expériences positives ou des événements plus heureux, auxquels ils ont pu se référer. (Bernard, 2020) ; « *c'est ainsi que le processus de reconstruction de la personne l'amène ainsi à la décision de sortir des contextes d'incohérence et contribue à l'émergence du projet de création* ». (Bernard et al., 2016, p. 95).

A l'appui des nombreux travaux sur la résilience, il semble nécessaire d'inclure le processus dynamique de résilience dans les phases de reconstruction d'un dirigeant de PME à la suite d'une liquidation judiciaire et de la perte de son entreprise**.**

Depuis de nombreuses années, la notion de résilience permet de porter un autre regard sur les effets de ces chocs sur les individus et s'inscrit dans ce que les chercheurs appellent un processus dynamique de résilience.

Pour montrer l'impact de ces épreuves sur les individus, Bernard (2020) propose de présenter les quatre étapes nécessaires pour les traverser et la façon dont ces dernières font aussi émerger des compétences et des talents particuliers.

Il va de soi qu'il ne s'agit pas d'un développement linéaire : ce processus fait l'objet de nombreuses boucles de rétroaction.

1. Faire face, apprendre l'acceptation et le soin de soi

Le processus de guérison médical et psychologique est éprouvant et nécessite un autre niveau de prise en considération de soi, basé sur la patience et l'acceptation. Les formes de détresse consécutives à la perte d'un emploi dans des circonstances douloureuses vont faire naître un double enjeu de survie, personnelle et sociale.

Cette confrontation forcée par l'urgence médicale et la contrainte des soins constitue aussi une opportunité : celle de faire naître une nouvelle vision de la vie, un sens aigu des priorités, un face-à-face avec le présent « *absolu* ». Après la phase de sidération, souvent de déni, vient en effet le temps des ressources comme la détermination, le courage et parfois aussi du sens de l'humour.

2. Retrouver l'estime de soi et la confiance en soi

L'exposition à l'adversité porte atteinte à l'image de soi-même. Reconquérir progressivement un sentiment d'estime de soi est alors essentiel pour retrouver l'assurance nécessaire à une reprise de contact avec la vie sociale et professionnelle.

Il est donc crucial de décider de reprendre le contrôle sur sa vie, en se concentrant sur l'objectif fondamental : « *la guérison* » et les « *victoires intermédiaires* » qui y mènent.

Ce changement de paramétrage interne peut s'avérer très utile collectivement pour traverser un trauma social et/ou économique.

3. Donner du sens aux événements, mettre à plat l'expérience et se repositionner

Pouvoir mettre l'événement à distance et le regarder autrement représente une source d'apaisement essentielle au réapprentissage social. Trouver du sens à sa propre histoire, y compris dans les aspects les plus noirs, et nommer le non-sens permettent de remettre de l'ordre.

Cet autre niveau de lecture est un élément clé de la reconquête de son intégrité. La prise de recul, ainsi que le travail de témoignage et de retissage de sa propre histoire sont ici à l'œuvre. Une pratique de « *mise en sens* » qui a aussi son intérêt dans le cadre d'une organisation.

4. Se rouvrir au monde, oser se confronter au déni des autres, sortir de la stigmatisation.

Reprendre contact avec l'environnement extérieur et la vie sociale pour reconstruire une démarche professionnelle représente une étape clé. Il s'agit de « *Ré apprivoiser* » ce monde. La peur que peuvent inspirer la maladie, « *l'échec* » ou ce qui y est apparenté suscite parfois des réactions de fuite ou des situations de malaise très difficiles à vivre.

Faire face au déni et au tabou de l'environnement, qu'ils soient visibles ou non, est essentiel. Accepter de s'exprimer, de partager et de témoigner, sans tabou et sans hargne, représente des paliers dans la reprise de contact avec l'extérieur qui sont autant de ressources au service d'un collectif comme l'entreprise.

« *Tous ces talents ne sont que rarement mis en lumière comme des ressources pour l'avenir. Le chemin à parcourir est encore long : aujourd'hui, il est encore très difficile de retourner dans le même environnement professionnel après une très longue maladie. Nous sommes pourtant tous concernés. Une de nos priorités collectives doit être de rendre possible la réintégration plutôt que l'exclusion de ces individus et de leurs ressources, pour créer une véritable « culture du Rebond organisationnel* ». (Bernard, 2020). En définitive, et selon tels autres auteurs « *il s'agit de « s'en sortir et de mener malgré tout une existence satisfaisante* ». (Michaud, 1999, p. 12). Selon Davison (2006), l'aspect de transformation de la résilience est de « *Rebondir* », de se projeter dans l'avenir et de construire quelque chose de nouveau : « *Être résilient, c'est accepter le changement, se diriger vers les buts que l'on s'est fixés, prendre des actions décisives, rechercher et voir les événements comme des défis, contrôler, entreprendre* ». (Davison, 2006, dans Zacharyas et Brunet, 2011, p. 202-203).

Dans la mobilisation du concept de la « *résilience entrepreneuriale* », nous partageons la définition de Manciaux (2001) qui permet d'appréhender l'un des facteurs déterminants de la résilience propice au « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire :

« *La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficile, de traumatismes parfois sévères* » (Manciaux, 2001, p. 3).

La capacité d'un dirigeant de PME en dépit de son accident de parcours entrepreneurial matérialisé par la liquidation judiciaire en continuant à se projeter dans l'avenir malgré des conséquences sur le plan somatique, psychique, psychologique s'inscrit judicieusement dans la lettre et l'esprit de cette définition.

24. Les facteurs clés du Rebond – FCR - (restauration de la santé physique et mentale du dirigeant de PME).

« *Quand nous observons les conditions qui permettent à un individu de reprendre un développement après avoir été confronté à une expérience traumatique, il est important d'envisager l'être humain dans ses rapports non seulement à soi, mais aussi aux autres et au monde, dans une approche intégrative. Il est également nécessaire de prendre en compte le rôle de l'environnement social et affectif de la personne, ainsi que le contexte sociétal dans le devenir psychique de cette expérience traumatique* ». (Rascle et al., 1994 ; Vanborre, 2018, p. 3).

A l'observation de la « *situation traumatogène* » que constitue la cessation définitive d'activités, de nombreux **«** *remparts de protection* **»** peuvent limiter ou atténuer les conséquences de l'onde de choc que représente la procédure collective (LJ).

Ces « *amortisseurs de crise* » sont de nature à préserver le dirigeant de PME dans son intégrité somatique, psychologique et psychique.

En référence à la mobilisation du concept de la « *pathogénèse* » quant aux conséquences dommageables liées à « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé du dirigeant de PME, l'état exacerbé de la dégradation de l'état de santé du chef d'entreprise qualifié de « *morbigénèse* » peut s'analyser ou se traduire par une amplification d'un spectre d'événements, de « *failles ou de fragilités psychologiques* ».

Dans le même ordre d'idée, l'admonestation issue d'une société peu encline au « *non succès* » aggrave une forme de déstabilisation physique ou psychologique.

Nous appuyons l'idée selon laquelle toute personne dispose de « *facteurs de vulnérabilité* » et de « *facteurs de protection* ».

Le déséquilibre de ces facteurs peut avoir des influences plus ou moins graves sur la « *gestion* » de l'événement traumatique que constitue la liquidation judiciaire (LJ).

Au regard de ce raisonnement, il est nécessaire de distinguer les facteurs « *exogènes* » (environnement sociétal, juridique et financier) et « *endogènes* » correspondant à la « *sphère intime* » du dirigeant (environnement socio-affectif, passé entrepreneurial, santé du dirigeant).

2.4.1. Les facteurs « *exogènes* »

Lorsque l'on examine les facteurs « *exogènes* », le regard de notre société est marqué par le « *culte de la performance* » (Ehrenberg, 1991, p.13). L'esprit de concurrence et de compétition s'est installé à tous les niveaux de la société, et chaque individu est désormais contraint de se singulariser par son action personnelle. Entrepreneurs, sportifs, aventuriers, chômeurs ou exclus, tous doivent prouver leur capacité à se gouverner eux-mêmes, à « *devenir entrepreneurs de [leurs] propres vies* » (ibid., p. 16).

La sacralisation des institutions judiciaires sont des déterminants puissants quant à l'image qu'elles renvoient dans le « *jugement de l'échec* » d'un entrepreneur traduit au « *banc des accusés* ».

Ce constat invite à s'interroger sur le regard porté sur « *l'échec* » (« *tabou de l'échec* ») dans un environnement marqué par des normes sociales et des règles de vie omniprésentes, constituant un « *socle de références* » très puissant.

2. 4 .1.1. Les normes sociales

Selon Brunet-Mbappe, (2010, p. 4) « *l'identité sociale n'est plus transmise, elle s'acquiert à travers les réalisations personnelles, la performance individuelle. De ce fait, l'échec n'est plus attribué à la destinée mais à une incapacité personnelle, voire à une incompétence* ».

Là repose, l'une des causes de la stigmatisation de « *l'échec* » dans notre société : l'individu est responsable de sa non-réussite. Cette responsabilité se décline par une faute de l'entrepreneur, qui se traduit par une culpabilité patente et donc condamnable.

« *Cette responsabilisation de l'échec agit sur l'estime de soi et sur l'image produite. La stigmatisation de l'entrepreneur ayant échoué est d'autant plus forte que, si le médecin ou l'avocat sont tenus à une obligation de moyens, l'entrepreneur, lui, est considéré comme tenu à une obligation de résultats* » (Hernandez, 2001 ; Brunet-Mbappé, 2010, p. 4). Dans ce cas, l'entrepreneur est considéré comme étant économiquement et judiciairement responsable.

Toujours selon les mêmes auteurs, trois types d'acteurs jouent un rôle prépondérant dans la stigmatisation de l'échec de l'entrepreneur, du fait de la légitimité que notre société leur attribue : ce sont « *les arbitres sociaux* » (presse, milieu académique…), les « *arbitres légaux* » (justice, bourse...), les « *arbitres économiques* » (autres entrepreneurs et chefs d'entreprise…).

Ces trois types d'acteurs interagissent de façon subjective et partiale sur le jugement porté sur les « *échecs* » entrepreneuriaux, chacun arbitrant en fonction de son propre référentiel (Weissenfels, Wurhmann et Hambrick., 2008) ; or, « *la stigmatisation de l'échec est l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses PME en difficultés financières cachent leurs problèmes jusqu'à ce qu'il soit trop tard* » (Commission Européenne, 2007, p. 9).

Simmons et al., (2014) considèrent que les entrepreneurs ayant échoué sont plus susceptibles que tout autre de quitter définitivement l'entrepreneuriat pour deux raisons :

- l'entrepreneur peut se considérer comme illégitime du fait de sa non-réussite. Il n'a pas réussi donc il n'a pas la vocation d'un entrepreneur : l'entrepreneur est entièrement responsable de sa non-réussite. Un sentiment de culpabilité mêlé à un sentiment de honte généré directement par cette stigmatisation de « *l'échec* » : l'entrepreneur se sent « *montré du doigt* » pour Mand et al., (2016). « *L'échec* » du fait de cette stigmatisation n'est pas alors attribué à un destin mais à une incapacité personnelle voire à une incompétence

- l'entrepreneur qui connait et ressent la stigmatisation de « *l'échec* », même s'il souhaite recréer au fond de lui-même une autre entreprise, peut considérer que la stigmatisation de son « *échec* » lui limitera ses chances de réussite car l'ensemble de ses parties prenantes (fournisseurs, clients, créanciers …) ne souhaiteraient peut-être pas retravailler avec lui.

Il y a également ceux, qui n'osent plus du tout redémarrer.

Minniti et Bygrave, (2001) constatent qu'un entrepreneur répète un choix uniquement s'il semble prometteur et s'il ignore qu'il va en résulter un « *échec* ».

Ce manque de la volonté d'entreprendre peut, entre autres, être expliqué par le « *antifailure-bias* » de (McGrath, 1999 ; Cope, 2011) causé par la connotation négative de « *l'échec* » dans la culture et la peur de *« l'échec »*. De nombreux chercheurs se sont intéressés à la « *gestion personnelle de l'échec* » (Homsma et al., (2007) ; Ucbasaran, (2010).

Homsma et al., (2007) fait une distinction entre « *l'attribution causale* » et « *l'interprétation causale* » des causes de « *l'échec* ». En ce qui concerne, « *l'attribution causale* », le « *locus of causability* » est une méthode d'explication d'un événement à travers des causes externes ou internes (Heider, 1958). Un événement dû aux forces internes implique la responsabilité de l'individu tandis que les causes externes trouvent une explication dans une dimension hors du contrôle de l'entrepreneur. (Cardon, Stevens, et Potter, 2011).

Dans le même ordre d'idée, « *l'interprétation causale* », est un mécanisme par lequel l'individu s'attribue la responsabilité et le contrôle de « *l'échec* » dans le but de comprendre les causes et les effets de son « *échec* ». Mais une telle interprétation n'est pas évidente ; il faut d'abord identifier l'erreur et sa cause avant de pouvoir l'interpréter. (Homsma et al., 2007). L'entrepreneur qui explique son « *échec* » par des forces internes, est conscient d'avoir le contrôle sur ses erreurs ou son *« échec »* et va pouvoir « *Rebondir* » plus facilement. Il sent avoir plus de contrôle sur la capacité d'atteindre les résultats souhaités par l'utilisation de différentes stratégies, dont l'effort ou d'autres facteurs contrôlés par l'individu. (Homsma et al., 2007).

En conséquence, cette personne va envisager des formations, des « *trainings* » comme un moyen de mieux réussir lors une activité entrepreneuriale future ce qui peut permettre une meilleure capacité à « *Rebondir* » (Homsma et al., 2007).

L'attribution des causes de « *l'échec »* par des individus et leur communauté à des facteurs internes et externes a une incidence sur la manière dont les entrepreneurs vont vivre leur « *échec* » et les conséquences qui en découlent (De Hoe et Janssen, 2014). Selon Homsma, le mécanisme de l'interprétation des causes semble être un prédicteur important de l'espérance de succès, de la stratégie et de la qualité de la stratégie à la suite d'un « *échec* » parce que la gestion d'une erreur influence la performance par la suite. (Homsma et al., 2007).

Malheureusement, l'individu a souvent du mal à identifier les causes de son « *échec* », c'est ce qu'on appelle « *la faute d'attribution* ». (« *attribution error* ») (Ucbasaran, 2012). En effet, l'être humain a tendance à attribuer les succès des autres et nos propres erreurs aux facteurs externes. Par conséquent, nous ne prenons pas leurs succès comme leur propre mérite et nos erreurs comme notre propre faute. Au contraire, nous avons tendance à attribuer nos succès et les « *échecs* » des autres aux facteurs internes. Cette « *erreur d'attribution* » cause un vrai problème concernant l'acceptation et l'apprentissage de « *l'échec* » d'un individu. Les entrepreneurs qui expliquent leur « *échec* » par des forces externes ne vont probablement pas apprendre de leurs erreurs car convaincus que les raisons de « *l'échec* » n'étaient pas sous leur contrôle. (Homsma et al., 2007 ; Yamakawa et Cordon, 2014). Cependant, un entrepreneur qui ne commet pas cette « *erreur d'attribution* » et qui va expliquer son « *échec* » par des forces internes, peut développer un sentiment de culpabilité fort puisqu'il se sent responsable de son « *échec* ». (Fieres, 2016).

Les normes sociales peuvent rendre le fait d'échouer honteux (Tezuka, 1997). En France Kerdellant (2000) souligne que le fait de déposer son bilan est « *une marque d'infamie* » (Singh, et al., 2015, p. 151) et le moindre revers est vécu comme une tare.

Le droit à l'erreur, considéré par les Anglo-Saxons comme le terreau du succès, s'adapte mal à la mentalité française. L'auteur y voit le corollaire d'une « *culture de l'orgueil* » ou même d'une « *culture de l'honneur* », selon l'expression de Iribarne (1993) moins propice aux affaires que la « *culture de l'action* » anglo-saxonne.

Pour Mirvis et Berg (1997) : « *Dans notre culture, l'échec est une abomination. Nous en entendons rarement parler, on ne s'attarde jamais dessus et la plupart d'entre nous font de leur mieux pour ne jamais l'admettre. Tout particulièrement dans les organisations, l'échec n'est souvent tout simplement pas toléré et les gens font tout leur possible pour ne pas être associés à un échec, quel qu'il soit* ». Aubert (1997) constate que l'individu est tout simplement enraciné dans une logique de réussite professionnelle, qui est présentée comme une nécessité non seulement économique mais aussi morale. (Cusin, 2005, p. 3).

Le contexte institutionnel d'un pays est composé de « *symboles formels* » (les règlementations explicites) et de « *symboles informels* » (les normes culturelles implicites) qui servent de sources d'information sur un entrepreneur qui a échoué vis à vis de ses investisseurs, ses créditeurs ou de ses parties prenantes. Ces référentiels d'information et les informations qu'ils véhiculent représentent des symboles de la stigmatisation.

Selon Goffmann, dans la littérature de la psychologie sociale, les symboles de la stigmatisation sont décrits comme les moyens (à savoir les badges, les titres, les étiquettes) qui transmettent l'information sociale négative de la stigmatisation aux masses critiques. (Goffmann, 1963) (cité dans Simmons et Wiklund, 2014).

2.4.1.2. La représentation judiciaire

Sur le plan juridique, l'organisation de la vie en société relève de structures judiciaires, garantes de l'ordre public et social. Dans le cas des procédures collectives, le droit des entreprises en difficulté est régi par le Code de Commerce dont le tribunal compétent est chargé d'en régler les différends.

Lorsque le mot Tribunal est prononcé, il est évocateur de justice et représente dans l'imaginaire collectif, une source d'arbitrage ou de jugement rendu par des juges dans l'application de la règle de droit.

« *L'étude des stigmates de la défaillance ne peut donc se limiter à l'arsenal des sanctions législatives mises en place par le législateur. Elle a de nombreuses conséquences humaines, l'opprobre et l'infamie qui en découlent s'imposent au débiteur innocent, quelles que soient les époques et les corps de règles applicables. La souffrance, l'humiliation et parfois même le suicide que génère la seule idée de la cessation de paiement pour les marchands, les commerçants, puis les chefs d'entreprise n'a jamais disparu. L'étude de cette partie du droit sur une très longue période permet de constater, malgré ses nombreuses évolutions, la constance de la honte et du mépris qui entoure l'insolvable en marge ou en accord avec la loi* ». (Magras, 2018, p. 26).

Cette stigmatisation à caractère historique est illustrée par un texte gravé sur une dalle en marbre de la place d'un marché de la vieille ville de Bastia[17].

[17] Témoignage du chercheur à l'occasion d'une visite à Bastia.

« A l'époque génoise, se tenait ici un marché, la Chiappa, fourmillant de chalands et de marchandises. Quand un commerçant avait fait faillite, ses créditeurs l'obligeaient à venir s'asseoir, déculotté, sur une dalle de la Chiappa. On disait alors que l'infortuné « andava di culu in chjappa ».

Cette pratique était également en usage à Gênes et dans des villes d'Europe. A Florence, au centre du Mercato Nuovo, se trouve une pierre ayant la même destination, elle est surnommée « *la pietra dello scandalo* » (la pierre du scandale). (Augustin, 2017).

Au regard des procédures collectives et en particulier la liquidation judiciaire, le dirigeant d'entreprise se voit signifier un jugement de clôture par une juridiction commerciale qui est aussi un tribunal.

Autrement dit, le « *failli économique* » comparait devant des magistrats et des administrateurs judiciaires sous la forme d'une audience qui s'apparente pour le chef d'entreprise à un procès analogue à un justiciable condamné par la justice.

Cette traduction devant la justice publique est exacerbée ou encore présente dans les esprits ou l'imaginaire collectif par l'histoire du droit des faillites.

« *Rappelons tout de même que le mot apparaît dès le XVIe siècle et que son utilisation se poursuit jusqu'à nos jours. Pour les profanes, les échecs commerciaux quelle que soit leur origine et surtout quelles que soient les modalités judiciaires de liquidation de l'actif sont regroupés sous le terme de faillite* ». (Magras, 2018, p. 522).

Et bien que la faillite ait disparu des textes, « *elle demeure bien vivace dans les esprits, ce qui est problématique, car le terme n'a pu être purgé de la connotation négative qui l'accompagne* ».

De surcroit, l'auteure souligne les nombreuses conséquences humaines relatives aux stigmates de la défaillance tels que « *l'opprobre et l'infamie qui en découlent s'imposent au débiteur innocent, quelles que soient les époques et les corps de règles applicables. La souffrance, l'humiliation et parfois même le suicide que génère la seule idée de la cessation de paiement pour les marchands, les commerçants, puis les chefs d'entreprise n'a jamais disparu. L'étude de cette partie du droit sur une très longue période permet de constater, malgré ses nombreuses évolutions, la constance de la honte et du mépris qui entoure l'insolvable en marge ou en accord avec la loi* ». (Magras, 2018, p. 26).

En définitive, « *En France, la neutralisation et l'ostracisation de l'agent défaillant semblent tellement imprégnées dans les mœurs que le droit de la faillite se heurte à chaque réforme à une sorte de paralysie imposée par la volonté de maintenir le statu quo* ». (Magras, 2018, p. 29).

La procédure de liquidation judiciaire est réservée au débiteur en cessation des paiements et dont le redressement est manifestement impossible.

Elle réunit deux opérations dont les fonctions sont diamétralement opposées :

- d'une part la cession des actifs du débiteur afin de mettre fin à l'activité de l'entreprise : le liquidateur est chargé de vendre ses biens (réalisation de l'actif) et de répartir l'argent obtenu entre les créanciers selon l'ordre de paiement prévu par la loi (procédure de distribution)

- d'autre part la cession de l'entreprise, c'est-à-dire la réalisation du patrimoine du débiteur par une cession globale de ses droits et de ses biens.

La liquidation judiciaire se traduit alors par la vente de l'entreprise à un tiers qui s'engage dans le cadre d'un plan arrêté par le tribunal, à maintenir l'activité ainsi que tout ou partie des emplois, et à verser une somme d'argent afin d'apurer le passif de l'entreprise.

En principe l'ouverture de la liquidation judiciaire aux fins d'une cession des actifs ou d'une cession de l'entreprise doit être demandée par le débiteur au plus tard dans les 45 jours qui suivent sa cessation des paiements.

En référence à la thèse soutenue par Magras-Vergez, relative à « *la constance des stigmates de la faillite* » (2018) (considérée comme une faute), l'auteure montre que la faillite a toujours été entachée par une stigmatisation marquée de la société envers le failli et qu'elle demeure encore un sujet tabou.

D'autres auteurs soulignent la « *rigueur* » de l'application des règles de droit et de ses conséquences. « *Le droit de la faillite a longtemps été très répressif à l'égard du failli et le failli exhale encore une odeur de soufre* » (Martineau-Bourgninaud, 2016, p. 1).

« *Le droit des entreprises, droit déshumanisé, peut se transformer en broyeur d'entreprise* » (Soinne, 2009) même si l'évolution de la jurisprudence parle de « *restauration des droits du chef d'entreprise par la suppression de certaines mesures infamantes, fantôme du droit de la faillite qui hantent encore le droit des entreprises en difficulté et qui n'ont plus leur place dans une justice du XXIème siècle qui ambitionne de se moderniser* ».

Si un individu souhaitait exprimer sa souffrance, il serait rapidement renvoyé à des difficultés psychologiques personnelles. « *La souffrance est une impuissance à dire, à faire, à raconter, à s'estimer* ». (Ricœur, 1990 ; de Gaulejac, 2009, p. 1).

La peur de la « *sentence* » et de la vindicte populaire sont des facteurs supplémentaires d'inconfort psychologique pour l'entrepreneur mis au « *banc des accusés* » de la société. Selon nous, la représentation collective et le regard de « *l'échec* » par les Tribunaux de Commerce sont une variable amplificatrice des conséquences nuisibles sur la santé du dirigeant de PME.

2.4.1.3. Le volet économique et financier

Au regard d'un modèle économique régi principalement par l'argent, les raisons financières demeurent un amplificateur de stress (dettes, cautions, impayés, emprunts, hypothèques…) et accablent le dirigeant de PME en mauvaise posture pécuniaire.

La bonne marche de son entreprise relève avant tout d'une bonne santé financière qui lui permet de garder une relative sérénité et se projeter dans l'avenir.

(Stam et al., 2008) expliquent que la faillite soumet l'entrepreneur à d'importantes contraintes financières ce qui diminue également la probabilité de Recréer une entreprise.

Effectivement, l'endettement de l'entrepreneur vis-à-vis de son entreprise peut être un véritable frein pour l'obtention d'un prêt bancaire futur dans le cadre d'un autre projet entrepreneurial (Cusin et Maymo, 2016). C'est ce qui explique le rapprochement actuel entre le *« Portail du Rebond* » et « *CRESUS* [18]», association reconnue d'utilité publique.

Dans la même veine, « *l'accès au crédit bancaire pour les dirigeants est souvent, si ce n'est toujours subordonné à un questionnaire qui fait état de leur santé en recensant les maladies auxquelles ils ont été confrontés au cours de leur vie. Les banques s'assurent que les fonds investis dans la structure seront remboursés* » (Mondelus, 2016, p. 10).

En cas de coup dur, la donne s'inverse et le chef d'entreprise doit faire face et résister à la brutalité de ses créanciers.

[18] Présente sur toute la France, l'association « *CRESUS* » vient en aide aux personnes en difficultés pécuniaires ou en situation de surendettement en luttant contre toute les formes d'exclusion financière.

Une enquête menée par l'association « *60 000 Rebonds* » (2019) au niveau national montre que les Entrepreneurs en Rebond (EER) ou ayant Rebondi (EAR) ont une forte hostilité vis-à-vis du secteur bancaire en termes de manque d'accompagnement, de bienveillance et de conseils.

« *Les banques ont une part de responsabilité dans le mécanisme par la volonté de protéger leur argent et celui de leurs clients. C'est une impérieuse nécessité qu'elles aient cette attitude prudentielle. Néanmoins, elles ont mis en place une politique très négative (…) Aujourd'hui, elles disent :* « *Votre caution personnelle est une bonne façon de voir si vous croyez à votre projet. A un moment donné, il faut identifier les modèles économiques qui ne fonctionnent pas. Mais c'est compliqué, car l'agence bancaire locale n'a pas les compétences pour savoir si le projet est risqué, viable. Elle regarde les ratios, mais cela ne prédit pas le futur du projet. Le monde bancaire n'est plus adapté. Aux Etats-Unis, 70 % des prêts aux entreprises se font par des investisseurs qui ont une meilleure compréhension qu'un employé de banque* ». (Témoignage de Philippe Rambaud, Président fondateur de « *60 000 Rebonds* » obtenu à l'occasion d'une interview au journal La Tribune, 2014).

D'autres auteurs montrent les faces cachées de la souffrance du dirigeant de PME en difficulté ainsi « *La souffrance du chef d'entreprise en difficulté reste un sujet tabou* ».

« *La souffrance du dirigeant de TPE et PME en difficulté, dominé par ses banquiers et harcelé par ses créanciers reste méconnue* » (Martineau-Bourgninaud, 2016, p. 1).

Ce facteur qui n'est pas à négliger également est celui de l'état financier (endetté ou prospère) et psychologique (encouragé ou découragé) dans lequel l'entrepreneur peut se trouver à la suite de son échec. (Stokes et Blackburn, 2001**).**

2.4.1.4. Les facteurs socio-culturels

Les conditions du marché sont formées par le cadre institutionnel et culturel et une telle stigmatisation a donc une forte influence sur l'accès à de nouvelles ressources financières pour l'entrepreneur en échec. Cette théorie s'appelle « *Principal/Agent Theory* ».

L'entrepreneur n'est plus crédible pour les parties prenantes et les agents sur le marché (difficulté à lever des fonds, trouver des associés et fournisseurs etc.) (McGrath, 1999).

La pression financière et les facteurs socio-culturels qui envahissent ou submergent le quotidien du dirigeant de PME est, l'une des causes amplificatrices de la gravité du traumatisme d'autant plus profonde si l'entrepreneur se retrouve seul et sans « *filet de sécurité* **».**

<u>Figure 16</u> : Cartographie des facteurs exogènes et endogènes

(Augustin, 2019)

A l'observation des « facteurs *« endogènes et exogènes* », d'autres facteurs psychologiques sont de nature à apporter des clés de compréhension dans la volonté du dirigeant de PME de Réentreprendre ou pas à la suite d'une défaillance d'entreprise (LJ).

Certains facteurs, comme la honte, la crainte, la peur et le « *sentiment d'échec* » peuvent conduire à un réel repli sur soi voire un déni de la réalité (Torrès, 2012).

Une faillite peut faire disparaître ou diminuer la confiance en ses capacités et compétences « *self efficacy* » à mener à bien une nouvelle activité entrepreneuriale (Shepherd, 2003).

La crainte de « *l 'échec* » (Bosma et al., 2008) est la crainte la plus courante chez les entrepreneurs. C'est le principal obstacle à l'esprit d'entreprendre. Ainsi, sept personnes sur dix voient de bonnes opportunités pour créer une entreprise mais admettent que la peur de « *l'échec* » les empêche d'essayer (GEM, 2011).

La peur de « *l'échec* » est vue à la fois comme un ennemi et un ami pour l'entrepreneur, car elle peut soit l'empêcher de se lancer dans l'entrepreneuriat, soit être un moteur lui permettant d'atteindre ses buts (Cacciotti et Hayton, 2015). Cependant, la majorité des études ont démontré que la peur de « *l'échec* » était une barrière à l'entrepreneuriat. Hessels et al., (2011) ont montré que la peur de « *l'échec* » a un impact négatif et significatif sur l'engagement ultérieur dans des activités entrepreneuriales. (De Hoë et al., 2018).

La peur du risque serait relative à chaque individu selon son orientation personnelle (Cacciotti, Gabriella et Hayton, 2015). Elle serait un indicateur de degré élevé de l'aversion au risque (Wagner et Sternberg, 2004). Deux aspects spécifiques de la propension au risque entrent en jeu : la perte potentielle de l'image de soi et l'estime de soi associée au risque perçu de créer une entreprise (Ray, 1994).

Cette capacité à ressentir de la honte à « *l'échec* » est importante, mais s'accompagne aussi de la peur des autres et la crainte d'un avenir incertain (Atkinson, 1957). Ainsi, par la perception de l'incertitude et des risques liés à l'indépendance professionnelle, la peur de « *l'échec* » inhibe fortement l'intention de devenir entrepreneur (Helms, 2003 ; Wagner et Sternberg 2004 ; Arenius et Minniti, 2005 ; Sandhu et al., 2011 ; Verheul et Mil, 2011 ; Shinnar et al., 2012).

En complément, les femmes ont en général un degré plus élevé de peur de « *l'échec* » que les hommes. Ceci s'explique par des normes et des croyances héritées d'un autre temps qui se perpétuent encore aujourd'hui dans nos sociétés. Cela diminuerait leur propension à se lancer dans la création d'une entreprise (Noguera et al., 2013). En effet, elles ont tendance à se percevoir spécifiquement et de façon moins favorable que les hommes et cela, quelles que soient leurs motivations entrepreneuriales. (François-Brazier, 2018).

Certains « *facteurs défensifs* » sont tout d'abord le fait de personnes disposant de traits de personnalité aux caractéristiques très inégales devant l'adversité.

En effet, selon certains chercheurs, (Koleck et al., 2003), l'être humain disposeraient de facteurs personnels de vulnérabilité et de protection.

Parmi les facteurs personnels, on peut distinguer les styles de vie à risque, les traits de personnalité pathogènes et les traits protecteurs :

- le type A, prédisposerait aux maladies cardio-vasculaires, correspond à un style comportemental caractérisé par de l'impatience, de l'hostilité, de la compétitivité, une vigueur des gestes et de la voix…
- le type C, identifié comme la « *personnalité des patients cancéreux* », se caractérise par une difficulté à identifier et à verbaliser les affects négatifs, associée à des cognitions dépressives sous-jacentes.

En référence à Bruchon-Schweitzer (2003), ces types ne doivent plus être considérés comme des caractéristiques dispositionnelles stables et il faut envisager leur relation avec le risque de développer une pathologie dans une perspective transactionnelle. Les sujets de type A auraient un style particulier d'interaction avec autrui dans des situations perçues comme des défis qui fragiliserait leur système cardio-vasculaire. Les sujets de type C quant à eux, auraient recours à un style particulier d'interaction face à certains événements aversifs de la vie vécus comme des pertes. Dans le même ordre d'idée, en psychologie, le « *Big Five* » désigne un modèle descriptif de la personnalité en cinq traits centraux, empiriquement proposé par Lewis Goldberg en 1981 puis développé par Costa et McCrae dans les années 1987-1992. Il constitue non une théorie mais un repère pour la description et l'étude théorique de la personnalité.

Ce modèle parfois appelé « *OCEAN* »[19] acronyme du nom de ses différentes dimensions, énumère les facteurs O. (Ouverture), C (Conscienciosité), E (extraversion), A (agréabilité), N (neuroticisme). (McCrae, et Costa, 1989).

En mobilisant une approche micro économique, les termes employés concernant le capital humain, social et psychologique nous paraissent signifiants dans l'écosystème entrepreneurial.

[19] **Ouverture** : appréciation de l'art, de l'émotion, de l'aventure, des idées peu communes ou des idées nouvelles, curiosité et imagination, **Conscienciosité** (conscience morale, *virtus*, c'est-à-dire vertu au sens romain) : autodiscipline, respect des obligations, organisation plutôt que spontanéité ; orienté vers des buts, **Extraversion** : énergie, émotions positives, tendance à chercher la stimulation et la compagnie des autres, **Agréabilité** (amabilité) : une tendance à être compatissant et coopératif plutôt que soupçonneux et antagonique envers les autres, **Neuroticisme ou névrosisme** : contraire de stabilité émotionnelle : tendance à éprouver facilement des émotions désagréables comme la colère, l'inquiétude ou la dépression, vulnérabilité.

L'élaboration de « *gisements de capitaux* » que détiennent chaque être humain à des degrés variables permet de souligner l'importance de ces « *amortisseurs de crise* » notamment dans le cas précis de la défaillance d'entreprise (LJ). Plus cette « *panoplie défensive* » sera marquée chez le dirigeant de PME et plus les conditions de sa capacité à « *Rebondir* » seront facilitées accélérées ou optimisées.

25. La trilogie des « *gisements de capitaux* » du dirigeant de PME

CAPITAL HUMAIN	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL PSYCHOLOGIQUE
Santé physique et mentale	**Soutien socio-affectif**	**Psychologie positive**
Passions	**Réseaux professionnels**	**Spiritualité, foi et croyances**
	Accompagnement associatif	

Tableau 17 : La trilogie des « *gisements de capitaux* » du dirigeant de PME

(Augustin, 2019)

2.5.1. La théorie du capital humain

Un grand nombre d'études lie le capital humain à l'intention de créer une entreprise (Stam et al., 2008). Cette théorie fait référence aux qualités intrinsèques d'une personne, c'est-à-dire ses connaissances, son niveau d'éducation, ses compétences et son expérience (Deakins et Whittam, 2000).

Allen et al., (2020) qualifient les « *ressources humaines immatérielles* » comme les connaissances, les compétences et les capacités que les individus acquièrent grâce à la scolarité, à l'expérience du travail et aux divers types de formation (Becker, 1964 ; Wright, 2007).

Selon Morris et al., (2017) les « *ressources humaines immatérielles* » permettent aux individus de développer des capacités importantes pour développer de nouveaux projets et sont associées à des processus d'apprentissage.

Dans la même veine, le « *capital humain* » d'un entrepreneur est plus spécifiquement défini comme les connaissances, les compétences et l'expérience acquises au cours d'une activité entrepreneuriale (Hessels et al., 2011). De même, Becker (2002, p. 3) a défini le capital humain comme « *la connaissance, l'information, les idées, les compétences* ». Il se développe notamment lorsqu'une personne travaille au sein d'une petite ou moyenne entreprise (Iyigun et Owen, 1998) ou son expérience en tant que fondateur et dirigeant d'entreprise (Hessels et al., 2011).

Des recherches antérieures sur la sortie d'entreprise ont mobilisé la théorie du capital humain pour tester l'intention de « *Re-créer* » une entreprise (Stam et al., 2008 ; Hessels et al., 2011 ; Nielsen et Sarasvathy, 2011). Celui-ci a un impact sur la recréation d'entreprise, car un ex-entrepreneur détectera plus facilement des opportunités d'affaires et pourra se servir de ses connaissances acquises lors d'une précédente expérience (Stam et al., 2008). Une sortie d'entreprise permet d'accumuler un capital humain lié à l'entrepreneuriat (Hessels et al., 2011) (cité par De Hoë, Giacomin, Janssen, 2016).

Schultz (1961), s'efforce d'affiner la mesure du capital humain en se concentrant sur la dimension qualitative du facteur travail, à savoir l'habilité, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain. Par conséquent, le capital humain peut être essentiel pour faire face avec succès à l'incertitude inhérente à l'entrepreneuriat.

2.5.1.1. La santé physique et mentale

En analysant le volet de la santé physique et mentale, il est essentiel de rappeler les conditions susceptibles de maintenir celle-ci de façon optimale notamment par le respect d'une hygiène de vie générale, régulière et harmonieuse.

En préambule à ce tableau, selon l'OMS, (1946) « *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ».

Dans la même veine, cette définition est proche de l'adage latin « *Un esprit sain dans un corps sain* ». *(mens sana in corpore sano).*

Cette citation est reprise comme slogan par le célèbre équipementier sportif « *ASICS* » sous la forme « ***A**nima **S**ana **I**n **C**orpore **S**ano* » pour des raisons vraisemblablement euphoniques (mens et anima étant synonymes). Cette citation du poète romain Juvénal reprise et adaptée par Pierre de Coubertin lors de l'inauguration des Jeux Olympiques modernes en 1896 illustre parfaitement cet équilibre nécessaire entre santé mentale et santé physique pour le bien-être.

Le terme de santé mentale est souvent confondu avec celui de maladie mentale. La définition du Dictionnaire illustré des termes de médecine (2012) est un équilibre psychique harmonieux.

Cet équilibre fragile peut être perturbé par les aléas de la vie et déboucher sur des troubles psychiques plus ou moins importants et plus ou moins durables.

La santé mentale est une notion qui englobe les conditions de vie, économiques, sociales, familiales, culturelles, les capacités génétiques et physiologiques, la capacité d'adaptation de chaque individu à ces conditions, la prévention et le traitement des troubles aux différents âges de la vie et la promotion de la santé mentale.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) la définit ainsi « *état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive, et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté* ».

Les interactions entre santé mentale et santé physique sont nombreuses : un trouble mental peut s'accompagner de troubles physiques et inversement une pathologie peut provoquer des désordres psychiques.

De nombreuses expressions populaires illustrent l'impact du mental sur le physique « *se ronger les sangs* », « *donner des boutons* », « *se faire de la bile* », « *briser le cœur* ». Cette liste non exhaustive permet de mieux comprendre le lien entre santé mentale et santé physique. (cité dans Balises, le magazine de la BPI, 2016).

2.5.1.2. Hygiène de vie générale[20] (Sommeil, alimentation, activité physique, méditation, sophrologie…).

A ce sujet, de nombreux chercheurs se sont intéressés sur des thèmes aussi divers que les conséquences du sommeil en termes de vigilance entrepreneuriale (Guiliani, 2018) et l'alimentation (Giorgi-Soubeyran, 2019) quant à la santé, le bien-être et l'équilibre du dirigeant de PME.

En termes d'activités physiques, le sport est « *un outil de résilience* ». Stimulant de la mémoire, protecteur du déclin cognitif, antidépresseur, anxiolytique, les scientifiques n'en finissent pas de découvrir les effets de l'activité physique sur le cerveau.

Dans une chronique parue dans le Monde le 26 mars 2018, Cyrulnik et Bouhours soulignent les vertus de l'activité physique sur le corps humain.

« Il *est aujourd'hui établi que la pratique du sport est bénéfique sur le plan physiologique et la santé mentale. Il apparait que la trajectoire de vie d'un sportif est un élément clé de son devenir et de sa réussite : l'existence de bons facteurs internes (motivationnels) et externes (soutien sociologique et psychologique) conditionnera en effet sa réponse adaptative face à l'adversité (blessures, contre-performances » (…). On devient résilient comme on devient champion…Tout dans le sport appelle au dépassement de soi et c'est souvent dans l'adversité que le champion se dépasse. Pour un individu traumatisé par la vie, le sport est un moyen de rebondir et de renouer avec la réussite après la défaite, la maladie, les échecs personnels. La résilience nécessite des capacités d'adaptation et concourt à l'accomplissement de soi ».*

En prenant exemple sur l'Institution militaire et les missions dévolues aux forces armées engagées sur les théâtres d'opérations extérieures, les menaces protéiformes demandent à chaque soldat d'être capable, moralement et physiquement, de remplir sa mission dans des conditions parfois complexes et périlleuses. L'entraînement physique militaire et sportif permet de s'y préparer de façon optimale.

[20] Le mot « **hygiène** » vient du grec *hugieinon* qui signifie « santé » et est défini comme « *ensemble des pratiques tendant à préserver, à améliorer la santé ; propreté, soin ; hygiène mentale, ensemble de mesures qui sont destinées à conserver l'intégrité des fonctions psychiques et à les développer* ». Hygiène publique, ensemble des moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics pour la sauvegarde et l'amélioration de la santé à l'intérieur d'un pays (Dictionnaire Petit Robert (1982).

Cette comparaison avec la guerre économique acharnée que se livrent les pays modernes peut trouver un écho de réflexion en la personne du dirigeant de PME qui doit affronter une concurrence et une compétitivité omniprésente où sa capacité à « *faire face* »[21] dépend pour beaucoup de sa vitalité physique et mentale. Bien que la crise sanitaire actuelle ne soit pas le cœur de notre sujet, il est fort à parier que la crise économique aura des répercussions dommageables sur l'écosystème entrepreneurial en général et sur la santé du dirigeant de PME en particulier. Dans leur étude, Chen et al., (2019) ont souligné l'importance de l'activité physique proposée comme une stratégie importante pour une vie saine pendant la crise du coronavirus.

Les avantages de la participation régulière à l'activité physique ont été bien documentés, montrant des relations inverses entre le mouvement et le risque cardiovasculaire, le diabète, et certains types de cancer, et des effets bénéfiques sur un certain nombre de résultats en matière de santé mentale (Penedo et al., 2005). L'activité physique augmente également le facteur neurotrope dérivé du cerveau, qui protège les neurones dans les régions du cerveau qui sont liées à la réponse dans des situations stressantes (Holmes, 2014). Il a également été démontré que l'activité physique d'une certaine intensité active l'hippocampe, inactive le cortex préfrontal et réduit la réponse au cortisol à une tâche émotionnelle (Zschucke, 2015). De même, les personnes plus actives physiquement semblent avoir amélioré la régulation des émotions et un stress plus adaptatif par une réévaluation cognitive (Perchtold et al., 2020). Yoshikawa et al., (2016) et ont suggéré que l'activité physique pourrait promouvoir la résilience.

Dans la même orientation, de nombreuses techniques ancestrales ou remises au goût du jour représentent un apport bénéfique sur la santé générale de l'être humain.

[21] La devise « **Faire face** » est celle du Capitaine Guynemer, prestigieux pilote de chasse tombé au combat en 1917.

Qu'ils s'agissent des techniques de méditation inspirées du bouddhisme ou de l'approche holistique japonaise (yoga, méditation en pleine conscience, « *mindfulness* »[22], « *reiki* »[23] …) mais aussi des techniques de régulation cardiaque (« *cohérence cardiaque* »)[24] ou respiratoire (sophrologie)[25], une panoplie de moyens naturels permet de renforcer les défenses de l'organisme devant toute agression extérieure en y retrouvant une forme de plénitude et d'harmonie.

2.5.1.3. Les passions

Dans son sens philosophique, plus large que le sens courant, la passion, du latin *patior*, *pati*, homonyme grec « *πάθος* (*pathos*) », signifiant la souffrance, le supplice, l'état de celui qui subit, désigne l'ensemble des pulsions instinctives, émotionnelles et primitives de l'être humain qui, lorsqu'elles sont suffisamment violentes, entravent sa capacité à réfléchir et à agir de manière raisonnée. Elle est différente des connotations actuelles populaires de la passion qui tendent à la restreindre à un sentiment d'attirance irraisonné voire obsessionnel envers une personne (passion amoureuse), un objet, un loisir ou un concept. Les concepts des passions et de l'impact des effets sur le corps sont très anciens, déjà étudiés dans l'Antiquité grecque et réactualisés par Descartes. Leur étude est par exemple très développée dans le stoïcisme qui accorde une place centrale à la raison et prône ainsi la maîtrise, voire l'extinction des passions (« *apatheia* »), comme une condition indispensable pour atteindre le bonheur. La notion philosophique est identifiée par des états émotionnels sensiblement perçus, comme la colère, la luxure, proche de celle qu'on trouve dans la religion. (Wikipédia).

Les passions ont fait l'objet d'un intérêt particulier en psychologie positive et en psychologie du sport.

---

[22] **La pleine conscience (mindfulness en anglais**) est un état de qui résulte du fait de porter son attention intentionnellement et de manière non jugeante sur l'expérience du moment présent. La pleine conscience s'entraîne par la méditation.

[23] Le **Reiki** est une méthode de soins non conventionnelle d'origine japonaise, fondée sur des soins dits « *énergétiques* » par imposition des mains.

[24] **La cohérence cardiaque** est une pratique personnelle de la gestion du stress et des émotions qui entraîne de nombreux bienfaits sur la santé physique, mentale et émotionnelle. Elle permet de contrôler sa respiration afin de réguler son stress et son anxiété. Cette technique simple permettrait de réduire aussi la dépression et la tension artérielle.

[25] **La sophrologie** est un « *entraînement du corps et de l'esprit pour développer sérénité et mieux-être basé sur des techniques de relaxation et d'activation du corps et de l'esprit* ». Elle s'adresse à toute personne cherchant à améliorer son existence et développer mieux-être et détente.

Vallerand et al., (2003) distinguent deux approches dualistes de la passion : les « *passions harmonieuses* » (source de motivation qui amène l'individu à choisir librement de s'engager dans une activité) et les « *passions obsessives* » (qui contraignent l'individu à réaliser son activité).

Les études révèlent que la « *passion harmonieuse* » induit des conséquences affectives et cognitives positives contrairement à la passion obsessive pour qui les conséquences sont négatives.

Ainsi plus la passion investie dans une activité est élevée, plus les émotions seront intenses et positives. (Lecoq et Rimé, 2009). Dans le champ entrepreneurial, Cardon et al., (2012) désignent la passion comme une émotion positive qui est le moteur de l'acte entrepreneurial.

Au cours de notre étude exploratoire de terrain, certains dirigeants de PME interviewés étaient si impliqués dans leurs passions au point de devenir un levier de « *Rebond professionnel* » à la suite de leur « *échec entrepreneurial* ». (Photographie, prêt à porter et mode, étude du Japon médiéval, club de voitures légendaires…).

2.5.2. Le capital social de l'entrepreneur (réseaux professionnels ou associatifs)

Considéré comme une ressource importante aussi bien pour les organisations que pour les individus, le capital social est défini par Bourdieu (1980, p. 2) comme « « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents non seulement dotés de propriétés communes (…) mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* ».

Le capital social constitue un concept-clé dans la théorie des réseaux sociaux (Persais, 2013). Dans la littérature, trois composantes essentielles du capital social de l'entrepreneur sont identifiées : la structure du réseau social (Burt, 1992), la nature des liens dans le réseau social (Granovetter, 1973) et les attributs des alters dans le réseau (Lin, 1999).

2.5.2.1. Environnement et sphère socio-affective (Hatak et al., 2019).

Certains chercheurs soulignent l'importance des relations humaines qui peuvent devenir un moteur de vie (Clervoy et al., 2016 ; Vanborre, 2018).

Ces auteurs parlent de « *périphérie affective* » définie comme : « *un maillage de l'ensemble des relations sociales de la victime. Elle est constituée par sa famille, ses relations amicales et professionnelles proches. Ce maillage fonctionne comme un tissu de relations, à la fois souple, élastique et résistant* » (…). *C'est grâce à cette « périphérie affective » que le sujet va pouvoir se sécuriser, trouver du réconfort et se restaurer sur le plan narcissique. Cette solidarité est un puissant facteur d'aide aux personnes psychotraumatisées. L'autre pourra aider la personne fragilisée à mobiliser ses ressources individuelles, ses capacités et ses soutiens* ». (Vanborre, 2018, p. 8).

Le réseau social correspond à l'ensemble des personnes avec lesquelles l'individu est en relation et aux caractéristiques objectives des contacts sociaux (nombre, durée, fréquence…). Lorsqu'il est important, il protège la personne. A l'inverse, l'isolement social est lié au risque de développer une maladie, mais cette relation est cependant modérée.

Comme pour les autres événements de vie, c'est l'évaluation que porte l'individu sur l'aide reçue de son réseau (soutien social perçu) que le réseau social considéré si objectivement ce réseau est pertinent (Rascle, 1994).

C'est pourquoi la psychologie de la santé s'intéresse davantage à la manière dont la personne perçoit et évalue les caractéristiques objectives de l'environnement qu'à ces caractéristiques elles-mêmes. En effet, un même événement n'a pas le même impact chez tous les individus.

Il est donc important de compléter l'approche situationnelle stricte (en termes d'événements de vie et de réseau social) par l'approche transactionnelle (en termes de stress perçu et de soutien social perçu).

2.5.2.2. Le soutien social perçu

Selon certains chercheurs, une étude empirique (Torrès et Gharbi, 2013) a permis de souligner l'importance des relations personnelles (famille, amis) du créateur d'entreprise dans le maintien et le développement de son bien-être.

La notion de soutien social perçu correspond au sentiment qu'un individu a (ou non) d'être aidé, protégé, valorisé par son entourage (Koleck., Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003).

Il se compose du soutien émotionnel, du soutien d'estime, du soutien informatif et du soutien matériel (Bruchon-Schweitzer, 2002).

Des travaux scientifiques ont fait le lien entre cette variable qualifiée de modératrice sur l'état de stress et la santé, notamment dans le champ de l'entrepreneuriat (Chay, 1993 ; Nahum-Shani et Bamberger, 2011). Certaines études ont également montré l'impact du soutien social sur la réussite de l'entreprise (Baron et Markman, 2003).

Il existe plusieurs variables (le soutien reçu et perçu, le soutien émotionnel, le sentiment de protection et d'amour, le soutien d'estime, le soutien informatif) qui permettent de mesurer le soutien social.

La santé entrepreneuriale en tant que capital humain devrait donc conduire à la réussite entrepreneuriale. (Koleck et al., 2003).

Selon des études récentes, des chercheurs ont démontré que la santé mentale et la santé physique conduisent à des niveaux plus élevés de réussite entrepreneuriale financière et de bien-être subjectif.

En plus de leur propre santé, les entrepreneurs rapportent des niveaux plus élevés de bien-être subjectif lorsque leur conjoint est en bonne santé mentale et physique **(**Lyubomirsky, et al., (2005) ; Powdthavee, (2009) ; Hatak et Zhou, (2021).

- un soutien social déficient ou négatif[26] constitue un risque majeur de développement de troubles traumatiques, de leur sévérité et de leur métier dans le temps
- à contrario, les proches (familles, collègues, amis) et le réseau relationnel élargi sont des sources de réconfort efficaces pour contrebalancer les effets délétères d'un événement potentiellement traumatisant
- les tensions conjugales et intrafamiliales[27] (relations conjugales conflictuelles, couple désuni, relations compliquées avec l'emploi du conjoint) constituent un contexte fragile peu propice à l'émergence de mécanismes de soutien fonctionnels dans les situations adverses.

---

[26] *«Disparition de tout le circuit relationnel…amical…copains…les ponts se coupent, c'est un déchirement ». « Ma femme n'a pas digéré mon échec entrepreneurial et ses conséquences ».*

[27] *« Ma femme n'a pas digéré mon échec entrepreneurial et ses conséquences ».« J'étais dans un profond sentiment de solitude…j'avais l'impression que personne ne me comprenait…je suis seul dans la tempête ».*

En revanche la stabilité offerte par la famille[28] permet d'annihiler l'impression du chaos du monde qu'éprouvent les victimes après un événement tragique.

Disposer d'un cadre de vie sécurisant, participer à des activités de loisirs, fréquenter des amis sont des aides à la récupération en contribuant à créer un sentiment de continuité et de sécurité.

Certains chercheurs ont souligné le rôle fondamental de la famille dans le processus de résilience au regard des expériences traumatiques pouvant conduire à la mise en jeu de « *processus familiaux salvateurs* ». « *La famille va se souder face à l'adversité et trouver ou recréer des liens familiaux de solidarité, de soutien et de cohésion…Les potentialités de soutien que le groupe familial procure au sujet blessé pourront favoriser son développement, l'élaboration de sa souffrance et sa reconstruction psychique* » (Anaut, 2012, p. 78).

Le soutien socio-affectif parait néanmoins parfois discutable ou inapproprié au regard des réalités entrepreneuriales en cas de défaillance d'entreprise et peut s'avérer inefficace[29].

Ce postulat discutable est souligné toutefois par une ambivalence en période de prospérité économique, où la difficulté d'être soutenu par ses proches semble déjà aléatoire.

En effet, un récent sondage « *Entrepreneurs et vie de famille* », réalisé par Opinion Way en 2017 pour Legalstart.fr met en exergue la difficulté d'équilibrer la vie professionnelle et familiale.

A cet écho, sur les 1018 dirigeants interrogés, issus de la base des 50.000 personnes inscrites sur Legalstart.fr (plateforme juridique en ligne, spécialiste des PME), 74% considèrent que la vie d'entrepreneur n'est pas compatible avec la vie de famille ou demande des sacrifices. Une estimation qui atteint même 78% chez les femmes.

Il parait difficile de faire abstraction de la fragilité de la situation familiale, sérieusement bousculée ou accentuée en cas de liquidation judiciaire dont les conséquences financières sont dommageables. Cela explique sans doute, l'étroite corrélation entre le divorce et la faillite d'une entreprise. (« *les 3 D du CJD* »).

---

[28] *« Mon épouse a été exemplaire parce qu'elle m'a soutenu. J'avais perdu confiance en moi »*

[29] « *Dans une telle situation,* ***la bienveillance de certains appuis familiaux et amicaux est*** *primordiale* ***afin de faire face à d'autres membres familiaux à la critique facile, donneurs de leçons n'ayant pourtant pas tous les outils et compétences pour apprécier la réalité des faits****. Au final, ces derniers restent campés sur leurs certitudes, enfermés dans une approche négative de l'échec ».*

Le capital social constitue un facteur qui peut aider à atténuer les effets de l'échec et de la stigmatisation ; les personnes ayant « *un niveau élevé de capital social, de prestige et le statut peut être protégé contre la stigmatisation personnelle parce que leur capital social modifie la façon dont les observateurs y réagissent* » (Wiesenfeld et al., 2008, p. 231-251).

Le capital social fait référence aux nombres de relations de qualité au sein d'une organisation qui permettent de créer un climat positif et de sécurité essentielle pour l'apprentissage des erreurs. Celui-ci peut être d'une très grande utilité pour limiter l'aspect négatif de « *l'échec* » en termes d'émotions et permettre de mieux réfléchir aux causes de « *l'échec* » pour parvenir à en tirer des enseignements (Edmondson, 1999).

Le capital social constitue une ressource d'une très grande valeur pour les entrepreneurs, du fait qu'il sera pour eux, une source d'opportunité qui leur permettra d'accéder aux ressources auxquelles ils n'auraient pas accès sans celui-ci.

Il peut renforcer les compétences de l'entrepreneur et contribuer à la reconnaissance d'idées et à l'identification d'opportunités, à l'acquisition de capacités, de ressources et d'informations (Dubini et Aldrich, 1991).

La nature des liens est liée à la force des relations que l'individu tisse avec les membres de son réseau (Granovetter, 1973). En effet, toute personne qui appartient à un réseau social possède de nombreux liens directs avec d'autres membres de ce réseau.

« *C'est en acceptant de se faire aider que s'amorce le début de la guérison. Rompre la solitude, parler avec d'autres, partager son histoire est fondamental* » (Bernard, 2018, p. 31).

Le capital social a un impact majeur sur le lancement d'une entreprise et sa réussite (Nielsen et Sarasvathy, 2011). Il est défini comme la somme des ressources provenant du réseau de relations que possède(nt) le(s) fondateur(s) d'une entreprise (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Plus précisément, le capital social de l'entrepreneur se réfère à la construction d'un réseau composé d'autres entrepreneurs au travers desquels il acquiert des ressources (Hessels et al., 2011). En général, ce réseau est constitué de parents, d'anciens collègues créant une entreprise, d'amis ou de voisins (Davidsson et Honig, 2003 ; Nanda et Sorensen, 2010).

Certains autres auteurs évoquent les « *ressources sociales immatérielles* » définies comme des actifs ou la valeur que les individus tirent de leurs réseaux sociaux (Adler et Kwon, 2002 ; Lin, 2017). En côtoyant des entrepreneurs, un individu a une connaissance plus réaliste des valeurs, des aptitudes et des compétences nécessaires au démarrage et à la gestion d'une entreprise.

Toutes ces personnes sont des ressources et des contacts utiles (Hisrich et al., 2005) et jouent un rôle de modèle en rendant la carrière entrepreneuriale attrayante, comparativement au salariat (Hessels et al., 2011). Des études antérieures ont montré que le capital social a un impact positif sur la probabilité des ex entrepreneurs à « *Recréer* » une entreprise.

Les « *ressources sociales* » peuvent affecter les « *ressources humaines immatérielles* » à travers les informations que les décideurs tirent de leurs relations sociales (Castanias et Helfat, 2001) qui peuvent à leur tour affecter les croyances des décideurs (par exemple, Adner 2002).

Le fait d'avoir des contacts personnels avec un entrepreneur augmente la volonté de retenter sa chance (Wagner, 2002). La constitution d'une équipe de cofondateurs encourage également le redémarrage (Metzger, 2008).

Les membres de la famille et des amis entrepreneurs renforcent le choix d'une carrière entrepreneuriale chez les ex-entrepreneurs, malgré une expérience infructueuse (Stam et al., 2008). Nielsen et Sarasvathy (2011) ont montré qu'avoir des parents entrepreneurs et être marié à un entrepreneur réduisait la probabilité de connaître un nouvel « *échec* ».

« Nous pensons donc que la connaissance d'une personne active en entrepreneuriat peut influencer positivement un ex-entrepreneur à recréer » (De Hoe, Giacomin, Janssen, 2016, p. 10).

Dans une étude réalisée par BPI France (2016), le sentiment de solitude des dirigeants de PME touche près de la moitié des entrepreneurs (Sur les 2400 entrepreneurs ayant répondu à l'enquête, 45 % d'entre eux se sentent isolés).

Torrès identifie sept formes de solitude du dirigeant (dans la décision, statutaire, relationnelle, professionnelle, situationnelle, existentielle et collective) et souligne l'importance de la participation à un réseau d'entrepreneurs afin de rompre cette solitude pesante.

« *La familiarité de ce phénomène nous en ferait presque oublier son caractère anormal et incongru* » (Torrès, 2016).

2.5.3. Le capital psychologique

2.5.3.1. La psychologie positive

La psychologie positive est définie comme « *l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions* » (Gable et Haidt, 2005, p. 104).

L'apport de la psychologie positive favorise *« la promotion de la santé mentale, mais elle est aussi utilisée auprès des personnes en difficulté, car elle permet d'améliorer l'estime de soi, la qualité de « l'alliance thérapeutique », l'adhésion à l'accompagnement, l'espoir et l'optimisme* ». (Shankland et Benny, 2017, p. 77-88).

L'un des premiers domaines d'exploration de la psychologie positive porte sur la manière d'encourager l'utilisation des ressources personnelles de façon optimale. Dès le début des recherches dans ce champ, un projet important visait à identifier les forces des individus, de sorte que les praticiens n'aient pas uniquement une grille permettant de catégoriser les symptômes. Des travaux de recherche menés par Martin Seligman et Christopher Peterson (2004) ont ainsi donné lieu au développement d'une classification de « *forces de caractère* ». Ces dernières sont des traits de personnalité communément valorisés à travers les cultures qui favorisent le fonctionnement optimal des individus, tout en étant associées à des valeurs et des actions socialement constructives. Les interventions portant sur ces caractéristiques visent à permettre à l'individu de mieux repérer ses forces et de les utiliser davantage, ce qui a pour effet de réduire la présence d'affects dépressifs, d'augmenter l'espoir et le bien-être de manière durable (Seligman et al., 2005). Cela prédit également une diminution du stress ainsi qu'une augmentation des affects positifs, de la vitalité et de l'estime de soi (Wood, Froh, Geraghty, 2010).

En référence à une synthèse des effets des interventions, portant au total sur plus de six mille participants (Sin et Lyubomirsky, 2009), il a été montré que les pratiques de psychologie positive étaient efficaces à la fois en promotion de la santé mentale (amélioration du bien-être des individus) et en accompagnement, en particulier pour les patients présentant des symptômes dépressifs.

Strümpfer (1990) a suggéré six « *forces salutogéniques* » importantes : la résistance, le locus de contrôle interne, la débrouillardise apprise, la puissance, l'efficacité personnelle et le sens de la cohérence (SoC). Outre les facteurs de Strümpfer, Breed et al., (2006) mentionnent l'épanouissement personnel, le sens de la cohérence, la robustesse, la puissance, l'efficacité personnelle, la débrouillardise apprise, le locus de contrôle interne, l'adaptation, le bien-être, la créativité et le flux, la résilience, l'intelligence émotionnelle, l'engagement, l'authenticité, le bonheur, l'humour, l'affect positif, le courage, la gratitude, la foi et l'optimisme.

La liste la plus complète des « *facteurs salutogéniques* » se trouve dans Lindström et Eriksson (2005), qui distinguent 25 facteurs.

- le « *sensemaking* » (fabrication de sens et les liens récursifs entre fabrication de sens et action) (Vidaillet, 2003).

Selon Weick, (1988), l'importance de la fabrication du sens vient de ce que, pour les participants à une action, il est toujours problématique de rester « *au contact* » avec le « *monde* ». Ce contact est fragile et ambigu. Le sens élaboré peut à tout moment se révéler illusoire et mener à une action inadéquate.

« *Au cœur du processus de résilience, une étape clef doit prendre corps : celle de la construction du sens. Les épreuves dépourvues de signification ne permettent pas de « se réinventer ». C'est ici que les tuteurs de résilience que sont les associations jouent un rôle important comme support à cette élaboration, c'est dans la narration et le partage que le sens émerge…Le besoin de donner du sens n'est pas une donnée immédiate et une évidence pour chacun. Le sens est plus une donnée émergente et sans doute tangible a posteriori* » (Bernard, 2018, p. 23).

Selon la même auteure, « *Le sens s'élabore au cours du temps, de l'histoire et des épreuves vécues. Le sens se crée pour une personne en tissant des liens de causalité entre ses actions, ses motivations et ses croyances, entre le passé et le présent. Le partage, les échanges sur sa propre expérience y compris avec sa famille, mais aussi avec les personnes des différentes associations citées servent à faire émerger une autre compréhension des événements (…) Ré-éclairer l'expérience fait partie du processus de réparation et nécessite l'aide du regard extérieur* ». (Bernard, 2018, p. 35).

- l'estime de soi (valeur positive qu'un individu se donne, le résultat d'une évaluation sur ses forces et ses faiblesses). C'est l'américain William James qui l'a définie en 1890, comme le rapport entre nos succès et nos prétentions. L'estime de soi s'enracine dans la qualité et la stabilité de la relation de l'enfant à ses proches, puis aux réactions de son entourage à sa présence et à ses actes

« *Il s'agit ici de décider de partager son expérience, son vécu avec d'autres. Être écouté, entendu autant qu'écouter et entendre d'autres… Savoir distinguer sa part de responsabilité dans la situation vécue, sans la grossir de façon inconsidérée est une étape majeure (…). Reconnaître son rôle sans dévaloriser son parcours, ni toutes ses compétences et son honorabilité, est essentiel* » (Bernard, 2018, p. 34).

- les compétences psychosociales (« *Les compétences psychosociales, ou habilités sociales, sont issues des champs de la psychologie sociale et cognitivo-comportementaliste. Elles se définissent comme « une stratégie, un système de connaissances et d'aptitudes qui permettra d'engendrer une action. C'est un ensemble de processus orientés vers une finalité, elles sont plus ou moins conscientes, volontaires et organisées…Elles sont l'art de bien conduire sa vie personnelle, professionnelle et sociale, l'art de se gérer soi-même avec efficacité* » (Peyré, 2000).

Définies par la division santé mentale et prévention des toxicomanies de l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 1986), elles s'articulent avec les connaissances de l'individu pour l'aider à adopter des comportements favorables à la santé, pour l'aider à faire face aux petits défis du quotidien. En 1993, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) introduit le concept et fait référence, en premier lieu, à une compétence psychosociale globale : « *la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est la capacité d'une personne à maintenir un état de bien-être subjectif qui lui permet d'adopter un comportement approprié et positif à l'occasion d'interactions avec les autres, sa culture et son environnement. La compétence psychosociale joue un rôle important dans la promotion de la santé dans son acception large renvoyant au bien-être physique, psychique et social* ».

L'OMS souligne l'importance de promouvoir ces compétences afin de favoriser la santé globale positive (physique, psychique et sociale).

« *Les compétences psychosociales se situent à la croisée de la promotion de la santé et de la prévention des problèmes de santé, de la santé physique et de la santé mentale* ». (Luis et Lamboy, 2015, p. 3).

Compétences sociales (ou interpersonnelles ou de communication)	**Compétences cognitives**	**Compétences émotionnelles**
Compétences de **communication verbale et non verbale** : écoute active, expression des émotions, capacités à donner et recevoir des « *feedback* »	Compétence de **prise de décision et de résolution de problème**	Compétences de **régulation émotionnelle** : gestion de la colère et de l'anxiété, capacité à faire face à la perte, à l'abus et aux traumatismes
L'empathie : **capacité à écouter et comprendre** les besoins et le point de vue d'autrui et à exprimer cette compréhension	Pensée critique et l'auto-évaluation qui impliquent de pouvoir **analyser l'influence des médias et des pairs**, d'avoir conscience des valeurs, attitudes, normes, croyances et facteurs qui nous affectent, de pouvoir identifier les (sources d') informations pertinentes	Compétences de **gestion du stress** qui impliquent la **gestion du temps**, la pensée positive et la maîtrise des techniques de relaxation
Capacités de résistance et de **négociation** : gestion des conflits, capacité d'affirmation, résistance à la pression d'autrui		**Compétences d'auto-évaluation et d'auto-régulation** qui favorisent la confiance et l'estime de soi
Compétences de coopération et de collaboration du groupe		
Compétences de plaidoyer qui s'appuient sur des **compétences de persuasion et d'influence**		

<u>Tableau n° 18</u> : Les compétences sociales, cognitives, émotionnelles

(Luis et Lamboy, 2015, p. 2)

Les « *ressources humaines immatérielles* » permettent aux individus de développer des capacités importantes pour développer de nouveaux projets (Morris et al., 2017) et sont associées à des processus d'apprentissage. (Allen et al., 2020).

La mobilisation du capital psychologique (cité par De Hoe et Janssen, 2016) permet de définir ce concept développé par Luthans, Youssef et Avolio (2007).

Ces auteurs le définissent comme « *étant un état psychologique positif de développement de l'individu caractérisé par de hauts degrés d'auto-efficacité, d'optimisme, d'espoir et de résilience* ». Le capital psychologique joue un rôle complémentaire aux capitaux humain et social, car il a trait à qui nous sommes et à ce que nous devenons (Luthans, Vogelgesang, et Lester, 2006).

De Hoe et Janssen, (2016, p. 3) soutiennent « *qu'un individu ayant un haut degré de capital psychologique pourrait mieux rebondir et mieux gérer cette situation d'échec entrepreneurial en vue de se relancer* ».

Leur modèle conceptuel est basé sur le fait que le capital psychologique contribuerait à favoriser, d'une part, l'apprentissage dans un contexte « *d'échec entrepreneurial* » et, d'autre part, l'intention de l'entrepreneur ayant échoué à poursuivre sa carrière entrepreneuriale.

<u>Figure 17</u> : Modèle conceptuel de l'effet du capital psychologique sur l'apprentissage à partir de « *l'échec* » et de l'intention de « *Recréer* »

(De Hoë et Janssen, 2016, p. 25)

Les sources psychologiques permettent aux décideurs de surmonter la motivation des défis inhérents à « *l'échec* », qui pourraient conduire à l'utilisation de leurs ressources humaines et sociales immatérielles.

Les *« ressources psychologiques intangibles »* sont souvent conceptualisées comme une ressource motivationnelle (Newman et al., 2014), avec le potentiel d'amplifier d'autres antécédents ou facteurs (Baron et al., 2013).

Selon les chercheurs, il convient toutefois de noter que les personnes ayant des niveaux élevés d'auto-efficacité et d'optimisme (composantes ressources) subissent souvent une réduction de l'effort et l'excès de confiance respectivement (Klayman et al., 1999 ; Stevenson et al., 2019b), ce qui pourrait entraver l'utilisation de ressources humaines et sociales vers les transitions « *d'échec* ».

« *Malgré cela, nous nous attendons à ce que la motivation des composantes des ressources psychologiques seront suffisamment fortes pour conduire les transitions des créateurs après un échec* ». (Allen et al., 2020, p. 3).

Shepherd et al., (2016) soulignent l'apprentissage de ses erreurs grâce à l'auto-compassion. Selon ces auteurs, le bonheur des individus peut s'envisager selon deux perspectives, l'hédonisme et l'eudémonisme.

Le « *bonheur hédoniste* » est lié à la poursuite du plaisir et à l'absence de tout sentiment négatif (Kahneman, Diener, Schwartz, 1999).

Pour maintenir cet état de bonheur et leur estime de soi, les individus cherchent à éviter ou à éliminer rapidement leurs émotions négatives. Cependant, la perspective hédoniste ne favorise pas l'apprentissage, parce qu'elle conduit à leur élimination. Pour se protéger de ces émotions négatives, les acteurs entrepreneuriaux sont tentés de rejeter la responsabilité de « *l'échec entrepreneurial* » sur des causes externes. Ils risquent alors de se construire une fausse image d'eux-mêmes et de réduire à néant toute possibilité de développement personnel.

Ces difficultés peuvent être surmontées en adoptant une approche eudémonique, avec notamment l'auto-compassion.

Le « *bonheur eudémonique* » découle de l'épanouissement des individus, c'est-à-dire de leur capacité à utiliser leurs talents et leurs compétences pour poursuivre des buts qui font du sens.

L'auto-compassion, un concept issu de la philosophie bouddhiste (Rosenberg, 1999) est synonyme de bienveillance envers soi-même, de pleine conscience et d'une appartenance commune à l'humanité.

C’est une méthode pour se libérer des pensées et des émotions négatives consécutives à une erreur ou un « *échec* ». Faire preuve d’auto-compassion, c’est se manifester de l’indulgence et de la compréhension lorsqu’on analyse les raisons d’un « *échec* ».

En se considérant avec bienveillance et en s’offrant un réconfort inconditionnel, on évite de tomber dans les schémas destructeurs de l’auto-flagellation et de l’autocritique. Les auteurs développent un modèle qui permet de comprendre l’influence de l’auto-compassion et des émotions positives sur le niveau d’apprentissage de « *l’échec* » individuel et organisationnel. Ils s’intéressent principalement à deux mécanismes d’apprentissage qui s’appuient sur l’élargissement de la perception et les ressources.

L’élargissement de la perception permet à un individu de réaliser des connexions supérieures, d’augmenter ses perceptions, ses sensations et son attention, pour améliorer sa compréhension de l’environnement et des évènements ayant conduit à « *l’échec* ».

Et s’il est en mesure d’activer et de combiner les ressources latentes dont il dispose, cela facilite son apprentissage et son « *Rebond* ».

Ces ressources sont soit internes, telles les compétences, la capacité d’adaptation ou l’auto-efficacité, soit externes, comme le soutien affectif et social. L’auto-compassion est un amplificateur de l’apprentissage.

Au niveau organisationnel, lorsqu’elle est combinée à des ressources comme le capital social et relationnel, elle permet aux individus de faire face à leurs « *échecs* » et de freiner l’escalade d’émotions négatives qui interférent avec les processus d’apprentissage.

Ils ont alors la latitude d’explorer sans danger les réactions émotionnelles collectives, sans pour autant devoir déployer des tactiques d’autoprotection qui entravent leur développement personnel. L’auto-compassion génère des émotions positives comme la tendresse ou la satisfaction, et contribue à diminuer la souffrance due à « *l’échec* ».

« *C’est en accueillant leur souffrance au lieu de l’éviter, en considérant avec bienveillance leurs erreurs et leurs imperfections et en les mettant en perspective sans les juger trop sévèrement que les individus et les organisations peuvent avancer sur le chemin de la guérison* » (Sarrouy-Watkins, 2016, p. 10).

Dans le même ordre d'idée et pour compléter le spectre des « *forces salutogéniques* » du dirigeant de PME, une enquête réalisée en mai 2020 par l'Observatoire Amarok et la chaire santé du LABEX Entreprendre de Montpellier sur le thème de « *l'état de l'entrepreneuriat français et le redémarrage économique post-crise sanitaire* », le professeur Torrès mobilise le « *capital salutopreneurial* ». Celui-ci se définit comme un ensemble de traits qui ont la double vertu de préserver une bonne santé et de développer l'esprit entrepreneurial.

Toute l'originalité de ce concept est qu'il est construit dans une finalité propre aux sciences de l'entrepreneuriat. Il fonctionne à la manière d'un capital psychologique, à la fois « *salutogéne* » et « *entrepreneurial – salutopreneurial* ». (Torrès, 2020).

Ce concept a été construit sur le principe de deux dimensions (la résolution de problèmes et la création de sens), deux domaines-clés de la fonction entrepreneuriale. Le « *problem solving* » est évalué par la résilience, la capacité à s'adapter, la capacité à résoudre les problèmes et l'auto-efficacité.

Le « *sensemaking* » est mesuré par l'optimisme et l'espoir, la capacité à conduire des actions en cohérence avec soi-même, la volonté de donner du sens à ses actions et la capacité d'assumer les conséquences de vos actions. Ainsi construit, ce capital mesure la capacité d'un individu à s'adapter et à trouver des solutions mais aussi à créer du sens et de la cohérence. Il définit une sorte de « *décret de la volonté* ». (Torrès, Guiliani, Kamei, et Thurik, 2019).

La figure suivante permet de compléter ou d'enrichir la compréhension du processus dynamique du « *Rebond* » :

<u>Figure 18</u> : Les conditions du « *Rebond* »

(Bernard, 2020)

Dans une volonté d'élargir le champ des « *gisements de santé* », la mobilisation du capital culturel, a été largement employé en sociologie. Bourdieu y voit un instrument de pouvoir au niveau de l'individu sous forme de qualifications intellectuelles produites par l'environnement familial et le système scolaire.

Bien que difficile à déterminer en termes d'influence, de facteurs de protection ou d'avantage concurrentiel pour l'entrepreneur, la vision de Bourdieu énoncée dans la distinction (1979) ne prendrait pas en compte la culture populaire décrite par Hoggart dans « *la culture du pauvre* » (Hoggart, 1970).

En écho à cette réflexion, nous pensons plus particulièrement aux dirigeants d'entreprises issues de lignées familiales et de « *dynasties entrepreneuriales* » au fait de bénéficier d'un capital de connaissances plus importantes que le chef d'entreprise qui se lance la première fois dans « *l'aventure entrepreneuriale* ».

A ce propos, bien que l'impact de l'éducation soit ambigu (Nielsen et Sarasvathy, 2011), la communauté scientifique est divergente dans l'intention de Recréer une entreprise.

Les auteurs émettent l'hypothèse tout de même qu'un niveau d'éducation élevé peut favoriser la récréation d'entreprise. (De Hoë et al., 2016).

2.5.3.2. Spiritualité, foi et croyances « *La vie intérieure et les retraites silencieuses* »

« *Quand vous vous sentirez fatigué, triste, seul, en proie à la souffrance, retirez-vous dans ce sanctuaire intime de votre âme, et là, vous trouverez votre Frère, votre ami Jésus qui sera votre consolateur, votre soutien, votre force*. » *Charles de Foucauld.*

Lorsque nous observons les drames ou les tragédies de la vie, nous sommes frappés par la capacité des êtres humains à se recueillir, et à rentrer au plus profond d'eux-mêmes soutenus par leurs croyances[30]**.** Au fond cette quête de spiritualité semblerait être un « *réservoir de forces* » contre l'adversité et le malheur**.**

Qu'en est-il de « *l'échec entrepreneurial* » qui s'apparente aussi à une souffrance liée à la « *mort symbolique* » d'une entreprise ?

Si l'on s'attarde sur la littérature scientifique, le rôle de la spiritualité dans l'échec entrepreneurial reste peu étudié. (Singh, Doyle, Corner, Pavlovich, 2015).

[30] *« J'ai fait* ***deux retraites en deux ans****…j'écoute des chants cisterciens le soir, c'est magnifique…ça m'a permis de m'auto critiquer, de reprendre confiance en moi et surtout prendre du recul…j'étais plus serein en rentrant*. ».

Les chercheurs commencent à reconnaître le rôle de la spiritualité dans l'esprit d'entreprise et ont adopté diverses approches pour étudier ce phénomène (Jackson et Konz, 2006).

De plus, des études ont pu constater que les pratiques spirituelles des entrepreneurs renforcent leur capacité à faire face à des situations de travail stressantes (Herriott, Schmidt-Wilk et Heaton, 2009).

La spiritualité du lien de travail implique de trouver un sens et un but à la vie (Mitroff et Denton, 1999 ; Kauanui et al., 2010) ; vivre la vie de manière « *intégrée* » (Mitroff et Denton, 1999) et étant interconnectés (Mitroff et Denton, 1999 ; Mitroff, 2003 ; Jackson, 2006) avec une puissance supérieure, le moi, les autres, l'environnement (Liu et Robertson, 2011) et les travaux de (Jackson, 2006 ; Kauanui et al., 2010 ; Pio, 2010).

Il a également été décrit comme la force de la vie qui procure un sentiment d'harmonie (Pio, 2010), de paix et de tranquillité (Mitroff, 2003).

Ce champ de recherche peut ouvrir des portes de compréhension à la gestion des émotions que peut traverser un entrepreneur qui vient de perdre son outil de travail mais aussi son identité.

Certains chercheurs soutiennent que les entrepreneurs spirituels pourraient les aider à faire face au chagrin profond et à d'autres problèmes psychologiques et physiologiques tels que la dépression, l'anxiété, la colère, les phobies, les attaques de panique, la perte de poids, l'hypertension artérielle, pression, insomnie et épuisement ressentis en raison de la faillite de l'entreprise (Cope, 2011 ; Singh et al., 2007).

Dans un article paru le 26 mai 2020 dans débats (« *Un bon choix éthique peut-être un mauvais choix économique* »), Boris Cyrulnik souligne l'importance de la foi religieuse en liaison avec le « *capital résilient* ». « *Les croyants sont moins exposés que les « sans Dieu » aux syndromes psycho traumatiques. Là aussi la perception de l'abandon agit directement chez les personnes à la fois isolées et athées ; en effet, sur qui s'appuyer, vers qui chercher un soutien, si à l'inexistence de Dieu s'ajoute l'absence d'un groupe humain auquel se rattacher ? (…) La religion permet de se sentir en fraternité, en famille, elle offre un cadre de conduite morale. Appartenir à une religion, c'est faire partie d'un groupe social, c'est être solidaire d'une communauté humaine, c'est par nature « sécurisant ». La force invisible de la foi permet donc aux croyants de mieux affronter les malheurs* ».

L'examen de « *l'échec entrepreneurial* » au point de vue spirituel peut révéler de nouvelles idées sur non seulement la façon dont les entrepreneurs surmontent les aspects pratiques de « *l'échec* » tels que la « *faillite* », mais peut également améliorer notre compréhension lorsqu'ils trouvent de nouvelles significations et retrouvent l'espoir dans ce qu'ils feront ensuite malgré avoir à faire face à la douleur et aux défis pratiques de la défaillance.

L'analyse des « *facteurs clés de rebond* » (FCR), a tenté d'apporter des éléments d'explication quant à la notion de « *facteurs de protection et de vulnérabilité* » du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

Le chef d'entreprise doit faire face à l'adversité que des chercheurs qualifient *« comme étant une situation dont la dimension hostile pour des organismes vivants ou des personnes est clairement objectivable. Toutefois, cela ne préjuge en rien de la réaction de ces organismes ou de ces personnes »*. (Delage et Cyrulnik, 2010).

La mobilisation des théories de la psychologie positive ainsi que ce que nous avons appelé dans une dimension entrepreneuriale, les *« gisements de capitaux »* (humain, social et psychologique) permettent à l'entrepreneur de disposer à des degrés variables des pistes qu'il peut « *actionner* » ou pas dans la Reconstruction de son être, de ses projets professionnels et de sa vie.

Face au traumatisme qu'il a subi, condition préalable à l'amorce d'un processus dynamique de résilience, le dirigeant de PME peut progressivement trouver « *une fenêtre d'espoir et d'opportunité* », une issue plus favorable et plus optimiste dans sa nouvelle orientation professionnelle, entrepreneuriale ou salariale lui permettant d'optimiser son « *Rebond* » avec une force renouvelée dans le cadre d'un accompagnement associatif professionnel, individuel et collectif personnalisé, « *bienveillant et* « *bienfaisant* ».

CHAPITRE 3. ANALYSE DES « *BIFURCATIONS BIOGRAPHIQUES ET PROFESSIONNELLES* » ET DE L'ACCOMPAGNEMENT LIE AU « *REBOND* » DU DIRIGEANT DE PME EN POST-LIQUIDATION JUDICIAIRE

Section 1. Analyse des « *trajectoires* » personnelles et professionnelles du dirigeant de PME

11. Les « *bifurcations biographiques* »

12. Les « *bifurcations professionnelles* »

13. Les voies de l'entrepreneuriat

14. Alternative au chômage

15. La voie du salariat

16. La reconversion professionnelle en sortie volontaire

17. La reconversion professionnelle en sortie involontaire

Section 2. Le kaléidoscope de l'accompagnement entrepreneurial et son champ de recherche

21. Définitions de l'accompagnement dans la recherche académique

22. Le champ d'application de l'accompagnement aux entrepreneurs en difficulté (ED)

23. Les traits spécifiques de l'entrepreneur « *coaché* »

24. L'exemple des méthodes d'accompagnement dans le cadre des structures associatives

CHAPITRE 3. Analyse des « *bifurcations biographiques et professionnelles* » ainsi que l'accompagnement lié au « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire

> **«** *Durant ces périodes, les entrepreneurs, surmenés, découragés et souvent déprimés, perdent le recul et perçoivent les difficultés de leur entreprise de façon exacerbée. Dans ce contexte, le rôle de l'accompagnateur est de les soutenir, le temps qu'ils retrouvent leurs motivations et leur persévérance entrepreneuriales* **».**
>
> Patrick Valeau (2006)

> « *La reconstruction de l'entreprise passera par la reconstruction personnelle. Dans les petites entreprises les deux sont étroitement liées* ».
>
> Guillaume Mulliez
>
> Président de « *60 000 rebonds* » (2020)

Introduction

En écho à ces deux citations, nous retenons le rôle prépondérant de l'accompagnement des entrepreneurs en difficulté et l'importance capitale de la revitalisation du dirigeant de PME en post-échec. Ces conditions *sine qua non* sont le socle d'un « *Rebond professionnel* » réussi, notamment dans le cas de la voie entrepreneuriale valorisée par l'intention de « *Ré entreprendre* ».

Dans les chapitres précédents, nous avons exploré le paradigme de « *l'échec* » en général et plus particulièrement celui appliqué à « *l'échec entrepreneurial* » caractérisé par la défaillance d'entreprise.

Ce « *décrochage économique* » ou cette « *rupture de linéarité* » nous a conduits à analyser les conséquences de la défaillance d'entreprise (LJ) sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire (chapitre 1).

Si les recherches académiques se sont de ce fait concentrées sur « *l'échec entrepreneurial* » comme étant source d'enseignements. (McGrath, 1999 ; Minniti et Bygrave, 2001 ; Shepherd, 2003 ; Politis, 2005 ; Ucbasaran, 2013), « *l'échec* » peut être un événement traumatisant, impactant négativement la volonté d'un individu à « *Rebondir* ». (McGrath,1999 ; Shepherd, 2003 ; Yamakawa et Cordon, 2014).

L'analyse du « *diagnostic médical* » est sans appel et souligne effectivement l'existence d'un traumatisme que nous avons qualifié de « *morbigénèse entrepreneuriale* » considéré comme un facteur pathogène de haute intensité.

Face à ce grave constat, la question du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) est au cœur de l'analyse du processus de dégradation de la santé du chef d'entreprise en profonde détresse mais en mobilisant, comme point de départ, le concept de la « *salutogénèse entrepreneuriale* ».

La mobilisation du concept de résilience et la mise en valeur des « *facteurs clés du rebond* » (FCR) ont permis de mettre en exergue une boucle récursive (design de recherche) entre la « *salutogénèse entrepreneuriale* » d'une part, et la « *salutogénèse du Rebond* » d'autre part, gage de Reconstruction et de Renaissance. (Chapitre 2).

Cette première analyse permet de garder tout espoir dans la résolution des difficultés inhérentes à toute entreprise et en particulier celles auxquelles le chef d'entreprise est confronté où le « *cœur du système* » demeure le dirigeant de PME.

Afin d'apprendre de son « *échec* », Shepherd (2003) souligne qu'un entrepreneur doit parcourir un processus d'apprentissage et de récupération au cours duquel il acceptera son « *échec* » et la perte de son entreprise dans l'optique de « *Rebondir* ». Néanmoins, ce processus d'apprentissage n'est pas instantané (Homsma et al., 2007) et l'entrepreneur est souvent livré à lui-même.

Au regard des nouvelles orientations de trajectoire de vie « *bifurcations choisies ou subies* » (Section 1), nos premiers travaux justifient une approche d'accompagnement individuel et collectif qui concernerait non pas l'entreprise en tant que structure en soi mais bien la personne du dirigeant et ce, afin de tenir compte de sa place centrale et déterminante au cœur de son entreprise (Couteret et Audet, 2006). (Section 2).

Section 1. L'analyse des « *trajectoires* » personnelles et professionnelles du dirigeant de PME

En sciences humaines et sociales, on appelle « *trajectoire* » la suite des positions sociales occupées par un individu durant sa vie ou une partie de sa vie.

Cette métaphore des trajectoires sociales empruntés à la balistique, diffère souvent entre groupes sociaux et leur distribution se modifie au cours du temps. Le plus souvent, les études se concentrent sur un domaine social particulier.

Par exemple :

- trajectoires scolaires : âge et niveau scolaire à l'entrée, lors de redoublements, lors d'interruptions, à la sortie, etc…
- trajectoires professionnelles ou trajectoires d'emploi : passage d'un statut à l'autre - apprentissage, stages rémunérés ou non, emploi à durée déterminée, à durée indéterminée, emploi indépendant, temps complet, temps partiel, chômage, cessation d'activité, retraite, interruptions diverses (formation, maladie, prison…), changements de profession, d'employeurs, etc…
- trajectoires résidentielles : succession de logements par type, par composition du ménage, à différents âges, etc…
- trajectoires de revenu salarial : évolution du salaire, interruptions, etc…
- trajectoires médicales et de santé, par exemple en exploitant les fichiers de sécurité sociale. (source : Wikipédia).

En effet, « *changer de contexte (professionnel, conjugal, familial, amical, religieux, politique…), c'est changer les forces qui agissent sur nous. Et si ces forces exigent parfois de nous des choses que nous ne pouvons donner, nous n'avons généralement pas d'autres choix que de trouver une autre manière de vivre – le moins mal possible – dans le même contexte (adaptation minimale), de changer de contexte (fuite) ou de le transformer radicalement pour qu'il soit vivable (réforme ou révolution)* ». (Lahire, 1998, p. 69).

Dans la même veine, la mobilisation de termes à l'instar des *« transitions* », « *bifurcations* », « *ruptures* », « *transitions* » s'inscrit dans ce schéma général des changements de cycle de vie que peut connaître toute personne physique et en particulier l'entrepreneur.

Ces termes utilisés dans les sciences de gestion permettent d'apporter plusieurs clés de compréhension au regard de la compréhension et l'analyse des parcours de vie des dirigeants de PME notamment dans le cas « *d'incidents critiques* » lors de la faillite d'une entreprise ou un changement d'orientation peut se dessiner vers l'entrepreneuriat ou le salariat.

L'examen des nouvelles « *trajectoires de vie* » de l'entrepreneur à l'issue de la défaillance d'entreprise permet aussi d'évaluer la qualification du « *Rebond professionnel* » selon notre définition.

Les « *bifurcations biographiques* » et « *professionnelles* » orientées vers la voie de l'entrepreneuriat ou du salariat permettent de mieux cerner les motivations du chef d'entreprise et de tirer un bilan de « *l'aventure entrepreneuriale* » même si « *comprendre des trajectoires professionnelles à travers la seule sphère du travail est insuffisant : la recherche de logiques propres à un domaine est loin d'être exhaustive* (…) *les acteurs appartiennent simultanément à plusieurs sphères d'activité (travail, famille, loisirs…) qui interagissent les unes sur les autres, d'où l'intérêt de penser les ruptures professionnelles en articulant divers domaines de l'existence* ». (Denave, 2015, p. 62).

Ainsi, cette réflexion s'oriente vers l'observation des changements de trajectoires de vie que les chercheurs appellent « *bifurcations professionnelles* » et « *bifurcation biographiques* ». (Bidart, 2006 ; Grossetti, 2006 ; Hélardot, 2006 ; Bessin, Bidart, Grossetti, 2010 ; Denave, 2015).

La vie des êtres humains n'est pas une simple « *succession socialement réglée de positions dans le cycle de vie. Elle est souvent faite de ruptures dans les appartenances, de réorganisation des attitudes et des conduites, de changements d'espace de vie* » (Grafmeyer, 1994, p. 23).

Des événements sociaux de toutes sortes (une crise économique et/ou sanitaire à l'instar de la pandémie actuelle, une guerre, le déclin d'une activité industrielle) ou des événements microsociaux (le décès d'un proche, un divorce, une rencontre) peuvent affecter des trajectoires individuelles et modifier le cours de l'existence.

La plupart des lignes de vie sont donc « *brisées* » (Bertaux, 1976), au sens géométrique du terme : elles sont continues, mais leur « *dérivée* » ne l'est pas » (Bertaux, 1997) (cité par Denave, 2006).

En effet, « *Tout parcours de vie peut être considéré comme un entrecroisement de multiples lignes biographiques plus ou moins autonomes ou dépendantes les unes des autres. Le parcours scolaire, le rapport au travail et à l'emploi, la vie familiale, la vie sociale, la santé, la trajectoire résidentielle, l'itinéraire politique, religieux ou spirituel, etc. (cette énumération pouvant être prolongée presque à l'infini selon la nature des domaines pertinents dans chaque cas singulier) sont autant d'histoires parallèles ou imbriquées, autant de fils qui tissent la matière biographique* » (Hélardot, 2006, p. 4).

Dans le même ordre d'idée, ces « *ruptures biographiques* » sont des séquences de changement dans la trajectoire structurante du parcours de vie d'un sujet dont l'étendue est susceptible de traverser et d'affecter plusieurs sphères de vie (personnelle, familiale, professionnelle, sociale), de diluer des repères existentiels tout en nécessitant une réorientation des engagements (Mazade, 2011).

Les « *transitions* » professionnelles involontaires (Haynie et Shepherd, 2010), peuvent être causées par un changement obligé d'emploi à la suite de fermetures d'entreprises ou de postes à l'intérieur d'une organisation (Mckee-Ryan, Virick, Prussia, Harvey et Lilly, 2009 ; Grebot et Berjot, 2010).

Plusieurs recherches s'intéressent aux réactions individuelles en lien avec de telles pertes (cité par Martel et Therrien, (2011).

Par exemple, elles mettent en lien ces pertes avec le stress (Browing, Dano et Heinesen, 2006 ; Ito et Brotheridge, 2007), les réactions selon les classes sociales (Andersen, 2009), la santé (Burgard, Brand et House, 2007 ; Karsten et Klaus, 2009 ; Prause, Dooleu et Huh, 2009 ; Salm, 2009), et le « *chaos vocationnel* » (Pryor et Bright, 2007).

Devant l'importance du phénomène des « *transitions* » professionnelles involontaires, plusieurs études mettent la focale sur le phénomène spécifique de l'adaptation à ces pertes (Charles-Edward, 2009 ; Hazen, 2009 ; Froman, 2010).

Parmi les changements conceptuels proposés, la notion de « *bifurcation* » (Grossetti, 2004 ; Bessin et al., 2010) et les notions connexes à la bifurcation que sont les notions de « *point tournant* » ou de carrefour (Abbot, 2001), d'événement (Bensa et Fassin, 2002) et de réorientation (Legay et Marchal, 2007) conduisent explicitement à analyser l'imprévisibilité dans les parcours de vie.

11. Les « *bifurcations biographiques* »

La plupart de travaux sur les parcours biographiques opère une distinction entre les « *transitions* » (moments de passages prévisibles) et les « *bifurcations biographiques* » (situations provoquées par la survenue d'événements partiellement imprévisibles) (Bidart, 2006 Grossetti, 2006 ; Hélardot, 2006 ; Bessin, Bidart, Grossetti., 2010).

« *Se transformer, c'est mettre en œuvre de nouvelles manières de faire, de voir ou de penser qui contrastent avec les précédentes. Sans être nécessairement contradictoires, elles sont distinctes, c'est-à-dire qu'elles reflètent des changements d'attitudes, de pratiques et de représentations – autrement dit, un autre rapport au monde perceptible à travers le rapport au travail, à la famille, etc…* » (…). Cette même auteure précise que *« le changement de métier n'est souvent qu'un élément parmi d'autres de la mise en place de nouvelles manières d'être ou de penser. Le plus souvent, il résulte de changements intervenus en amont dans d'autres sphères. (…) Ainsi, des socialisations extraprofessionnelles produisent l'intériorisation de nouvelles dispositions qui contraignent les enquêtés à changer de métier* ». (Denave, 2015, p. 90).

Grossetti (2006), définit la « *bifurcation* » comme « un processus dans lequel une séquence d'action comportant une part d'imprévisibilité produit des irréversibilités qui concernent des séquences ultérieures.

Selon ce chercheur, les ruptures professionnelles (que nous appellerons aussi « *bifurcations* ») doivent remplir trois conditions :

- un changement radical de métier et de domaine professionnel : la rupture professionnelle ne désigne pas n'importe quel changement survenu dans le parcours d'un individu. Elle ne concerne ni la mobilité à l'intérieur d'une même entreprise (changement de fonction), ni le changement d'entreprise ou de secteur.

Il doit y avoir changement de profession et de domaine professionnel dans le sens où de nouvelles compétences sont exigées. Ajoutons qu'elle correspond à un déplacement transversal sur un même plan (le nouvel équilibre entre capital économique et capital culturel permet de conserver une place équivalente dans l'espace social) ou sur des plans différents. Dans ce dernier cas, les acteurs peuvent emprunter des trajectoires transversales déclinantes ou ascendantes selon qu'il y a gain ou perte du volume global de capital.

- un changement effectif : il ne s'agit pas de travailler sur les projets, les ambitions ou les rêves des acteurs mais sur les actions réalisées. C'est pourquoi toute personne à la recherche d'un autre emploi ou en cours de formation est exclue de notre corpus. Toute rupture non avérée reste incertaine

- une ancienneté minimale dans le métier initial : la durée, paramètre défini de manière arbitraire, vise à exclure de l'échantillon les trajectoires d'insertion sur le marché du travail des jeunes, ou plus trivialement les « *petits boulots* » que certains individus (et plus particulièrement les jeunes) accomplissent de manière temporaire avant de trouver un emploi correspondant ou non à leur formation.

Une caractéristique commune à ces deux conceptualisations est de déboucher sur des irréversibilités fortes (mais toujours relatives), c'est-à-dire des conséquences durables sur la trajectoire biographique (Grossetti, 2006).

Dans une lecture interactionniste, les « *bifurcations biographiques* » peuvent être définies comme des modifications soudaines, des changements importants et brutaux dans l'orientation d'une trajectoire.

Elles se caractérisent par un degré élevé d'imprévisibilité (objectif ou *« construit* » par les acteurs), la production d'irréversibilités relatives au niveau des parcours individuels et des effets durables sur les perspectives de vie ultérieures (Bidart, 2006 ; Grossetti, 2006 ; Hélardot, 2006 ; Bessin, Bidart, Grossetti, 2010).

Proches de ce qu'Abbott (2001) appelle les « *tournants de l'existence* », (« *turning point* ») elles provoquent des « *ruptures de linéarités* » dont l'issue apparaît a priori imprévisible tant elles marquent une rupture nette entre « *avant* » et « *après* » imposée par les circonstances (« *bifurcation passive* ») ou résultant d'une initiative personnelle (« *birfurcation active* ») (Négroni, 2005 ; Hélardot, 2010).

LES APPROCHES	**Approche individuelle**	**Approche collective**
Transition biographique	**Transmission / cession d'entreprise**	**Changement organisationnel**
	Pailot (1999, 2000) Malarewicz (2006) ; Dubouloy (2008) ; Bah (2009, 2009/a) ; Bah, Cadieux (2011) ; Boussaguet (2012) ; Bah, Boussaguet, Fromenty (2012) ; etc…	Marris (1986) ; Kets de Vries (1985) ; Roy (1997) ; Devine, Reay, Stainton, Collins-Nakai (2003) ; Zell (2003) ; Kearney (2009) ; Merdji, Naulleau (2012) ; etc…

	Départ en retraite Alaphilippe, Gana, Bailly (2001) ; Blanché (2010)	
Bifurcation biographique	**Echec entrepreneurial**	**Restructuration, perte d'emploi, mort organisationnelle**
	Shepherd (2003, 2009) ; Shepherd, Covin, Kuratko, (2009) ; Cope (2011) ; Jenkins, Wiklund, Brundin, 2014 ; etc	Fagin, Little (1984) ; Sutton (1987) ; Kets de Vries, Balazs (1996) ; Linhart (2002) ; Dubouloy, Fabre (2002) ; Brewington et alii (2004) ; Blau, (2006, 2008) ; Noer (2010) ; etc.

<u>Tableau 19</u> : Catégorisation des travaux utilisant la notion de deuil dans les sciences organisationnelles

(Pailot, 2014, p. 5)

De nombreux auteurs expliquent les « *bifurcations* » sur le plan micro-individuel.

Ainsi, Bidart (2006, 2010, p. 3) évoque « *une phase de crise préalable à la bifurcation et qui peut se manifester par du malaise, un conflit, une tension ou du désenchantement. Ces formes de dissonance doivent s'exprimer dans la perception subjective qu'ont les individus de leur situation* ».

« Un élément d'explication sur le plan individuel renvoie ainsi au sentiment de ne pas être à sa place dans l'espace social, c'est-à-dire « occuper une position professionnelle en décalage avec ses dispositions ou aspirations socialement constituées » (Denave, 2006, p. 93).

Il peut tout autant s'agir d'un décalage initial, dont l'individu s'aperçoit dès l'entrée dans son milieu professionnel, que d'un décalage progressif, s'installant au fil du temps. (Moulin et al., 2013).

Dans la même veine, « *l'entrée dans un nouveau domaine professionnel ne résulte pas d'un attrait particulier pour un métier mais de la nécessité de changer de vie. En renouvelant leur contexte professionnel et personnel, ils altèrent « les forces qui agissent sur eux », et bénéficient donc des conditions de possibilité d'une reconstruction personnelle (…). Plongés dans de nouvelles conditions d'existence, ils peuvent intérioriser de nouvelles manières d'être, de faire et de penser ou réactiver d'anciennes habitudes mises en veille plus à même de les rendre « heureux »*. (Denave, 2015, p. 76).

C'est le contexte entrepreneurial qui oblige l'entrepreneur à suivre une autre trajectoire car celui-ci a perdu son emploi en perdant son entreprise.

Brunet-Mbappe (2010, p. 3) révèle *« que « l'échec entrepreneurial » se traduit par la cessation de l'activité qui représentait un investissement essentiel pour lui, qu'il s'agisse du non-aboutissement de son projet de création ou de la faillite de son entreprise »*.

Dans cette perspective, l'entrepreneur est confronté à des contraintes économiques (difficultés, état d'insolvabilité), financières (caution sociale, emprunt…), psychologiques (état de stress difficilement supportable) mais aussi familiales (divorce, déménagement…) qui l'obligent à abandonner son projet entrepreneurial.

12. Les « *bifurcations professionnelles* ».

La communauté des chercheurs définit la « *bifurcation* » comme un processus caractérisé par trois éléments : la radicalité, l'imprévisibilité et l'irréversibilité (ou la durabilité).

Les définitions proposées s'inscrivent comme un processus « *dans lequel une séquence d'actions comportant une part d'imprévisibilité produit des irréversibilités qui concernent des séquences ultérieures* » (Grossetti, 2010, p. 147).

Un changement imprévisible tel que « *l'apparition d'une crise ouvrant un carrefour biographique imprévisible dont les voies sont elles aussi au départ imprévues — même si elles vont rapidement se limiter à quelques solutions de rechange —, au sein desquelles sera choisie une issue qui induit un changement important d'orientation* » (Bidart, 2006, p. 8) ou une modification de vie « *une bifurcation, à l'échelle biographique, peut être définie comme une modification soudaine, imprévue et durable de la situation personnelle et des perspectives de vie, concernant une ou plusieurs sphères d'activités* » » (Hélardot, 2010, p. 161).

De multiples « *scénarios stratégiques* » peuvent être élaborés ou se présenter pour le dirigeant de PME sous forme d'hypothèses « *contraintes* » ou « *choisies* ». La poursuite de « *l'aventure entrepreneuriale* », « *l'entrepreneuriat de nécessité ou d'opportunité* », « *l'orientation salariale revendiquée* » ou le « *salariat de nécessité* » représentent des « *voies de recours* » possibles pour le dirigeant de PME ayant connu une défaillance d'entreprise.

Traditionnellement, la classification la plus courante sépare l'entrepreneuriat d'opportunité de l'entrepreneuriat de nécessité en tant que principaux motifs (Reynolds, 2002).

D'autres auteurs (Amoros et al., 2019) constatent que l'entrepreneuriat par nécessité est plus répandu dans les économies émergentes du fait de la « *fragilité de l'Etat* » ayant un effet positif sur l'entrepreneuriat fondé sur la nécessité alors qu'elle entrave les efforts basés sur les opportunités.

Certains chercheurs considèrent même qu'il existe une tendance à la baisse à long terme de l'entrepreneuriat d'opportunité (Konczal et Steinbaum, 2016).

13. Les voies de l'entrepreneuriat.

Par ces termes, les individus sont poussés à l'entrepreneuriat parce qu'ils n'ont pas de meilleure alternative d'emploi. (Cowling et Bygrave, 2003).

D'autres chercheurs confirment également que l'entrepreneuriat de nécessité concerne des individus poussés à créer leur propre emploi pour retrouver des revenus et se réinsérer socialement. (Fayolle, 2010).

« *L'Entrepreneur Contraint* » monte une entreprise non par désir mais par nécessité. Selon Uhlaner et Thurik (2007), les entrepreneurs de nécessité sont plus « *poussés* » » à la création ; sans autre motivation que celle d'échapper au chômage pour la plupart, ou de répondre à une frustration, comme l'insatisfaction dans un emploi, ou encore un besoin de flexibilité pour répondre à des contraintes familiales par exemple.

C'est une situation paradoxale de ces entrepreneurs qui sont contraints de créer une entreprise alors que la motivation est un facteur clé de succès. Ils sont alors dans une dynamique réactive et non proactive contrairement aux « *Entrepreneurs Volontaires* » (EV).

Ainsi la motivation de création est dite « *push* » (Reynolds et al., 2002) bien différenciée de celle des EV en motivation « *pull* » (besoins d'indépendance et d'autonomie, d'accomplissement personnel, de défi et la possibilité de gains financiers des EV). (Jard, 2019).

Dans le cas des entrepreneurs potentiels, le motif de la nécessité peut pousser plus d'individus dans cette catégorie (Santos et al., 2017).

14. L'alternative au chômage

Le licenciement économique peut avoir un rôle déclencheur, surtout s'il est associé à une opportunité de reprendre une affaire. En effet, certaines personnes sont prêtes à tout pour éviter de rester sans emploi et le statut d'entrepreneur leur permet d'échapper aux contraintes de l'environnement.

Pour d'autres, devenir entrepreneur peut provenir d'une nécessité « *de créer un emploi qu'il a renoncé à trouver par ailleurs* ». Pour l'initiateur de ce type de projet, il s'agit plus de créer son emploi qu'une entreprise. Certains créateurs sont des chômeurs de longue durée n'ayant généralement pas d'autre issue que de tenter de créer leur propre emploi (Bruyat, 1994).

Fayolle (2013) et Fayolle et Nakara (2012) montrent que l'entrepreneuriat de nécessité est la « *face cachée de l'entrepreneuriat* » associée à la précarité et à l'emploi précaires.

15. La voie du salariat, choix ou nécessité ?

Le déclin de la « *fibre entrepreneuriale* » peut se développer pour privilégier un objectif littéralement opposé : opter pour un rôle de manager procurant de la stabilité professionnelle et familiale en permettant d'assurer à la fois la pérennité et le patrimoine. Ne pouvant plus être acteur de son entreprise, n'ayant plus les ressources économiques et psychologiques, parfois pour des raisons familiales, l'entrepreneur renonce à l'entrepreneuriat au profit du salariat.

Selon Fayolle (2017), le renoncement de l'entrepreneur est finalement un renoncement au comportement entrepreneurial celui qui est à la fois passionné et fort consommateur d'énergie mais qui peut s'avérer usant face aux divers obstacles que subit l'entrepreneur (pouvant amener à l'épuisement professionnel (BenTahar et Torrès, 2013).

L'entrepreneur s'engage alors dans un projet de réorientation, abandonnant son appartenance au monde des entrepreneurs pour lequel il s'était engagé « *corps et âme* » et qui a structuré son « *identité* ». (Sorignet, 2004).

Au regard de la dimension sociologique, liée à la discontinuité de l'entrepreneuriat et au travers de la dimension psychologique, liée à la mesure de l'insatisfaction personnelle de l'entrepreneur, un sentiment « *d'échec* » peut-être malgré tout présent chez l'entrepreneur qui décide d'une reconversion volontaire vers le salariat.

En référence à Coad (2013), l'entrepreneur peut, dans le cas où son entreprise est en difficulté, mettre en avant une sortie volontaire plutôt qu'involontaire afin de protéger son estime de soi et de donner une meilleure image de lui-même.

Pour celui effectivement qui éprouve un réel sentiment de désespoir, de stress, de doute et une grande démotivation peut mettre fin à son aventure entrepreneuriale (Valeau, 2006).

La vente ou la fermeture de la société est une solution pour pallier les difficultés de l'entrepreneur ; bien souvent un sentiment « *d'échec* » prendra racine et le processus de séparation de son entreprise s'apparentera à un processus de deuil. (Pailot, 1999).

L'entrepreneur renonce à l'entrepreneuriat au profit du salariat. Mais néanmoins, le choix d'une orientation vers le salariat sera une démarche engagée, volontaire et peut-être opportune qui offre à l'entrepreneur « *la possibilité de refaire, de recommencer* » (Négroni, 2007).

Ainsi, la transition du travail indépendant au travail salarié peut accélérer considérablement le processus de récupération après avoir quitté le travail indépendant, et, dans certains cas, même améliorer le bien-être psychologique et les résultats sur la santé générale de l'entrepreneur. Elle peut considérablement atténuer la pression financière et la détresse psychologique qui suivent immédiatement la défaillance en fournissant une nouvelle source de revenus et répondant aux besoins psychologiques. La stabilité d'un emploi peut conférer un statut, un revenu régulier et des droits sociaux de nature à conforter cette nouvelle orientation professionnelle.

D'autres raisons plus personnelles peuvent inciter le dirigeant de PME à s'orienter vers la voie du salariat garant d'une meilleure stabilité familiale. Selon certains auteurs, « *la trajectoire familiale, avec ses mises en couple, naissances, ou séparations, a des répercussions sur la vie professionnelle. Ainsi, il n'est pas possible de comprendre le rapport des individus au travail sans prendre en compte dans l'analyse le fait qu'ils sont également membres d'autres sphères que la sphère professionnelle. Et la simple mise à distance du monde professionnel, autorisée par l'inscription dans d'autres sphères, engage l'acteur à réfléchir sur le sens du jeu auquel il se prête, à se demander si « le jeu en vaut toujours la chandelle* ». (Denave, 2015, p. 50).

16. La reconversion professionnelle de l'entrepreneur en « *sortie volontaire* » désignée comme une « *bifurcation biographique* ».

De nombreux travaux traitent de la question de la reconversion professionnelle, pour ne citer qu'eux, ceux de Négroni (2005) sur l'aspect volontaire de la reconversion.

Lorsque l'on porte une attention sur ces publications, on observe que la reconversion est un processus qui produit ou qui est le produit d'un bouleversement qui dépasse le simple fait de changer de métier, d'activité professionnelle ou de statut. Elles font référence au processus de subjectivation (…), aux « *turning points* » (…), elles évoquent des bifurcations biographiques (Bessin, Bidart et Grossetti, 2009), de conversion de soi (Négroni, 2005), l'occasion pour les sujets de devenir « *acteurs de leur biographie* » (Balleux, Perez-Roux, 2011) ou le fait de retourner à une vocation qui aurait été contrée.

L'ensemble *de ces travaux montrent que pour les personnes qui l'éprouvent, la reconversion professionnelle vient, en quelque sorte, reconfigurer, modifier, déconstruire, leur rapport à elles-mêmes - l'image de soi, le rapport à leur histoire personnelle - leur biographie, et la lecture du monde qui les entoure – leur subjectivité* ». (Solti, 2017, p. 2).

Comment l'entrepreneur s'inscrit dans ce changement qui porte sur des enjeux statutaires et symboliques liés au passage de la vie d'entrepreneur vers la vie d'un salarié, comme le souligne (Solti, 2017), dans une logique où l'entrepreneur s'oriente dans une vie peut-être plus « *ordinaire* » où il devra ajuster son image de soi ?

Négroni (2005) nous informe qu'à partir de recherches sur la reconversion professionnelle volontaire, la notion de « *bifurcation* » a été mise à jour dans un cadre où la décision de reconversion pour un changement d'activité, de secteur ou de profession est mis en œuvre de manière volontaire définie comme un « *turning point* » (tournant de l'existence, moment charnière) bien différent de l'évènement catastrophe que subit l'entrepreneur en sortie involontaire. (Leclerc-Olive, 1998).

En effet, selon Hugues (1958), le « *turning point* » est un moment de réorientation dans un parcours de vie influé par des évènements qui interviennent comme des éléments correcteurs de ce parcours professionnel.

Certains auteurs, le définissent comme « *des marqueurs perceptibles du parcours de vie. Ils interviennent comme des éléments correcteurs du parcours de vie. Néanmoins, dans le turning point l'individu est actif, il ne subit pas les événements, il est en capacité d'intervenir sur le sens qu'il va leur attribuer* » (Hareven et Masaoka, 1988) (cités par Negroni, (2005, p. 8).

L'événement ne fait sens qu'en regard d'une biographie, il prend forme au cœur de l'histoire d'une vie. L'événement est interprété au regard d'une trajectoire donnée (Négroni, 2005).

L'entrepreneur est alors actif, ne subissant pas les évènements qui prennent sens et sont interprétés en regard d'une biographie.

Pour Leclerc-Olive (1998), le tournant ou cette « *bifurcation* » définit la forme achevée du parcours de l'entrepreneur ; celui-ci peut s'approprier sa fin de parcours entrepreneurial, ce qui lui permet de « *tourner la page* ».

« *Le turning point, doit bien être perçu comme un cheminement, dans un processus d'anticipation de la reconversion professionnelle volontaire* » (Négroni, 2005, p. 61).

Sans oublier, qu'il ne faut pas limiter la reconversion à la simple adaptation à un nouvel emploi mais à une « *bifurcation* » réussie imposant que le projet de reconversion soit pour l'entrepreneur une projection de lui dans le futur.

« *La réorientation professionnelle ne se résume pas à la construction d'un projet professionnel qui consisterait en la simple adaptation d'un individu à un nouvel emploi ; pour que la translation soit réussie, le projet doit être entendu comme projection de soi dans le futur* » (Négroni, 2005, p. 61).

C'est un processus de changement qui s'opère au travers de cette *« bifurcation* ». Bien sûr ce changement se contextualise dans l'engagement de l'entrepreneur affirmant son désir de changement par une volonté forte de rompre avec ce qu'il vivait auparavant. Cette situation a été choisie (opportunité) mais aussi anticipée et préparée durant sa vie professionnelle. (Négroni (2005).

Cette phase d'incertitude est une « *remise en question de soi* », le passage obligé de la « *bifurcation* » qui pour Fuch Ebaugh (1988) place l'entrepreneur dans une situation de doute voire de vide. Il s'agit alors de la « *phase de latence* ».

L'entrepreneur à l'issue ou durant son désengagement de sa vocation d'entrepreneur se trouve confronté à une perte de repères, associé à « *un retour sur lui* » et à sa rupture dans l'organisation de sa vie. Cette phase de transition est ce processus de décision qui s'accompagne d'un moment de flottement, d'hésitations et de doutes.

Ce temps vide, pétri d'incertitudes « *the vacum* » pour Fuchs Ebaugh (1988) peut intervenir avant ou après le « *turning point* ».

Selon Négroni (2005), cette phase s'engage au travers de différentes étapes élaborées même par l'entrepreneur et absolument nécessaires à sa construction ainsi qu'à sa progression dans sa reconversion. La fin de la « *phase de latence* » marque « *la mise en acte* » selon l'auteur de la reconversion**.**

17. La reconversion de l'entrepreneur en « *sortie involontaire* »

Dans ce contexte, la réorientation professionnelle (le salariat en l'occurrence) est la conséquence d'un renoncement non souhaité et peut poser des problèmes identitaires importants.

Selon Solti, (2017), l'entrepreneur doit négocier ce processus et chercher à le rendre légitime, pour lui et son environnement.

- issue d'un évènement catastrophe

Contrairement au « *turning point* » que souhaite vivre l'entrepreneur en sortie volontaire, la réorientation prend naissance sur la base d'un ou de plusieurs évènements catastrophe (à l'instar de la faillite) qui représenteraient alors, selon Leclerc-Olive (1998), la forme inachevée voire inachevable du parcours de l'entrepreneur.

L'évènement catastrophe, telle une collision dans la vie de l'entrepreneur, place celui-ci dans une situation où il réexamine en permanence cet évènement.

Cet évènement marquant toujours selon Leclerc-Olive (1998), fait date contrairement au tournant (vu précédemment) et vient s'infiltrer dans toute la biographie de l'entrepreneur lui imposant de regarder tout son parcours au regard de ce qu'il a subi.

Selon Stam, Audretsch et Meijaard (2008), la faillite conduit à des contraintes financières, diminuant ainsi la probabilité de Recréer une entreprise ultérieurement. Les entrepreneurs peuvent avoir des dettes et éprouver des difficultés à obtenir des prêts bancaires dans le futur.

Cela diminuerait leur intention de Recréer une entreprise. Simmons et al., (2014) ont confirmé cette hypothèse et ont ajouté que les entrepreneurs ayant échoué sont plus susceptibles de quitter définitivement l'entrepreneuriat et de choisir d'autres options de carrière si les niveaux de stigmatisation et de contrôle institutionnel quant aux informations liées à « *l'échec* » sont élevés dans leur environnement.

A noter que malgré tout, la perception de **«** *l'échec est propre à chacun, liée à une notion interprétative, personnelle et culturelle* **»** (Brunet-Mbappé, 2010, p. 8) et pour Cyrulnik (2002, p. 91), « *le traumatisme qui vient de la représentation sociale s'ajoute aux effets directs du traumatisme* ».

De plus, l'impact de cet « *échec* » peut influer sur la « *trajectoire biographique* » de l'entrepreneur. Plus la défaillance a d'impact, plus l'ensemble des sphères de vie des dirigeants sont alors transformées et les trajectoires biographiques modifiées et ce en fonction des ressources : économiques, culturelles, sociales dont les entrepreneurs disposent. (Blum, 2016).

Dans le choix de Réentreprendre à l'issue d'une défaillance d'entreprise, la majorité des études a démontré que la peur de « *l'échec* » était une barrière à l'entrepreneuriat. De nombreuses personnes estiment qu'une activité d'indépendant est plus risquée que le salariat parce qu'elles craignent d'échouer (Hessels et al., 2011). Autio et Pathak (2010) ont démontré l'influence négative de la peur de « *l'échec* » sur un éventuel engagement après une sortie entrepreneuriale.

Comme le soulignent Hessels et al., (2011), un entrepreneur ayant connu un « *échec* » pourrait être marginalisé dans l'environnement dans lequel il vit, ce qui pourrait diminuer son envie de retenter l'aventure, même s'il a acquis des connaissances et une expérience précieuse dans son entreprise précédente. Dans un contexte de recréation, la peur de « *l'échec* » peut augmenter suite à une première expérience négative, ce qui diminuera l'intention de ces entrepreneurs de recréer. Hessels et al. (2011) ont montré que la peur de « *l'échec* » a un impact négatif et significatif sur l'engagement ultérieur dans des activités entrepreneuriales. De surcroit, quelles que soient les périodes étudiées, toutes les enquêtes s'accordent sur le fait que la mobilité décroît avec l'âge. La position dans le cycle de vie explique qu'on devienne plus prudent avec l'âge. (Arrondel, et al., 2004).

En tant que responsable et acteur économique mais aussi en qualité d'être humain terrassé par les conséquences économiques, financières, familiales de la liquidation judiciaire, le dirigeant de PME ne peut se « *relever* » seul d'une telle épreuve que par l'existence d'une « *périphérie affective* » au sein d'un environnement social, bienveillant, protecteur et « *bienfaisant* ».

Les « *tuteurs de résilience* » au sein d'un environnement socio-affectif stable et sécurisant ainsi que l'intervention de structures associatives à forte identité entrepreneuriale vont lui permettre de le guider, l'accompagner et lui redonner progressivement confiance en lui.

En cela, l'exemple du « *coaching entrepreneurial* » incarne un soutien moral et psychologique mais aussi « *un outil de guidance* » pour l'entrepreneur.

Cet accompagnement professionnel, bienveillant et personnalisé semble défini comme un « *optimisateur ou un accélérateur de « Rebond entrepreneurial ou salarial du dirigeant de PME* ».

A l'instar des travaux de Cope (2011) sur l'apprentissage et le processus de récupération, la structure d'accompagnement entrepreneurial doit être scindée en deux phases : la phase de récupération et celle de « *Rebond* ».

Un soutien psychologique et mental doit être mis à disposition dans un premier temps, afin que l'entrepreneur puisse récupérer de son « *échec* ».

Suite à cela, une orientation par l'accompagnant, ainsi que ses compétences professionnelles sont essentielles afin de soutenir l'entrepreneur dans sa phase de réorientation et de « *Rebond* ».

Les entrepreneurs qui sont en discontinuité se divisent, selon Stokes and Blackburn (2001) en 4 groupes :

- les entrepreneurs déterminés (représentent 45% des entrepreneurs qui ont vécu une discontinuité) : Malgré les problèmes rencontrés par leur entreprise précédente, ils redémarrent pour faire mieux
- les entrepreneurs en série (37%) : Ayant eu du succès avec leur entreprise précédente, ils redémarrent en investissant les ressources générées

- les entrepreneurs échoués (13%) : Les problèmes suite à leur « *échec* » les empêchent de redémarrer
- les entrepreneurs découragés (5%) : Malgré le succès de leur entreprise, ils préfèrent ne pas revivre l'expérience.

Figure 19 : L'entrepreneur après l'échec

(Stokes & Blackburn, 2001, p. 38)

Section 2. Le kaléidoscope de l'accompagnement entrepreneurial et son champ de recherche

Après avoir analysé les « *bifurcations biographiques* » et « *professionnelles* » d'un dirigeant de PME ayant connu un « *échec entrepreneurial* » caractérisé par la défaillance d'entreprise, deux orientations peuvent se présenter à lui : celle de l'entrepreneuriat ou du salariat.

Dans les deux hypothèses, le rôle de l'accompagnement pour l'entrepreneur en difficulté est fondamental pour lui permettre de retrouver confiance.

Ce travail de Restauration se (re)construit au sein des associations dans le cadre d'un accompagnement adapté à ses besoins, ses aspirations ou ses objectifs.

21. Définitions de l'accompagnement dans la recherche académique

Le mot accompagnement trouve son origine dans le mot accompagner qui lui-même vient du mot « *compagnon »*, un mot en ancien français pour copain. Ce sens d'accompagner quelqu'un souligne l'existence d'une relation interindividuelle. (Cuzin & Fayolle, 2004).

« *Terme incontournable dans le paysage social depuis maintenant près de vingt ans, on perçoit qu'on ne saurait réduire l'accompagnement à un mode uniforme, qu'il désigne tant une fonction qu'une posture, renvoyant à une relation et à une démarche qui, pour être spécifiques, n'en sont pas moins vouées à devoir s'adapter à chaque contexte et chaque matrice relationnelle* » (Paul, 2009, p. 2).

Dans le domaine de la gestion et du management, le sens du mot « *accompagner* » évoque donc une corrélation avec le *« mentoring* », « *coaching* », « *counselling* », « *conseil* », « *consultance »* « *compagnonnage* », le « *tutorat* » ou le « *sponsoring* ». (Paul, 2002).

Au sens large, l'accompagnement entrepreneurial est un système de soutien pour la création d'entreprise. (Ratinho, Amezcua, et Honig, 2014).

Sammut (2003) reprend la définition de Johannisson (1991) : « *l'accompagnement doit permettre aux créateurs de faire mûrir leur projet en leur offrant un guide de réflexion pour l'action, il facilite l'accès à l'information et à la connaissance. De façon plus générale, l'accompagnement doit, selon elle, permettre aux entrepreneurs de penser et de gérer la complexité du processus : il s'agit de les aider à décliner leur stratégie dans le management quotidien (Verstraete, 1997 ; Sammut 2003). Ces objectifs passent, au départ, par le transfert d'informations et de connaissances technico-économiques, mais peuvent également impliquer des éléments de savoir-être.* » (Valeau, 2006, p. 38).

Dans la même veine, « *il a été de multiples fois écrit sur la diversité de l'accompagnement (Paul, 2002 ; Sammut, 2003, Chabaud et al. 2010b). Il n'existe pas un mais des accompagnements. La variété des profils des accompagnés implique sans cesse un renouvellement des pratiques. A la singularité des entrepreneurs peut répondre celle des structures d'accompagnement, qui vont chacune développer des pratiques – outils, des méthodologies ou des modes d'interaction, des modes relationnels – permettant de mieux accompagner les entrepreneurs* ». (Messeghem et al., 2013, p. 67).

Pour certains autres chercheurs, il couvre ainsi toute la démarche de la création d'entreprise, pour d'autres, le but principal est la simple mise à disposition des outils, informations, financement ou mise en réseau. (Fayolle, 2012).

Selon Schmitt, (2015, p. 4), la création d'entreprise apparaît avant tout comme une forme particulière d'un projet. « *L'accompagnateur joue alors le rôle de « facilitateur », celui qui amène les porteurs de projet à se poser des questions par rapport à une situation initiale donnée, simplement affirmée. Les méthodes mobilisées par le « facilitateur » relèvent clairement de la « maïeutique » : elles visent à amener l'entrepreneur à prendre conscience de ce qu'il sait explicitement, à l'exprimer, à l'évaluer* ».

On passe de la logique de résolution de problème à celle de problématisation, c'est-à-dire à celle de construction de sens. Cette logique est intéressante car elle rejoint d'une part le « *sens de la cohérence* » (SoC) développé par Antonovsky dans le cadre de la « *salutogénèse* » mais aussi la condition essentielle du « *Rebond professionnel* ».

	Posture du réparateur	**Posture du facilitateur**
« Je souhaite créer une entreprise »	Objectifs à atteindre	Passage possible parmi d'autres possibilités à envisager
Objectif	La création d'entreprise	La construction de sens
Rôle de l'accompagnateur	Faciliter la création d'entreprise	**Faciliter la construction de sens à partir d'une situation finale par rapport à sa situation initiale**
Modalités d'approche	Résolution de problème	Problématisation
Méthode	Déductive	Maïeutique
Les étapes préconisées	4 étapes : - identification - analyse - solution - mise en œuvre	2 étapes : -amener l'entrepreneur à se poser des problèmes -identifier ce que l'entrepreneur est en train de faire
Liens entre observation et action	Prépondérance de l'observation par rapport à l'action	Relation forte entre l'observation et l'action
Temporalité	Le temps est linéaire, allant du présent au futur	Le futur et le présent interagissent de façon récursive
Place du plan d'affaires	Outil de référence	Un outil parmi d'autres
Besoin d'information	Par rapport au plan d'affaires à remplir	Par rapport à la nécessité de construire du sens
La réussite	La faisabilité	**La cohérence**
Element symbolique	Plan d'affaires	Opportunité
Rapport aux autres	Logique concurrentielle	Logique partenariale

<u>Tableau n° 20</u> : Tableau récapitulatif des deux postures de l'accompagnement entrepreneurial

Schmitt (2015, p. 4)

Fayolle et Cuzin (2006, p. 13) combinent les différentes idées en définissant l'accompagnement entrepreneurial comme « *une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée entre un entrepreneur et un tiers. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet.* ». Cette définition de l'accompagnement s'appuie sur des notions qui nous apparaissent véritablement clés : relation interpersonnelle, durée, fréquence des rencontres, apprentissages, accès à des ressources (intellectuelles, relationnelles, informationnelles, financières, etc.).

Ce postulat semble couvrir les aspects clés de l'accompagnement entrepreneurial à l'exception près qu'il est très important d'ajouter que cet accompagnement ne se limite pas seulement à la création d'entreprise, mais également à un suivi post-création ou au soutien tout au long de l'activité entrepreneuriale. (Leger-Jarniou, 2008, p. 274). Selon l'auteure, « *il s'agit, en effet, d'un processus, qui consiste à faire passer une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne ses décisions* ».

L'accompagnement post-liquidation judiciaire semble peu étudié dans les sciences de gestion. La littérature portant sur le « *coaching entrepreneurial* » est encore très limitée, sans doute du fait de la jeunesse du phénomène et la définition d'un concept équivaut à faire un choix et ce choix n'est pas facile si l'on se fie aux 52 définitions du « *coaching* » recensées par Bayad et Persson-Gehin (2003).

En référence aux travaux de Paul (2009), l'accompagnement ne se réduit ni aux personnes en présence ni à leur relation : il est aussi espace de co-existence et ce qui en résulte.

Si la relation est première, elle porte donc au moins cinq caractéristiques qui trouvent un écho particulier dans le cas de l'accompagnement post-échec du dirigeant de PME.

1) elle est « *asymétrique* » : elle met en présence au moins deux personnes « *d'inégales puissances* ». En effet, le dirigeant en difficulté ne peut être mis sur le même pied d'égalité que les acteurs de l'accompagnement au sein des associations qui ont en charge sa demande de soutien

2) « *contractualisée* » : elle associe ces personnes sur la base d'une visée commune, le contrat étant l'opération par laquelle une disparité de forme est compensée par une parité de fond. Dans le cas de l'accompagnement exercé au sein de « *60 000 Rebonds* », l'entrepreneur est lié par un contrat avec l'association dans le cadre de la participation aux Comités de pilotages (COPIL), aux groupes d'échange et de développement (GED)

3) elle est *« circonstancielle* » : la relation d'accompagnement est due à un contexte, à une situation ou à la traversée d'une période particulière (c'est bien le cas singulier de la post-liquidation judiciaire du dirigeant de PME)

4) « *temporaire* » : elle ne dure qu'un temps (elle a un début et une fin). Dans ce cas précis, la période d'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté au sein de l'association « *60 000 Rebonds* » s'étale sur une période maximale de 24 mois à partir de la validation d'un *« Comité d'agrément* » qui valide le processus d'accompagnent par les acteurs de l'association (« *coach et parrain* »)

5) elle est enfin « *co-mobilisatrice* » : puisqu'elle implique de s'inscrire, l'un et l'autre, dans un mouvement. Chacun des acteurs (chef d'entreprise) et membres de l'association (« *coach* », parrain, experts-métiers) sont mobilisés dans un processus commun pour construire un projet professionnel de sortie de crise à la suite de la procédure collective (LJ).

Dans la volonté de retracer les origines du mot, le concepteur du « *coaching* » est Socrate qui, selon Platon prônait la maïeutique. Le but de Socrate est d'éveiller et « *d'accoucher les âmes du savoir préformé qu'elles portent en elles* ». La maïeutique est le fondement d'une pratique orientée vers le dialogue réflexif et le raisonnement sur les affaires humaines. (Barreau, 2017).

Le mot « *coach* » signifie entraîneur en anglais. Le terme est en fait issu étymologiquement du français « *coche* », lui-même du hongrois Kocsi ou tchèque Kocz. Il aurait une même origine que le mot cocher (Au XIXème siècle, le mot « *coach* », dans la langue française, signifie diligence, plus précisément « *un carrosse de diligence* », un carrosse ayant la spécificité de rendre un service rapide « *empressé* » désignant le « *conducteur de voitures hippomobiles transportant des personnes* ». « *Coach* » renvoie donc au domaine de la conduite.

Le « *coacher* » est celui qui accompagne durant le voyage, servant de passeur et de guide. Au milieu du XIXème siècle, l'argot universitaire anglais utilisait le mot « *coach* » pour désigner un « *répétiteur* » qui aide un étudiant en vue d'une épreuve. Par extension, cette acceptation est passé dans l'univers sportif puis dans le monde de l'entreprise. La traduction française qui semble la plus appropriée est celle de l'accompagnement.

Ses caractères se déclinent dans la pratique du « *coaching* » en plusieurs axes :

- le questionnement suggéré par le « *coach* »
- la découverte autonome des réponses et des solutions par le « *coaché* »
- le « *coach* » n'est pas forcément expert dans les problèmes personnels ou professionnels dont il accompagne la résolution
- la différence entre la demande explicite du « *coaché* » et son besoin réel
- l'attitude de bienveillance et d'écoute inconditionnelle
- le principe selon lequel le « *coaché* » dispose déjà en lui d'un savoir et d'un raisonnement suffisants, et qu'il importe de l'aider à les découvrir
- la nécessité pour le « *coach* » de disposer d'une méthode de questionnement.

Le « *coaching* » est lui aussi défini « *comme un processus d'accompagnement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne* » en situation professionnelle (Barreau, 2017 p. 8). Opérant à travers une sorte de maïeutique, la relation du « *coach* » et de son client constitue un « *partenariat stimulant* » au sein duquel l'individu peut optimiser ses atouts, évacuer les obstacles à son développement et mettre en œuvre un plan d'action. C'est donc, selon les auteurs, une relation d'aide fondée sur des concepts issus de la psychothérapie et des théories de l'organisation, sauf qu'il introduit une idée de partenariat là où on définissait une relation conjuguant parité d'échange et disparité des places. (Paul, 2009).

Toujours selon Paul (2004), l'accompagnement individuel s'organise selon les registres : « *conduire* », « *guider* » » et « *escorter* ». Ses auteurs reprennent la définition de l'accompagnement selon Paul (2004) et organisent l'accompagnement individuel selon ces trois registres :

<u>Figure 20</u> : Pratiques et registres d'accompagnement

(Geindre et al., 2014 p. 11)

« *Conduire* » se base sur une relation d'autorité, « *unidirectionnel* » (accompagnant et accompagné) et fait partie de la formation et du transfert des connaissances à « *l'élève* » par son « *maître* » dont ce dernier fixe les objectifs. (Geindre et al., 2014). « *Nous considérons l'accompagnement entrepreneurial comme un appui à la poursuite de ses propres objectifs plutôt que de nous focaliser sur la formation lors de la phase de la création d'entreprise (c'est donc plutôt une démarche ante création)* ».

De l'autre côté, « *escorter* » est une méthode d'appui basée sur la protection. L'accompagnant et l'accompagné sont tous les deux impliqués dans un projet. Côte à côte, ils partageant les mêmes buts, profitant des mêmes ressources et soumis aux mêmes risques et menaces. Cette forme d'accompagnement décrit le « *tutorat* ». (Geindre et al., 2014).

Le « *mentorat* », étant organisé entre les registres « *conduire* » et « *escorter* » est une forme d'accompagnement qui vise à guider et conseiller l'entrepreneur, l'orienter et l'emmener sur le terrain, facilitant l'insertion professionnelle, étant basé sur une relation « *plutôt affective* » sur le long terme. (Torrès et Gharbi, 2013 ; Geindre et al., 2014).

Cette forme d'accompagnement a été implicitement abordée dans les recherches sur le mentorat entrepreneurial (Saint-Jean, 2008 ; Saint-Jean, Audet, 2009) défini par Couteret et Audet (2008) comme étant une relation de soutien qu'un entrepreneur d'expérience a avec un jeune entrepreneur pour l'aider à améliorer ses compétences de direction par un processus d'apprentissage réflexif.

Sur le plan psychologique ou affectif, Saint-Jean (2008) conclut que le « *mentorat* » des entrepreneurs peut améliorer différents aspects :

- le développement de l'image de soi
- le réconfort et la sécurisation des entrepreneurs qui se sentent seuls face à des difficultés
- l'augmentation du sentiment de l'auto-efficacité au sens de Bandura (2002) par le développement du sentiment de confiance en soi en réassurant l'entrepreneur sur ses compétences et sur sa capacité de réussir son projet d'entreprise
- la motivation qui contribue à sa persévérance dans les périodes difficiles.

Ces éléments sont de nature à accroître la résilience chez l'entrepreneur face aux difficultés, ce qui lui donne plus de volonté pour continuer son affaire.

Le registre « *guider* » se caractérise par une relation bidirectionnelle et une co-construction qui vise à faire passer des compétences à l'entrepreneur le rendant ainsi capable d'une autoréflexion et d'atteindre ses objectifs. Geindre et al., (2014) accorde le « *counselling* » à ce registre.

Le « *counselling* » est une méthode à ne pas confondre avec le conseil d'expert. En effet, c'est une méthode d'accompagnement qui soutien moralement l'entrepreneur face à des problèmes ou des questions d'orientations.

Ce soutien a pour but de guider l'entrepreneur, faciliter son développement et d'assurer un dialogue fondé sur une relation d'écoute et d'empathie[31]. (Geindre et al., 2014).

Priel, (2004) résume le « *counseling* » comme une forme d'accompagnement fondée sur la compréhension de la personnalité, des représentations personnelles, du style de vie et des rôles sociaux de l'individu, autrement dit sur une appréhension de sa personne toute entière. La démarche du « *counseling* » s'appuie sur la clarification des solutions que la personne peut trouver en elle-même pour résoudre les difficultés devant lesquelles elle se trouve. Le « *counseling* » vise la facilitation du développement humain, du potentiel d'évolution et de changement. Cette approche utilise souvent les techniques de l'entretien développé par Rogers (1980). Suivant cette ouverture au « *counseling* », l'accompagnement de l'entrepreneur peut prendre la forme d'un soutien moral et psychologique à la création mais également tout au long des développements et redéveloppements du processus entrepreneurial.

Le « *coaching* » est probablement la forme d'accompagnement la plus affûtée pour une recherche d'efficacité dans le domaine de l'action professionnelle. Il peut ainsi être caractérisé par trois apports : la confiance constitutive du partenariat et donc d'une relation symétrique, l'écoute fondatrice d'une alliance de travail à travers un processus maïeutique qui permet un recadrage et une problématisation de la situation dans laquelle se trouve le « *coaché* », enfin le rôle du « *coach* » comme force de proposition pour appréhender le réel. C'est ainsi que le « *coaching* » contribue à la structuration de l'intervention qui, partant d'une problématique initiale, revisite le lien entre réalité, problème et demande (Angel, Amar, 2005).

[31] **Empathie** : le terme correspond à la francisation du terme anglais « *Empathy* », proposé par le psychologue Titchner en 1909 comme équivalent du terme allemand « *Einfühlung* ». Il fut introduit en esthétique par Friedrich Vischer en 1873, et utilisé systématiquement par le psycho-esthéticien Theodor Lipps (1903) dans les domaines des arts plastiques, de la musique et de la littérature comme la « *jouissance objectivée de soi* », ou encore la « *projection de soi dans l'objet esthétique* ». **Deux conceptions principales** émergent actuellement : La prise de rôle (« *role taking* ») : l'empathie est définie par l'aptitude à prendre imaginairement le rôle d'autrui et à interpréter ainsi ses pensées, sentiments et actions et le partage de perspective (« *perspective taking* ») : par une décentration cognitive on imagine ce qu'on percevrait à la place d'autrui. (Cosnier, 2016).

Le « *coach* » au sein des entreprises a pour fonction de développer les compétences et le potentiel des hommes de l'organisation : il est « *catalyseur* », « *donneur de souffle* » (expression de Sérieyx) ou encore « *accoucheurs de talents* », « *développeurs de potentiels* » (Boltanski et Chiapello, 1999) mais l'idée de « *coaching* » se trouve bien plus souvent liée à celle de performance.

Le « *coaching* » est généralement défini comme un accompagnement qui se fonde sur une relation interpersonnelle privilégiée, propre à susciter un apprentissage et un développement des potentiels, souvent dans un contexte de changement (Persson-Gehin, 2005).

Le « *coaching* » présente une méthode de combinaison entre « *guider* », « *conduire* » et « *escorter* » réunissant l'insertion dans la vie professionnelle ainsi que la relation d'écoute et de co-construction grâce à une relation basée sur le partenariat entre un coach et une personne coachée. Le « *coaching* » est donc perçu comme une forme d'accompagnement individualisé prometteur. (Bayad et Persson, 2007 cités dans (Torrès et Gharbi, 2013).

Pour Lenhardt, (2015), *« le coaching »* est à la fois une aide et une co-construction offerte à une personne ou une équipe à travers une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée. Cette aide et cette coconstruction s'inscrivent dans une situation professionnelle, et/ou managériale et/ou organisationnelle. Elles visent à créer les conditions pour la personne (ou l'équipe « *coachée* ») lui permettant de trouver et construire ses propres solutions. Elles situent la résolution ponctuelle, ou à court terme recherchée, dans la perspective d'un développement à la fois durable et global. (Bayad, Gallais, Marlin, Schmitt, 2010).

Le « *coaching* » peut aider une personne à changer son mode de pensée, améliorer son potentiel et son savoir-faire en proposant à la fois un soutien méthodologique et personnel. (Paul, 2002).

Plusieurs organismes d'appui à la création d'entreprise ont ainsi évolué et développé leur offre et accompagnent désormais les entrepreneurs également sur le côté « *compétence* » notamment par des organismes tels que les incubateurs et pépinières, les associations (parrainage).

Ainsi, l'accompagnement est devenu un moyen de soutenir l'entrepreneur sur le moyen et long terme. La difficulté de cet accompagnement réside dans le besoin du savoir, savoir-faire et savoir-être. (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010). Selon Dietrich et al., (2005), un « *coach* », conseiller ou « *mentor* » pour l'entrepreneur a besoin de connaître le marché ainsi que les difficultés auxquelles le chef d'entreprise fait face.

Par conséquent, les organismes d'accompagnement individuel sont confrontés à un enjeu majeur afin de pouvoir accompagner l'entrepreneur adéquatement dans la gestion des compétences (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010).

Selon ces auteurs, ces moyens d'appuis sont considérés uniquement comme « *accompagnement* » entrepreneurial s'ils répondent à certains critères :

- ils visent à développer des compétences et à réaliser un apprentissage pour faciliter la poursuite des objectifs
- ils sont fondés sur une relation entre les entrepreneurs et un tiers
- ils s'exposent dans la durée

Un soutien ponctuel, n'est pas à considérer comme « *accompagnement entrepreneurial* ».

Certains chercheurs parlent de « *nébuleuse* » ou « *maquis* » pour le qualifier. (Paul, 2002, 2009 Pezet et Le Roux, 2012).

<u>Figure 21</u> : La nébuleuse de l'accompagnement

(Paul, 2002-4, p. 56)

22. Le champ d'application de l'accompagnement aux entrepreneurs en difficulté

« *Durant ces périodes, les entrepreneurs, surmenés, découragés et souvent déprimés, perdent le recul et perçoivent les difficultés de leur entreprise de façon exacerbée. Dans ce contexte, le rôle de l'accompagnateur est de les soutenir, le temps qu'ils retrouvent leurs motivations et leur persévérance entrepreneuriales* ». (Valeau, 2006, p. 1).

L'accompagnement entrepreneurial est important afin de soutenir l'entrepreneur dans la gestion et la responsabilité de l'entreprise.

Dans la théorie sur l'accompagnement entrepreneurial il n'existe pas des solutions concrètes pour une structure d'accompagnement post-échec, Valéau évoque la théorie de l'accompagnement en phases de difficultés et doutes pour démontrer une forme d'accompagnement adéquate pour cette phase.

Tels autres auteurs parlent de « *rapport de prescription* » afin de dresser d'une part une typologie des principales figures de l'accompagnement, et d'autre part, de poser les bases du processus d'accompagnement en entrepreneuriat et TPE. (Bayad, Schmitt et al., 2010, p. 2).

D'autres définitions de l'accompagnement vont mettre en avant la relation inter-individuelle entre l'accompagnant et l'accompagné. (Sammut, 2003).

Selon Valeau (2006), presque tous les entrepreneurs passent par des moments de doute durant lesquels l'envie et le plaisir de se comporter de façon entrepreneuriale laissent place au découragement et au désir d'abandonner. L'auteur considère ainsi le champ d'accompagnement de l'entrepreneur en doute comme un champ très peu étudié malgré son importance pour la survie de l'entreprise. Après une phase d'activité entrepreneuriale et une implication forte dans cette dernière, le doute peut très souvent être une remise en question qui va de pair avec une lassitude et un découragement.

Valeau, (2006) décompose la phase de remise en question en trois parties : la partie du refus des doutes, la partie d'acceptation des doutes et enfin la décision et le redémarrage. Le doute peut être un élément déclencheur de sentiments de dépression ou de pessimisme.

En écho au précédent constat, il existe une véritable nécessité d'adéquation entre l'offre et les besoins d'accompagnement. (Cuzin et Fayolle, 2006).

Durant les phases de doute, il faut donc prendre en considération un appui supplémentaire pour l'entrepreneur qui se traduit par un soutien plutôt psychologique dans le but de renforcer l'estime en soi de l'entrepreneur. (Valeau, 2006). L'entrepreneur est fier de sa persévérance et persistance et va donc très difficilement admettre son doute et les sentiments négatifs qui y sont liés. Pour cette raison, l'accompagnement doit se baser sur la neutralité et confiance d'une relation entrepreneur-accompagnateur qui soutient le premier dans une phase de changement.

L'entrepreneur qui se trouve en phase de doute peut consulter un psychologue, psychothérapeute ou un « *coach mental* ». Pour l'entrepreneur en difficulté psychologique ou de doute, le « *coaching* » et le « *mentorat* » semblent apporter une véritable solution étant des formes très individualisées et personnalisées.

Ces chercheurs parlent d'un accompagnement « *bienfaisant* » qui peut réduire les phases de doute et d'isolement (Torrès et Gharbi, 2013).

De plus, Valeau (2006) considère qu'un échange avec d'autres entrepreneurs qui ont dû faire face aux mêmes problèmes pourrait diminuer la gravité de la perception des doutes et permettre de les percevoir comme normaux dans le quotidien entrepreneurial.

« *Le coach guidera le coaché pour qu'il puisse se reconnecter avec les éléments de son identité profonde dans l'objectif de pouvoir rebondir, c'est-à-dire pour retrouver un sens à sa vie, pour qu'il se relie à ses valeurs profondes, pour qu'il puisse se remettre dans une logique d'actions et construire un nouveau projet professionnel englobé dans un nouveau projet de vie. Le coach veillera à ce que l'évolution se fasse de manière progressive et adaptée pour le coaché, par la mise en place d'étapes et d'objectifs intermédiaires permettant des réussites à valoriser (...) ce qui contribuera à restaurer l'assurance et la confiance qui ont été mises à mal chez l'entrepreneur en faillite, puis de les maintenir* ». (Chichowlas, 2016, p. 26).

Cuzin et Fayolle, (2006) distinguent trois formes d'accompagnement ; en fonction des besoins qui se rapportent soit à l'individu, soit au projet, ou à l'interconnexion entre l'individu et son projet. Comme ils le synthétisent parfaitement, il en résulte des objectifs variés :

1. répondre aux besoins de l'individu
- d'ordre psychologique et personnel

2. répondre aux besoins qui touchent au projet
- accompagnement plutôt technique demandant des compétences

3. répondre aux besoins relatifs à l'adéquation entre l'individu et son projet
(problèmes de cohérence, d'orientations stratégiques...).

Malgré les différentes contraintes des systèmes d'accompagnement (Duquenne, 2014), plusieurs acteurs du monde académique et professionnel sont d'accord pour mettre l'individu au centre de l'activité d'accompagnement **(**Vial et Caparros-Mencacci, 2007 ; St-Jean et Audet, 2009 ; Fourcade et Krichewsky, 2014 ; Mitrano-Méda et Véran, 2014).

Tels autres chercheurs soulignent la singularité de l'accompagnement de l'entrepreneur en post liquidation judiciaire. « *Cette approche met en avant les aspects relationnels des individus ainsi que le besoin d'un apprentissage continu des postures, méthodes et habiletés à mobiliser à la fois de la part de l'accompagnateur et de l'accompagné. L'accompagnement de personnes traversant un processus de résilience peut nécessiter une attention toute particulière sur ces aspects relationnels ainsi qu'une réflexion approfondie sur les valeurs et les pratiques que le porteur souhaite intégrer dans son projet* ». (Bernard et Barbosa, 2016, p. 107).

Le rôle du *« coach »* en tant qu'accompagnant est alors bien d'aider l'entrepreneur à développer l'habileté à prendre du recul et à réfléchir sur son expérience d'apprentissage. Le « *Coaching entrepreneurial* » *se pose donc en véritable maïeutique du processus entrepreneurial* ». (Couteret et Audet, 2006).

Selon ces chercheurs, trois dimensions sont à prendre en compte dans la définition du succès du « *coaching entrepreneurial* » :

- l'ampleur des changements chez l'entrepreneur « *coaché* », en termes de comportement, d'attitude ou de connaissances
- le degré d'atteinte des objectifs que les parties s'étaient fixées
- le degré de satisfaction des parties face à l'intervention

Dans le contexte du « *coaching* », il semble par exemple essentiel que le « *coach* » soit capable de « *se mettre au niveau* » de l'entrepreneur « *coaché* » pour éviter une distorsion dans leur communication. Dans ce cadre, deux qualités apparaîtraient essentielles **:** l'écoute et l'empathie (Sullivan, 2000 ; Simon et Kumar, 2001).

Rogers, (2004, p. 59) écrit : « *Être empathique, c'est percevoir le cadre de référence interne d'autrui aussi précisément que possible et avec les composants émotionnels et les* significations *qui lui appartiennent comme si l'on était cette personne, mais sans jamais perdre de vue la condition du « comme si* ». Notamment, une bonne connaissance du monde particulier des PME jouera en sa faveur. (Gibb, 2000).

Pour réussir, le « *coach* » devrait donc éviter d'être regardé par l'entrepreneur comme un étranger en trouvant des représentations communes et en parlant le même langage que lui (Dalley et Hamilton, 2000 ; Albert et al., 2003). Il doit arriver à gagner sa confiance pour que le dirigeant accepte de s'ouvrir à lui, c'est-à-dire établir sa crédibilité en termes d'expertise. L'entrepreneur doit estimer que cette expertise est apte à faciliter la résolution des problèmes de l'entreprise.

En raison de la primauté de l'attention dans le soutien des processus cognitifs clés (Yang et al., 2015), l'amélioration de la vigilance est un résultat important de « *coaching* » pour les entrepreneurs insolvables. La vigilance fait référence à la capacité de maintenir l'attention pendant des périodes prolongées, en s'occupant de manière sélective des informations spécifiques tout en ignorant les informations non pertinentes. (Wach, Kirschbaum, Wegge, 2020).

En référence à de nombreux auteurs, « *ses recherches aboutissent à un modèle d'incitation au recours aux services extérieurs de soutien en management, mettant en exergue sept attributs de la légitimité de l'accompagnement* ». (Bayad, Gallais, Marlin, Schmitt, 2010, p. 14).

- le niveau d'expertise, qui s'exprime à travers la détention de connaissances pointues concernant un domaine particulier
- la finalisation, dit autrement s'agit-il d'une simple prescription ou d'une mise en application participative de recommandations intégrant un suivi du projet
- l'empathie. En ce sens, le conseil extérieur est d'autant plus accepté qu'il se conforme à la vision du dirigeant
- le niveau d'interactivité du processus de servuction. Que recherches les dirigeants ? Une diminution de l'incertitude ou veulent-ils rester seuls détenteurs du pouvoir de décision

- le niveau d'implication, qui concerne la masse d'informations relatives aux clients accumulés, le nombre de visites sur sites…
- la lisibilité ou dimension cognitive du prescripteur, qui s'exprime à travers les informations plus ou moins détaillées, fournies oralement ou à travers la lecture des prospectus de publicité et de communication
- la réputation, c'est-à-dire l'image ambiante du prestataire, à travers les recommandations des pairs ou de personnes jugées de confiance.

23. Les traits spécifiques de l'entrepreneur *« coaché »*

Faire face à « *l'échec entrepreneurial* » nécessite des efforts cognitifs et comportementaux pour gérer les exigences fiscales posées par le dénouement et la cessation d'entreprise (Singh et al., 2007).

Un coach « *idéal* » ne saurait cependant garantir à lui seul le succès du « *coaching entrepreneurial* ». Encore faut-il que l'entrepreneur « *coaché* » soit suffisamment réceptif à ce type d'intervention. Or, les entrepreneurs ont la réputation d'avoir une perception plutôt négative des divers conseillers professionnels qu'ils peuvent rencontrer.

Selon certains auteurs, la recherche d'une confiance initiale constitue certainement le frein le plus important au développement du recours au conseil, « *dans un milieu où la légende de consultants escrocs s'est développée et a laissé des traces durables* » (Atamer, Durand, Riot, Engel et Fixari, 1989). Il semble ainsi qu'un facteur essentiel du processus d'accompagnement dans la TPE soit la confiance inspirée par le prescripteur. (Bayad, Gallais, Marlin, Schmitt, 2010).

Les explications à cette méfiance sont sans doute nombreuses, mais des traits communs semblent se dégager (Devins, 1999).

Les auteurs estiment par exemple que les conseils de ces experts ne sont pas assez concrets, pas assez proches de leur réalité quotidienne, pas assez adaptés à la PME. Cullière (2003), en étudiant le recours des TPE au conseil en management, retient l'idée maîtresse que « *les structures d'accompagnement paraissent peu légitimes, c'est-à-dire peu attractives, aux yeux des dirigeants de TPE et ce en dépit du potentiel de transferts de savoir-faire qu'elles représentent* ». (Bayad et al., p. 5). Selon Cullière la légitimité de l'accompagnant est « *conçue comme une représentation des dirigeants de TPE, selon laquelle l'accompagnant est désirable, juste ou approprié, par rapport à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions qui existent au sein d'un ensemble homogène de TPE* ».

D'autres sources de difficultés potentielles peuvent expliquer le refus de l'accompagnement par les PME (Bayad, Gallais et al., 2010). D'une part, la centralisation de la gestion ; les actions sont rattachées à la volonté du dirigeant, alors que la complexité des problèmes nécessite la confrontation à d'autres personnes externes à l'entreprise. Le dirigeant, souvent créateur de l'entreprise, doit pouvoir se débrouiller seul : Il y a donc pour de nombreux dirigeants de PME-PMI un certain aspect humiliant à avoir recours à un conseil extérieur. (Belet, 1993).

Beaucoup les jugent également trop chers pour les résultats obtenus. De plus – et surtout ? - de nombreux créateurs refuseraient tout accompagnement par désir profond d'autonomie (qui reste l'un des motifs principaux de création) et par crainte que leur entourage n'en déduise qu'ils sont incompétents (Curran et Blackburn, 2000).

Certains chercheurs notent même que les entrepreneurs sont généralement tellement lents à s'ouvrir que souvent, lorsqu'ils s'y décident finalement, leurs problèmes ont pris une telle ampleur que l'accompagnateur n'est plus en mesure de les aider (Dyer et Ross, 2003).
A l'analyse de ces « *freins psychologiques* » que peuvent connaître les « *coachés* » à l'égard de l'accompagnement proposé par leur « *coach* », certains chercheurs (Rascle, Bruchon-Schweitzer, et Dantzer, (1994) proposent quatre types principaux de soutien :

- le soutien émotionnel apporte un sentiment de protection, de réassurance et d'amour dans les situations difficiles
- le soutien d'estime consiste à réassurer la personne à propos de ses compétences et de sa valeur

- le soutien matériel et financier implique une assistance directe comme un service matériel rendu qui soulage la personne, qu'elle soit demandeuse ou non
- le soutien informatif comprend les conseils dispensés par l'entourage.

Au sein des associations dédiées à « *l'échec entrepreneurial* » (à l'instar de celles du « *Portail du Rebond* »), cette résistance à l'accompagnement est nettement moins perçue par les dirigeants en difficulté notamment dans le cadre des procédures collectives.

La mise en relation avec des structures associatives reconnues et compétentes se déroule de manière générale avec une acceptation naturelle des dispositifs d'accompagnement mis en place (parrainage, « *coaching* », « *tutorat* », experts-métiers).

Cette adhésion s'explique principalement par la confiance des chefs d'entreprise envers la notoriété ou la crédibilité des associations reconnues d'intérêt général et sur le fait que les membres qui ont en charge leur accompagnement connaissent et sont issus pour la plupart de l'écosystème entrepreneurial. Une grande majorité d'entre eux sont des anciens chefs d'entreprise ayant connu la défaillance d'entreprise.

La connaissance des procédures collectives et la résolution des dossiers sont prises en charge par des experts-métiers (comptables, RH, juristes…) rompus aux arcanes administratives, juridiques et financières du monde de l'entreprise.

Enfin, l'existence de ces associations permet de rompre la solitude du chef d'entreprise en lui donnant la possibilité d'être accompagné individuellement et collectivement en cas de crise.

Le dirigeant de PME doit notamment s'impliquer activement dans le processus d'apprentissage car c'est lui qui détermine ce qu'il apprend en opérant un choix dans ce qui lui est proposé et en valorisant ou non ces activités d'apprentissage (Orth et al., 1987).

Selon Bayad, Gallais, Marlin, Schmitt, (2010, p. 19), *« l'accompagnement pertinent est donc celui qui permet à l'accompagné un travail sur son projet existentiel (soi, son métier, son capital social et sa fonction de dirigeant) en cohérence avec chacun des rapports de prescription présentés dans cette réflexion (mentor, expert, coach et conseil ».*

<u>Figure 22</u> : Les dimensions identitaires dans l'accompagnement

(Bayad, Gallais, Marlin, Schmitt, (2010, p. 59)

Le succès du « *coaching entrepreneurial* » pourrait dépendre, dès sa phase initiale, de l'établissement d'un véritable « *contrat moral* » (qui peut être écrit) spécifiant les objectifs visés par le « *coaching entrepreneurial* », les moyens qui seront mis en place pour les atteindre, les rôles respectifs du « *coach* » et de l'entrepreneur et un plan d'action incluant un échéancier (King et Eaton, 1999).

« *L'accompagnement de l'entrepreneur pourrait donc se définir comme le processus lui permettant d'apprendre à arbitrer entre les opportunités et les risques de l'environnement de sa PME, ainsi que les capacités et les ressources de celle-ci, afin de réaliser sa vision par l'entremise du processus décisionnel* ». (Bayad, Gallais, Marlin, Schmitt, 2010, p. 20).

Ce « *contrat moral* » existe de fait au sein des associations précitées en fixant au dirigeant en difficulté, des objectifs précis, un mode opératoire de l'accompagnement (réunions, Groupes d'échanges et de développement, séances de « *coaching* », restitution de projets…), un calendrier de travail et des résultats à obtenir.

L'entrepreneur en difficulté est ainsi un acteur à part entière de son avenir dans la mesure où il s'implique totalement dans son nouveau projet professionnel (entrepreneuriat ou salariat) dans un cadre associatif professionnel, structuré et bienveillant.

Ce contrat pourrait en effet permettre aux parties de gérer et structurer leur relation, tout en autorisant une certaine flexibilité pour s'ajuster en cours de route.

L'entrepreneur doit ainsi s'engager profondément, sans retenue dans la relation (Clutterbuck, 1991). Ce contrat pourrait en effet permettre aux parties de gérer et structurer leur relation, tout en autorisant une certaine flexibilité pour s'ajuster en cours de route.

Enfin, plusieurs auteurs suggèrent qu'une fréquence soutenue et régulière des rencontres entre le « *coach* » (ou le « *mentor* ») et son protégé contribue à déterminer la perception de ce dernier des apports de la relation (Smallbone et al., 1998 ; Waters et al., 2002).

L'entrepreneur accompagné a en effet peu de temps à consacrer à la recherche d'aide externe et il a rarement les connaissances nécessaires pour choisir la personne ressource la plus appropriée pour l'aider à résoudre ses problèmes (Alstrup, 2000).

Selon une récente étude menée par des chercheurs sur le « *coaching* » des entrepreneurs insolvables les premiers résultats montrent une amélioration positive dans le bien-être psychologique, l'épuisement vital et la vigilance (Wach, Kirschbaum et Wegge, 2020). Il peut également être nécessaire d'orienter les clients à haut risque vers des psychothérapeutes ou travailler en étroite collaboration avec des psychothérapeutes pendant le « *coaching* ». Pour cet effort un réseau psychothérapeutique est utile. (Couteret et Audet, 2006).

Tels autres chercheurs montrent l'intégration des intervention centrées sur les processus relationnels. « *Il est aujourd'hui démontré que les facteurs relationnels communs aux diverses approches thérapeutiques, telles que l'empathie, la chaleur, la congruence du thérapeute et l'alliance thérapeutique, expliquent 30 % de la variance des résultats positifs d'une psychothérapie alors que les outils et techniques utilisés, quels qu'ils soient (associations libres ou exposition), n'en expliquent que 15 %* » (Zech et al., 2013, p. 161).

« *Ainsi, si le thérapeute est consistant, fiable et émotionnellement disponible (empathique, chaleureux, respectueux, congruent), cette relation peut devenir un « havre de paix » où la personne endeuillée peut avoir du répit et aussi une « base de sécurité » qui permet :*

- de renforcer la confiance en soi, la considération et l'estime de soi
- d'explorer des zones d'inconfort, de souffrance, inconnues ou dangereuses
- de favoriser « *le changement thérapeutique* » (Bowlby, 1988).

De ce fait, la relation d'aide ou « *l'alliance thérapeutique* » favorise l'oscillation entre des moments de répit et de protection, des moments d'exploration de soi et des moments de soutien au changement.

<u>Figure 23 :</u> ***Modèle du « coaching entrepreneurial »***

(Couteret et Audet, 2006)

Après l'examen de la revue de littérature relatif à l'accompagnement entrepreneurial, de nombreux enseignements permettent de faire un lien avec la spécificité de la prise en charge du suivi des dirigeants de PME en difficulté par des structures associatives dédiées à « *l'échec entrepreneurial* » à l'instar de *« 60 000 Rebonds* » ou « *Second Souffle* ».

L'accompagnement est une dimension hétérogène qui ne recouvre pas et en tous cas pas suffisamment, tous les aspects de l'entrepreneuriat en particulier dans les phases de difficultés, de remises en question ou de doute. Celui-ci peut se réaliser en amont de la création d'entreprise mais aussi en aval par le soutien de l'entrepreneur en « *échec* ».

Cette apparente dimension est beaucoup plus complexe qu'il n'y parait car si la phase de création qui représente le début d'une aventure entrepreneuriale, nécessite un « *portefeuille de compétences* », la défaillance de l'entreprise marque un coup d'arrêt parfois violent aux conséquences multiples sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME telles que nous les avons développées au cours du premier chapitre.

Dans ce schéma de « *déconstruction professionnelle* », il s'agit avant tout de « *remettre en selle* » le chef d'entreprise affecté sur le plan somatique et psychique afin de lui redonner confiance en soi pour un « *Rebond* » salutaire assuré et assumé.

En référence à ce cadre précis, nous pensons que l'accompagnement demeure une spécificité managériale dont la dimension psychologique demeure essentielle.

En somme, l'accompagnement entrepreneurial repose sur un tryptique caractérisé par :

- un apprentissage
- un moyen de soutenir l'entrepreneur dans la durée
- une relation singulière de confiance et de bienveillance avec le dirigeant en difficulté à l'image d'une « *alliance thérapeutique* » entre lui et son « *coach* ».

L'accompagnement d'un entrepreneur en détresse par des structures associatives composées de professionnels, d'experts-métiers, de « *coachs* » certifiés et surtout de dirigeants ou de salariés ayant eux aussi connu les déboires d'une liquidation judiciaire ou d'un licenciement économique peuvent être le terrain fertile et rassurant à l'égard du dirigeant de PME en difficulté ou du chômeur.

Cette « *force de soutien et de guidance* » peut permettre d'optimiser et accélérer un « *Rebond professionnel* » salutaire et « *salutogéne* » ou une réinsertion professionnelle réussie.

En écho à cette réflexion, nous nous sommes inspirés des pratiques et de l'expérience de terrain au sein des structures associatives appartenant au « *Portail du Rebond* » mais aussi de celles dédiées à l'accompagnement des travailleurs salariés (TS) à l'instar de « *SNC* » (Solidarités nouvelles face au chômage).

Bien que différentes en termes de populations, de moyens humains et financiers mis en œuvre mais aussi d'enjeux, leur singularité, les méthodes et les « *outils* » employés au sein de ces associations permettent, nous semble-t-il de mieux comprendre la spécificité de l'accompagnement en période de crise et de turbulences.

24. L'exemple des méthodes d'accompagnement dans le cadre des structures associatives

> « *J'ai un rêve : celui qu'on n'ait jamais plus honte de dire qu'on a fait faillite, que le regard sur l'échec évolue, que tout le monde comprenne que pour progresser, on a besoin d'échouer car les succès se nourrissent d'une énergie puisée dans les échecs* ».
>
> Philippe Rambaud
>
> Président d'honneur et fondateur de *« 60 000 rebonds »*.

2.4.1. Les méthodes d'accompagnement dans l'exemple de « *60 000 Rebonds* » par l'exemple de « *l'ingénierie du Rebond* ».

En matière d'accompagnement des dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire, le tissu associatif reste « *performant* » mais encore insuffisamment développé.

Ce constat s'explique sans doute par le fait que « *l'échec entrepreneurial* » reste un tabou marqué dans notre société où l'accompagnement d'entrepreneurs en défaillance ne suscite pas un attrait collectif ou une priorité sociétale.

Si de nouvelles structures ont été récemment créés à l'instar de : « *Les rebondisseurs* », « *E2R* » (« *Envie de résilience* »), ou plus indépendantes comme « *E&E* » (« *Entraide & Entrepreneurs* »), les associations « *pionnières* » ont été celles qui se sont fédérées dans un ensemble plus large et complémentaire par la création du « *Portail du rebond* » en 2014.

Ce « *groupement d'intérêt associatif* » (GIA) regroupe six entités distinctes : (« *60 000 rebonds* », « *Re créer* », « *SOS Entreprendre* », « *Second souffle* », « *APESA* » (Aide pour les entrepreneurs en souffrance aigüe), et « *l'Observatoire AMAROK* »).

A partir des contacts privilégiés tissés au sein de ce réseau associatif, nous avons eu l'opportunité d'exploiter un terrain de recherches inspirant et passionnant.

Ces associations nous ont ouvert leur porte permettant ainsi de découvrir les modes d'organisation et de fonctionnement de leur structure mais aussi de comprendre les méthodes et « *process d'accompagnement* » adaptés aux entrepreneurs en difficulté.

Au cours des trois dernières années nous avons assisté à de nombreux rendez-vous nationaux ou régionaux (Tour de France du « *Rebond* », « *24 heures pour Rebondir* », colloques …) aux réunions mensuelles et autres manifestations réunissant l'ensemble des acteurs du monde associatif œuvrant au profit de l'éco système entrepreneurial.

Pendant la période de confinement relative à la crise sanitaire, les multiples « *webinaires* » ont permis d'alimenter notre réflexion et nos recherches.

L'exemple singulier d'une association a plus particulièrement attiré notre attention et notre intérêt dans la modélisation unique et novatrice d'un processus d'accompagnement.

Bien que les autres associations précitées appliquent différentes méthodes d'accompagnement avec des résultats incontestables (rendez-vous hebdomadaire, plate-forme d'écoute psychologique, numéros d'appel dédiés, accompagnement par des experts, psychologues, ateliers thématiques…Méthode « *1.2.3* » au sein de « *Second souffle* » : Accueillir-Accompagner-Rebondir…), notre choix s'est porté principalement sur l'association « *60 000 rebonds* » pour trois raisons principales :

- la première est que nous cherchions une structure associative qui accompagnait les dirigeants de PME ayant tous subi une liquidation judiciaire ; ce qui correspondait donc bien au « *laboratoire de recherche* » relatif à notre sujet
- la deuxième raison est que la densité de l'organisation territoriale de « *60 000 Rebonds* » et son découpage par régions (26 antennes) représentent un atout précieux pour le chercheur qui dispose d'un large champ d'investigation, d'un éventail de relais, de témoignages de terrain et de sources documentaires
- la dernière enfin a été la collaboration précieuse d'un « *parrain référent* » au sein de l'association et responsable du Comité scientifique au sein de l'Observatoire national du « *Rebond* » (ODR) rattaché à « *60 000 Rebonds* ».

Ce chercheur nous a permis d'échanger sur nos travaux de recherche communs particulièrement dans l'expérimentation d'un concept novateur d'accompagnement à savoir « *l'Ingénierie du Rebond* ». Ainsi, la découverte de cette structure a permis de mettre en lumière un ensemble de techniques modernes, novatrices et spécifiques d'accueil et d'accompagnement au profit des dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire.

Nous avons eu l'opportunité de prendre part à des comités de pilotage mensuels (COPIL) ainsi qu'à des groupes d'étude et de développement (GED) analysés dans la prochaine section.

Au cours du premier chapitre (section 2-21), nous avons pu développer les conséquences délétères sur le dirigeant de PME et en particulier le traumatisme subi par lui et ses proches.

A la suite de cette « *onde de choc* », l'entrepreneur, fragilisé par les « *dégâts occasionnés* », est terrassé par les émotions et la solitude, en proie à des difficultés souvent incalculables en termes personnel, familial, social et financier, stigmatisé par son environnement (personnel) mais aussi sociétal (la procédure judiciaire).

Sans la pleine possession de ses moyens (physiques et psychologiques) et de ses repères, le chef d'entreprise est un peu à l'image du capitaine qui n'aurait plus de cap ni de vent ou de voile pour poursuivre sa route ; il a besoin d'amers à l'instar du marin en perdition.

Face à ces créanciers, envahi par les procédures, devant faire face à ses clients (impayés), le dirigeant de PME demeure dans la difficulté ou l'incapacité de poursuivre son activité entrepreneuriale.

Son moteur est en panne et son véhicule est dans l'ornière au milieu de nulle part. La cessation définitive de ses activités, marquée par une « *descente aux enfers* »[32] sonne le « *glas* » de son entreprise. La seule issue possible pour lui reste la « *confrontation* » avec la justice commerciale par le biais des procédures collectives.

Au regard de ce contexte difficile, tourmenté et anxiogène, l'entrepreneur abasourdi et le plus souvent dans un déni assourdissant reçoit la signification du jugement de clôture d'activités.

A l'issue de cette cessation définitive d'activités, le dirigeant a perdu tous ses repères ainsi que son identité singulière qui faisait de lui un « *chef* » d'entreprise maître de son destin.

Dans cette « *déconstruction professionnelle* », l'implacable décision de justice entraîne une remise en cause de ses besoins fondamentaux et de son identité. L'évocation de ces besoins fait immédiatement penser à Maslow et la description de sa pyramide (1943).

<u>Figure 24</u> : Pyramide de Maslow (1943)

[32] Expression utilisée fréquemment par les dirigeants de PME

Selon la « *théorie de l'auto-détermination* » (Shepherd et Cardon, 2009), la motivation et le bonheur des individus dépendent de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale.

S'appuyant sur ce cadre théorique et sur des données qualitatives issues d'entretiens, les auteurs montrent que les conséquences psychologiques de « *l'échec entrepreneurial* » sont considérables (perte d'identité, d'estime de soi, de confiance en soi…).

La perte d'un projet ou d'une entreprise paralyse la quête d'autonomie des individus, remet en cause leurs compétences et anéantit des liens sociaux qui leur sont essentiels.

« *Les torrents d'émotions négatives qui en découlent les démotivent et désintègrent les équipes dont ils font partie* ». (Shepherd, 2009 ; Sarrouy-Watkins, 2016).

Bien que des similitudes apparaissent notamment en termes de besoins de sécurité ou encore de besoins d'estime, le cas du dirigeant de PME ayant perdu « *son outil de travail* », reste une spécificité entrepreneuriale.

Dans ses besoins identifiés, il s'agit davantage d'aspirations psychologiques, de sources de motivation que de besoins bien que l'aspect financier ne soit pas la seule motivation. Néanmoins, l'aspect financier n'est pas à négliger et peut constituer un handicap lourd en cas de liquidation judiciaire en particulier lorsque l'entrepreneur est en proie avec ses créanciers et les banques (emprunts, dettes, caution solidaire…).

L'approche de Savall et Zardet (2005), semble à la fois plus générale et plus proche des organisations.

En référence à ces auteurs, chaque être humain possède des besoins multidimensionnels dans quatre domaines : **p**hysiologiques, **p**sychologiques, **s**ociologiques et **é**conomiques appelés *« besoins PPSE »*[33] . Au sein de l'entreprise, cela se traduit, à titre d'exemple, par des besoins PPSE de confort physique (P), de reconnaissance (P), de relations dans une équipe (S), d'avantages financiers (E).

Suivant l'évolution de la satisfaction de ses besoins PPSE, un même individu peut augmenter ou diminuer son investissement dans les organisations. (Desmaison, 2014).

---

[33] **Besoins PPSE**: besoins **P**hysiologiques, **P**sychologiques, **S**ociologiques et **É**conomiques.

Une liquidation judiciaire remet en cause les besoins fondamentaux des chefs d'entreprise. Un **E**ntrepreneur **A**yant **S**ubi une **L**iquidation (EASL) doit faire face à des besoins plus fondamentaux et nouveaux pour lui.

Ce besoin différent d'une personne à l'autre en fonction de leur environnement, leur situation, leur histoire :

- **p**hysiques : a-t-il de quoi manger, dormir, se déplacer ? Quelle est sa santé physique ?
- **p**sychologiques : à quel niveau se situe-t-il dans le deuil de son entreprise ? A-t-il besoin de confiance en soi ? Souffre-t-il de solitude, de dépression ?
- **s**ociologiques : quel est l'état de ses relations avec sa famille, enfants, époux/se, ses réseaux ? Est-il en position de repli sur soi ?
- **é**conomiques : de quels moyens dispose-t-il pour vivre ? Quelles sont la nature et le montant de ses dettes, ses cautions ? Jusqu'à quand peut-il tenir ?

S'appuyant sur cette analyse des besoins de l'entrepreneur en difficulté, on peut comprendre que ces entrepreneurs se cachent ou minimisent leur situation. La mise en œuvre et la durée de leur « *Rebond* » dépendent du niveau de satisfaction de leurs besoins « *PPS* ».

Dans un souci d'élargir la réflexion en termes de méthodes d'accompagnement utilisées et afin de mieux comprendre les « *outils* » et les dispositifs utilisés, nous nous sommes heurtés à une forme d'hermétisme quant aux « *process* » et méthodes utilisés par les « *coachs* » certifiés au sein de l'association « *60 000 Rebonds* ».

En effet, selon Paul, (2009), le « *coaching* » est sans doute la forme la plus probante pour montrer comment l'accompagnement se situe à la croisée du développement de la personne et des théories de l'action humaine, des sciences humaines et du monde économique. Ses objets étant liés tant à ceux de l'entreprise et du management qu'au développement des compétences de la personne, il n'établit pas non plus un lien spécifique avec telle ou telle théorie : « *chaque coach a ses références propres* ». A ce stade, nous pouvons simplement citer la variété des méthodes de « *coaching* » les plus fréquemment utilisées (PNL, Systémique, PCM, Analyse transactionnelle, MBTI, TMS, Gestalt…).

Cette « *confidentialité professionnelle* » représentait sans doute un « *domaine réservé* » et le respect d'un code de déontologie ou le développement des méthodes utilisées ne pouvait faire l'objet de témoignages verbaux malgré la bonne volonté des acteurs du « *Rebond* » de nous aider.

Malgré de nombreuses réunions et rencontres sur le terrain, chaque « *praticien* » n'a pas souhaité donner suite à nos demandes et ce domaine sensible du « *coaching entrepreneurial* » a révélé un domaine inexploité. Ces interrogations du chercheur s'expliquent sans doute par la confidentialité des pratiques de « *coaching* » sachant que les « *coachs* » ont aussi leur cabinet libéral et consacrent en moyenne deux jours par mois à l'association.

C'est dans ce contexte fermé que la recherche a conduit à s'orienter sur l'exemple proposé avec l'autorisation de Gérard Desmaison, (2014), coordonnateur de l'Observatoire du Rebond au sein de l'association « *60 000 Rebonds* ». Cette opportunité de recherche n'a pu se concrétiser que par la connaissance d'un ancien entrepreneur, membre de l'association et chercheur universitaire. Celui-ci a conceptualisé et proposé la mise en œuvre d'une méthode spécifique et novatrice qualifiée de « *Ingénierie du Rebond* » en élaborant un « *mini diagnostic* ».

Lors des premiers entretiens avec des entrepreneurs qui veulent se faire accompagner après une liquidation judiciaire, une évaluation (de 1 à 10) mesure le niveau de satisfaction des types de besoins qu'ils soient **P**hysiologiques, **P**sychologiques, **S**ociologiques ou **E**conomiques.

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

<u>Figure 25</u> : Mini diag EER[34]

(Desmaison, 2014)

Ce « *mini diagnostic* » permet de mesurer la difficulté à accomplir pour réussir un « *Rebond professionnel* » et d'évaluer l'importance des moyens à mobiliser.

[34] **Mini diagnostic** destiné aux « *Entrepreneurs en Rebond* »

Une personne qui est au niveau 10 dans tous les domaines est proche du bonheur et n'a pas besoin d'être accompagnée. Une personne qui est au niveau 0 dans tous les domaines est proche du suicide et doit être accompagnée par d'autres moyens (psychologue, assistante sociale…).

Ce « *mini diagnostic* » peut être partagé et analysé avec précaution en liaison avec la personne concernée suivant son état psychologique. Cette « *grille de détection* » constitue un premier indicateur de mesures dans l'élaboration du processus d'accompagnement.

A l'issue de ce « *parcours d'assistance* », une analyse de confrontation des résultats obtenus peut- être éventuellement modifiée pour mesurer l'efficience du « *Rebond* ».

Dans cet environnement fortement défavorable, il n'y a « *Rebond* » que si l'entrepreneur le décide. Il est nécessaire que le « *Rebond* » vienne de lui et qu'il ne lui soit pas imposé.

Il ne passe « *d'Entrepreneur ayant subi une liquidation judiciaire* » (EASL) à « *Entrepreneur en Rebond* » (EER) que s'il est capable de résilience pour lui permettre de restaurer sa santé physique et mentale et assumer son « *travail de deuil* ».

Dans le chapitre 2, au cours du développement du concept de résilience, il nous semble intéressant de rappeler que la résilience représente la capacité des individus placés dans des circonstances défavorables de « *s'en sortir* » et de mener malgré tout une existence satisfaisante (Michaud, 1999).

La résilience oblige l'individu à bâtir sur son unicité et permet de renforcer son autonomie par rapport à la réalité extérieure (Poirot, 2007). Dans le cadre des « *EASL* », c'est la résistance à la « *destruction* » d'une part, puis la capacité à augmenter ses compétences pour déclencher une nouvelle activité entrepreneuriale ou un emploi salarié d'autre part (Brunet-Mbappé, 2010).

Pour cela, il doit s'appuyer sur un processus dynamique permettant de sortir vainqueur d'une épreuve traumatique et de continuer à se construire malgré l'adversité (Anaut, 2013).

Existe-il des caractéristiques spécifiques à des personnes résilientes ? Cyrulnik (2004) en cite quelques-unes qui s'appliquent à l'entrepreneur résilient : un Q.I élevé, capable d'être autonome et efficace dans ses rapports à l'environnement, ayant le sentiment de sa propre valeur, de bonnes capacités d'adaptation relationnelles et d'empathie, capable d'anticiper et de planifier, et ayant le sens de l'humour.

Nous avons retrouvé ces qualités chez certains entrepreneurs (« *EASL* ») et nous essayons de les développer dans leur parcours vers le « *Rebond* ».

Comment redonner le goût à l'action, à entreprendre quand on se sent seul, exclu, et traumatisé par « *l'échec* » ?

Selon les auteurs, la « *réactivation du* « *potentiel humain* » demeure l'une des conditions nécessaires au « *Rebond entrepreneurial* ».

« *Le « **potentiel humain** » (PH) est représentatif de l'activité intelligente et active de chaque être humain permettant de s'adapter à son environnement, de créer des biens et services, de détecter des besoins nouveaux et d'innover. Le potentiel humain (PH**)** est l'énergie qui existe en puissance, virtuellement, et non en actes, en chaque être humain* » (Savall, et Zardet. 2003).

Chaque individu peut éventuellement le libérer en modifiant les positions relatives de ses besoins PPSE (physiques, psychologiques, sociologiques et économiques).

« *L'actionnabilité* » effective 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, 2004).

Un entrepreneur post-liquidation ne peut « *Rebondir* » que s'il est capable de réactiver son « *Potentiel Humain* ». Ce cheminement peut demander du temps, et « *amène la personne à traverser des étapes de deuil* » (Bernard, 2016).

« *Faire le deuil* **»** est le processus d'adaptation psychologique d'un individu face au choc qu'il vient de subir, quelle qu'en soit la nature. C'est un processus normal et universel étudié par Kubler-Ross E. (1975).

La résolution du deuil se fait par étapes successives que l'auteur appréhende de la façon suivante :

<u>Figure 26</u> : Courbe du deuil et mise en œuvre du Potentiel Humain

(Desmaison, 2014)

Les caractéristiques du processus de deuil se caractérise pour l'entrepreneur par :

- une courbe descendante : attitude négative et contre-productive, tournée vers le passé et le refus
- une phase ascendante : attitude productive, tournée vers le futur et le positif

Nous avons pu constater que tous les entrepreneurs passent par ces phases. Néanmoins, chaque « *Rebond* » est unique et chaque étape peut se manifester de façon plus ou moins forte, et plus ou moins longtemps, suivant les personnalités et les circonstances.

Dans cette analyse, les liens entre la « *salutogénèse entrepreneuriale* » et le « *Rebond professionnel* » sont étroitement liés car selon le postulat « *entreprendre est bon pour la santé* », l'entrepreneur fragilisé par la perte de son entreprise doit avant tout restaurer mais aussi retrouver sa santé physique et mentale pour Réentreprendre et se lancer dans une nouvelle dynamique professionnelle.

La mobilisation de la notion de « *salutogénèse entrepreneuriale* », permet d'envisager l'ouverture salutaire vers le « *Rebond professionnel* » en tant que variable salutogénique.

Ce « *sursaut* » est réalisable par un processus d'accompagnement novateur, adapté et personnalisé mis en œuvre au sein de l'association qualifié « *d'Ingénierie du Rebond* ». (Desmaison, 2014).

Etant donné un état désiré (**E**ntrepreneur **A**yant **R**ebondi ou EAR) et un état existant (**E**ntrepreneur **a**yant **s**ubi une **l**iquidation judiciaire ou EASL), la mission d'un organisme adaptatif est de trouver le processus associé qui réduise cette différence (Simon, 1991). Le « *Rebond entrepreneurial* » se traduit par un processus graduel qui ne peut aboutir qu'après une restauration physique et mentale progressive plus ou moins longue.

Par « *Ingénierie du Rebond* », « *nous entendons la conception d'un ensemble de techniques, processus, méthodes, outils permettant à un entrepreneur post faillite de retrouver une situation acceptable pour lui-même. Nous avons choisi de nous appuyer sur les outils du **M**anagement par l'**A**pproche **S**ocio-**E**conomique (MASE) pour structurer et professionnaliser le « Rebond » des entrepreneurs post-faillite* ». (Desmaison, 2014).

Le « *MASE* » considère l'organisation comme un ensemble complexe comprenant des structures en interaction des comportements humains mus par des potentiels humains propres à chaque individu (Savall, et Zardet, 2005). Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant des organisations.

La mise en pratique de cette théorie a été matérialisée par un ensemble de techniques de direction 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 « ***M****anagement par l'****A****pproche* ***S****ocio-****E****conomique* » (MASE). Les outils utilisés sont pragmatiques, utilisables par tous les échelons de l'organisation et sont interconnectés.

Ils sont donc praticables par n'importe quel EER (« *Entrepreneur en Rebond* ») ou accompagnant et constituent la base de « *l'Ingénierie du rebond* ».

Nous pouvons souligner l'utilisation de cet outil d'accompagnement qui vient s'encastrer dans un modèle qualifié de « *thérapie associative* ». (Augustin, 2018).

Dans les circonstances particulières d'une cessation définitive d'activités (LJ), un dirigeant de PME Ayant Subi une Liquidation (EASL) a peu de chance de s'en sortir tout seul et s'il y arrive cela lui demandera beaucoup de temps. Il ne peut retrouver rapidement une situation acceptable que s'il est accompagné par des « *pairs* » bienveillants et connaissant les difficultés rencontrées.

Comme il est submergé par des problèmes financiers, l'entrepreneur ne peut sortir de cette crise qu'au travers des associations à but non-lucratif à forte identité entrepreneuriale composées de bénévoles.

Cette *« thérapie associative »* constitue une véritable plate-forme du « *Rebond professionnel* ».

<u>Figure 27</u> : **« *La Thérapie associative* »**

(Augustin, 2018)

L'association « *60 000 Rebonds* » est une association reconnue d'intérêt général à caractère social depuis le 30 juin 2016.

Elle a été créée en 2012 par Philippe Rambaud suite à la faillite de son entreprise en 2008. « *L'accompagnement d'un entrepreneur post-faillite est totalement bénévole et gratuit pour que les plus démunis puissent 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 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 (…).*

Elle est une centrale de compétences totalement bénévole en soutien des entrepreneurs post-liquidation pour les aider à rebondir plus vite et mieux que s'ils restent isolés ».

L'association est présente dans 31 villes et plus de 600 entrepreneurs sont accompagnés par les équipes qui se structurent et se professionnalisent.

Afin d'illustrer *la « salutogénèse du Rebond »*, et la déclinaison de *la « thérapie associative »* et son processus, nous nous appuierons sur le mode opératoire de l'association « *60 000 Rebonds* ».

A la lumière des faits, l'association adopte un « *process* » original entrecroisant à la fois *la « thérapie associative »* (Augustin, 2018) et « *l'ingénierie du Rebond ».* (Desmaison, 2014).

L'accompagnement des entrepreneurs en difficulté se caractérise par un accompagnement collectif (en groupe) et individuel (par un « *coach* » et un parrain) renforcé par le support d'experts-métiers capables de répondre aux problématiques des accompagnés (avocats, experts-métiers - comptables, banquiers, DRH, consultants…).

Tous les accompagnants sont bénévoles et le « *sponsoring* » d'entreprises permet à l'association de fonctionner et de se développer dans des conditions optimales. Ces bénévoles sont encadrés par du personnel permanent qui s'assure que les « *process* » et les valeurs de l'association sont respectés pour en faire des professionnels de l'accompagnement d'entrepreneurs post-faillite.

Chacune des actions ci-dessous fait l'objet de « *process* », de formations et de comptes-rendus. Elles permettent aux entrepreneurs post-faillite de réactiver leur « *potentiel humain* » afin de se relancer vers une nouvelle dynamique de projet.

L'accompagnement individuel et collectif qui est la pierre angulaire de ce dispositif représente un des premiers objectifs de « *60 000 Rebonds* » afin de rompre la solitude de l'entrepreneur ayant subi une liquidation judiciaire. Pour cela il a besoin de se sentir dans un environnement qui le comprenne 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 (« *Entrepreneur en Rebond* » (EER), « *coach* », parrain, experts-métiers) participe à une première réunion avec deux membres expérimentés pour s'assurer d'une part, qu'il partage les mêmes valeurs, qu'il réponde aux conditions d'adhésion, accepte le mode de fonctionnement de l'association, mais aussi et surtout que « *l'EER* » est et sera entouré de personnes capables de comprendre son problème, sa solitude et ses besoins [35]

- des réunions plénières ou Comités de pilotage (« *COPIL* ») : le Comité de pilotage est le rendez-vous mensuel de tous les membres de l'association qui permet à chacun de s'exprimer, tisser des liens dans une ambiance bienveillante, professionnelle et solidaire. A tour de rôle, chacun se présente brièvement pour les « *anciens* », plus longuement pour les nouveaux. Généralement, lors de sa première présentation, l'entrepreneur en rebond (« *EER* ») exprime sa haine, sa rancœur, sa frustration et en veut à la terre entière que l'on retrouve dans la phase de colère de la « *courbe du deuil* ». C'est aussi 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-métiers

- les « *experts-métiers* » sont représentés par des avocats, des membres de Tribunaux de Commerce, des experts-comptables, des banquiers, des consultants…mettant bénévolement à disposition une partie de leur temps et de leurs compétences dans la résolution de problématiques particulières. L'entrepreneur prend aussi conscience que toutes ces personnes partagent sa douleur et son combat[36].

[35] *« J'ai joué le jeu car pour la première fois on m'écoutait »*

[36] *« Cette réunion a été d'une telle bienveillance, d'un tel accueil, que je me suis senti moins coupable »*

« Le fait de rencontrer d'autres personnes, de partager avec eux, c'est un moment très important ».

- les **G**roupes d'**E**change et de **D**éveloppement (« *GED* ») : ces groupes s'inspirent de la méthode de co-développement, méthodologie d'accompagnement fondée par Payette et Champagne (1997). Rappelons qu'un groupe de co-développement mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer sa pratique professionnelle… Le groupe de co-développement professionnel, en mettant l'accent sur le partage d'expériences, sur la réflexion individuelle et collective, sur les interactions structurées entre praticiens expérimentés, vise à élargir les capacités d'action et de réflexion de chaque membre du groupe. Il met l'accent sur l'écoute, la compréhension et l'exploration de nos façons de penser plutôt que sur l'argumentation ou le jugement (Bayad et al., 2010).

La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants… . Ces « *groupes de parole* » permettent à « *l'EER* » de soumettre ses interrogations et ses projets à un groupe de bénévoles qui pourra répondre à l'Entrepreneur en Rebond (« *EER* ») avec empathie et bienveillance. Au fond, les « *GED* » permettent une restauration de la parole. « *La parole est essentielle pour restaurer l'humanité de l'individu. Adresser un discours à l'autre, c'est revenir dans la communauté des êtres vivants. L'altérité permet de reconnaître cet autre dans sa valeur, dans la singularité des épreuves qu'il a endurées et permet de réinscrire à sa juste place tout survivant dans une humanité partagée. On ne peut parler que lorsqu'on a un lieu sûr où livrer cette parole* ». (Vanborre, 2018, p. 18).

Devant un comité composé de 6 à 8 membres, le dirigeant de PME 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* ».[37]

[37] *« Comme EER ou autour de la table, c'est de la bienveillance piquante »*

- des formations et conférences : elles sont dispensées à titre gracieux par des experts-métiers et permettent aux « *EER* » de développer leurs connaissances, acquérir un nouveau portefeuille de compétences où retrouver des réflexes et des apprentissages diminués par une phase difficile (réapprendre à faire un CV, déstresser, se « *vendre* »). [38]

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 bénévoles de l'association.

L'accompagnement individuel demeure le complément du « *process* » dans une logique de « *coaching* » et de « *parrainage* » personnalisé.

L'entrepreneur en « *Rebond* » bénéficie d'un accompagnement individuel de deux sources :
un « *coach et un parrain* ».

- un « *coach* » pour sept séances

Le « *coaching* » est désormais un métier reconnu par sa déontologie et sa supervision. Les « *coachs* » bénévoles de « *60 000 Rebonds* » sont des professionnels certifiés formés par des écoles reconnues à des approches aussi diverses que (PNL, AT, Process Com, Approche systémique, Gestalt…) et outils (MBTI, 360°, stroke…).

Les « *coachs* » de l'association doivent exercer depuis plusieurs années. A ce titre, chaque « *coach* » possède et maitrise sa propre panoplie d'approches et d'outils.

On peut dire que « *les coachs* » sont des professionnels de l'accompagnement avec un engagement vis-à-vis d'un « *EER* » limité dans le temps.

Ce professionnalisme est un « *accélérateur de Rebond* ». Il permet de raccourcir la « *cycle du deuil* », de mieux comprendre ce qui s'est passé et retrouver un équilibre psychologique.

---

[38] *« Ça faisait 20 ans que je n'avais pas fait de CV »*

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. Les *« coachs* » sont animés par un « *coach référent* » dans chaque antenne locale sur tout le territoire national[39]**.**

- un « *parrain* » référent pour deux ans.

Contrairement aux « *coachs* », le métier de « *parrain* » n'existe pas et les « *parrains* » ne sont pas des professionnels de l'accompagnement. En revanche, ils ont la lourde responsabilité de guider un entrepreneur post faillite pendant deux ans au maximum vers un « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

C'est généralement un professionnel connaissant bien l'éco système entrepreneurial , membre de l'association et proposé par le bureau. Il est formé par l'association aux modalités pratiques du suivi de « *l'EER* » et aux fondamentaux de l'accompagnement.

Le parrain a pour principales missions et actions d'aider « *l'EER* » à réaliser 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 demandes d'échanges. C'est le point d'appui et le « *bras armé* » de « *l'EER* » au sein de l'association. Plus son action est efficace, plus la durée du « *Rebond* » sera brève. Les parrains sont animés par un parrain référent au sein de chaque antenne.

Tous les accompagnants (« *parrains, coachs et experts-métiers* ») sont des bénévoles. Ils ne sont donc actifs et productifs que s'ils sont motivés par d'autres moyens que l'argent.

Autant, un « *coach* » se sent à l'aise à utiliser pour 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[40]**.**

---

[39] *« Le coaching a été vraiment parfait…un coach a su me faire prendre conscience de ce dont j'avais besoin de prendre conscience…».*

[40] *«Comme toujours de la convivialité co-créative plutôt qu'un contrôle techno-bureaucratique ».*

« *Le parrain et un « mentor » car il accompagne dans le temps l'entrepreneur en s'aidant de « l'Ingénierie du Rebond » s'il le veut. C'est un accompagnateur car « il donne des cannes à pêche » à l'entrepreneur plutôt que des « poissons* ». (Témoignage d'un parrain référent).

Ainsi que nous venons de le voir, l'application du modèle de la « *thérapie associative* » est un des éléments majeurs de l'accompagnement du dirigeant de PME ayant subi une liquidation judiciaire. Conjointement à ce dispositif, le soutien de l'entrepreneur (« *EER* ») s'appuie sur une véritable « *Ingénierie du rebond* » qui constitue en quelque sorte le « *mode opératoire* » du parrain.

Nous présentons ci-après, le processus et les outils qui ont permis de « *professionnaliser* » la mission du parrain qui suit « *l'EER* » pendant 2 ans maximum.

- un processus :

Le parrain peut s'appuyer sur une série d'étapes successives menant au « *Rebond* » :

- diagnostiquer l'intensité du « *Rebond* » à effectuer : à partir de l'évaluation des besoins « *PPSE* » (grille des besoins)
- se mettre d'accord avec le « *coach* » : le « *Rebond* » repose sur l'alliance entre le « *coach* », « *l'EER* » et le « *parrain* ». Il convient de se réunir régulièrement à 3 sur « *qui fait quoi* » et avoir le même vison du « *Rebond* » en cours[41]
- la réactivation du « *Potentiel Humain* **» :** le parrain travaille essentiellement sur les talents de l'entrepreneur (actuels et cachés) et sur les champs des possibles pour faire émerger des pistes de « *Rebond* »[42]**.**

Le retour au temps et à la réalité : Le « *Rebond* » se concrétise par des actes effectués par des personnes, du temps et des moyens. A partir des pistes possibles, le « *parrain* » bâtit avec « *l'EER* » un « *plan du Rebond* ».

[41] *« Mon coach et mon parrain m'ont fait comprendre qu'ils arrivaient un peu à remettre en ordre mes compétences et du coup on se remet d'aplomb, ils m'ont remis sur les rails ».*

[42] *« Je ne savais pas que je savais faire tout ça ».*

Il incite aussi « *l'EER* » à travailler sur un plan B pour éviter les désillusions. Pour cela il est proposé un certain nombre d'outils pragmatiques issus du *« Management Socio-économique* » (gestion du temps, plan d'actions prioritaires, grille de compétences, fiche de résolution…).

Les outils sont interconnectés et focalisent l'entrepreneur sur son « *Rebond* »[43]**.**

Le choix de la solution : A partir de « *business plan* » de ses projets entrepreneuriaux ou salariaux et de ses critères personnels de sélection (économiques, géographiques, familiaux…), l'entrepreneur peut se lancer à *fond sur un ou 2 projets toujours en s'aidant des outils du management socio-économiques (« MASE* »).

Tout « *Rebond* » (même provisoire) se fête et se ritualise **:** partager sa joie, faire part de ses difficultés et montrer à tous que cela a été possible. Ce *« rituel de passage et de réussite »* permet d'une part d'ancrer la possibilité de réussite après un « *échec* » pour un entrepreneur et d'autre part de montrer aux autres entrepreneurs en « *Rebond* » que « *Rebondir* » sera bientôt leur cas. Sincèrement, rien n'est plus émouvant qu'un entrepreneur qui a réussi à « *Rebondir* ».

Des outils pragmatiques et opérationnels sont mis à la disposition des accompagnateurs et permettent ainsi de personnaliser le suivi de chaque entrepreneur. Ces outils sont issus du Management par l'**A**pproche **S**ocio-**E**conomique (« *MASE* ») et ont été adaptés aux besoins spécifiques de « *l'EER* ». Ce processus itératif permet de conduire progressivement l'entrepreneur post-faillite à l'action et finaliser son « *Rebond* ». [44]

---

[43] *« La fiche de résolutions permet de ne pas oublier ce qu'on s'est dit …et de se demander pourquoi on ne fait pas systématiquement certaines actions ».*

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

QUESTIONS /BESOINS DE L'EER	**OUTIL du MASE**	Comment	Apports
Je n'ai pas le temps de tout faire. Je n'ai plus la notion des délais.	**GESTION DU TEMPS**	Autodiagnostic de l'utilisation du temps de l'EER.	Des actions à supprimer ou à déléguer ; reconnexion avec le temps.
J'ai besoin d'une vision à moyen terme Dans 3 ans, je serai où ?	**PASINTEX (plan d'actions stratégiques à 3 ans).**	Projection sous forme d'un planning simplifié des actions à développer pour un rebond.	Vision globale à 3 ans. Permet d'introduire la notion de plan B.
Comment je m'y prends ? Avec qui ?	**PAP (Plan d'Actions Prioritaires).**	Planning à 6mois des actions nécessaires à la réussite du rebond avec les acteurs concernés. Se traduit en dates sur l'agenda.	Prise de conscience et priorisation de l'ensemble des actions à mener. Est revu à chaque entrevue avec le parrain.
On avait dit qu'on ferait des « choses » la dernière fois ; lesquelles ? C'était à toi ou à moi de la faire	**Fiche de résolution**	Liste des résolutions prises à chaque réunion (parrain, coach, Ged…) avec le nom du responsable en charge et remis à chaque participant.	S'assurer que les décisions sont effectuées. Elle est reprise au début de la réunion suivante pour faire le point sur ce qui est fait (ou pas).
Qu'est ce que je peux apporter, peux faire ? Ai-je les compétences pour ce projet ?	**Grille de compétences**	Grille dans les colonnes représentent les talents et compétences, Les lignes : les projets ou pistes de rebond. Le croisement est évalué par un pictogramme.	Auto évaluation des compétences et talents disponibles pour rebondir. Ouverture des champs des possibles. Permet de mesurer le degré de polyvalence et de formation.
Quel projet choisir maintenant que j'ai des pistes sures ?	**GRILLE DE COMPETENCES**	Cette fois, l'EER met les critères de son choix (économique, risque, famille…)	Permet d'objectiver le choix, d'en discuter avec les intéresser, de renforcer la décision.
Je commence à m'éparpiller. Il faut un endroit où je retrouve tout cela.	**TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE**	Un fichier (ou un classeur) avec tous les documents et indicateurs permettant de suivre le rebond et son accompagnement.	Permet d'avoir tout sous la main et de mesurer l'avancement de l'accompagnement.
J'ai bien avancé. Ca y est, j'ai rebondi. Il faut que cela se fête	**Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)**	La prime du MASE est remplacée par des moyens de fêter les étapes du rebond.	Convivialité, partage, reconnaissance, respect.

<u>Tableau 21</u> : Les outils du « *MASE* » destinés au « *Rebond professionnel* »

(Desmaison, 2014)

Selon ce chercheur « *Il y a Rebond quand « l'EER » (**E**ntrepreneur **e**n **R**ebond) 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, la « liquidation de ma liquidation», une nouvelle énergie, le sens de la cohérence personnelle et professionnelle) 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…)* ». (Desmaison, 2014).

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. Chaque « *Rebond* » est approuvé par le bureau de l'association : « l'*EER* » devient « *EAR* » (« ***E**ntrepreneur **A**yant **R**ebondi* »)[45].

A la suite d'une procédure de liquidation judiciaire, nous avons pu constater la fragilité de l'entrepreneur en termes de santé physique et mentale. Ces conséquences dommageables sur le dirigeant ne lui permettent pas de se mobiliser seul pour se lancer dans une nouvelle aventure professionnelle.

Face à la « *mort symbolique* » de son entreprise qui constitue pour lui un lien identitaire très marqué, il est terrassé par les émotions et le déni mais il doit également affronter les problèmes matériels de trésorerie. A la lueur des réalités cruelles du remboursement de ces dettes auprès de ses créanciers, des impayés auprès de ses fournisseurs… « *l'argent est le nerf de la guerre* », et sans moyens pécuniaires suffisants, il se trouve dans une « *détresse financière* » accablante.

Dépossédé de son outil de travail, il a parfois la lourde responsabilité de procéder au licenciement de ses salariés accentuant davantage la dégradation de son image de « *chef » protecteur et responsable* ».

Appauvri par son capital financier, l'hypothèque de ses biens propres est une résultante dramatique auquel il doit rendre des comptes à la société mais aussi à son environnement socio-affectif.

Isolé et stigmatisé, l'entrepreneur pénètre dans une « *zone de danger* » qu'il ne peut appréhender avec confiance et sérénité. L'intervention bienveillante d'une association à forte identité entrepreneuriale constitue un « *amer* » ou une bouée de sauvetage indispensables à la survie de ce « *naufragé économique* ».

L'implication d'une structure associative à l'instar de l'association « *60 000 rebonds* » montrent les effets bénéfiques et salutaires de l'accompagnement d'un dirigeant de PME en difficulté après une liquidation judiciaire.

---

[45] *« A un moment il faut arrêter pour se débrouiller tout seul ; mais ne pas oublier ce qu'on a fait pour vous »*

« Le risque c'est le « cocooning », on est entouré, dans la bienveillance, il ne faut pas oublier la vraie vie et le monde de l'entreprise ».

Les méthodes d'accompagnement, les « *process* » adaptés et les outils utilisés permettent d'encadrer et soutenir l'entrepreneur en lui redonnant un cadre de reconstruction et de stratégie pérenne dans l'élaboration de son futur projet. Ainsi, entouré et guidé par des « *pairs* » bienveillants, des « *coachs* » professionnels, un tuteur désigné en qualité de « *parrain* », des « *experts-métiers* » associés, le chef d'entreprise est accompagné à l'image du « *bâteau pilote* » qui aide à franchir les obstacles d'une navigation à risques.

<u>Figure 28</u> : Schéma d'organisation de « *60 000 Rebonds* »

2.4.2. Les méthodes d'accompagnement dans l'exemple de « *Second Souffle* »

L'accompagnement entrepreneurial de cette association s'inscrit dans un processus de « *Rebond professionnel* » par des actions concrètes menées par une méthode spécifique, des lieux de rencontre et des dispositifs originaux et novateurs.

La méthode générale de « *Second Souffle* » s'appuie sur trois volets complémentaires :

- une méthode de « *Rebond* » qualifiée « *1.2.3* » : « *Accueillir, Accompagner, Rebondir* »
  1. accueillir, échanger, rassurer lors des « *Jeudis du Second Souffle* » tous les premiers jeudis de chaque mois
  2. accompagner, par des experts métiers (Experts comptables, DRH…) à l'occasion des ateliers thématiques associés à des séances de « *coaching* »
  3. « *Rebondir* », où les entrepreneurs passent de la théorie à la pratique avec la présentation d'un nouveau projet.

<u>Figure 29</u> : L'accompagnement chez « *Second Souffle* »

- les journées « *24 h pour Rebondir* » constituent le premier « *Forum du Rebond* » dédié à l'Entrepreneuriat par :

    1. des exposants, tables rondes et offres d'emploi pour engager concrètement son « *Rebond professionnel* »
    2. des conférences « *EntreprenUp* » avec des entrepreneurs inspirants
    3. des vidéos pédagogiques sur leur site internet pour informer et guider.

- un dispositif de « *coach entrepreneur* » enrichi par deux programmes essentiels :

    1. programme 1 : « *Découvrez l'entrepreneur qui est en vous !* » qui prépare intensivement à la « *posture entrepreneuriale* » destinée aux primo-entrepreneurs
    2. programme 2 : « *Sortez le nez du guidon !* » représente un accompagnement confidentiel, individuel et personnalisé aux entrepreneurs en activité à la recherche d'un « *Second Souffle* ».

<u>Figure 30</u> : L'histoire et le bilan de « *Second Souffle* »

Source /<u>www.secondsouffle.org</u>

Au regard de l'ensemble de ces structures associatives intégrées dans le Groupement d'intérêt associatif (GIA) que constitue le « *Portail du Rebond* », la complémentarité et la « *chaîne de valeur* » de ces associations permet d'offrir aux entrepreneurs en défaillance ou en profonde difficulté un soutien psychologique mais aussi un soutien personnel et collectif en particulier dans la résolution des difficultés juridiques et financières rencontrées pendant la procédure collective (LJ). Animées par le souci constant de l'intérêt général, ces associations présentent des caractéristiques communes et complémentaires en termes de bénévolat, de permanence d'écoute (numéro vert), de proximité spatiale, de confidentialité et de gratuité des services qu'elles proposent.

A travers ces exemples, d'autres méthodes d'accompagnement existent au profit de populations de travailleurs salariés (TS). En effet, si les entrepreneurs (TNS) sont confrontés à la perte de leur entreprise, qu'en est-il des salariés lorsqu'ils perdent leur emploi et se retrouvent en position de chômage ?

Existent-ils des structures dédiées à cette population inactive et quelles sont alors les moyens mis en œuvre dans l'accompagnement de ces « *égarés économiques* » ?

La mobilisation d'une structure dédiée à cette population permet d'identifier les « *points de convergence* » ou de « *singularité* » en termes d'accompagnement.

En définitive, est-ce que la cessation définitive d'activités d'un dirigeant de PME ou le licenciement d'un cadre salarié répond-il à la même problématique d'accompagnement et quelle est alors la singularité des méthodes employées pour sortir les salariés des « *impasses ou des aléas économiques* » ?

En référence à un article paru dans La Tribune Auvergne-Rhône-Alpes le 12 juin 2020 par Olivier Torrès et Michel Debout (« *Santé et Travail : les prochains combats d'un destin commun* ») ces deux professeurs posent la question de la santé au travail : « *s'intéresser aux nouveaux contours des relations entre le travail et la santé, c'est aborder de front deux questions existentielles pour l'être humain* ». Selon ces chercheurs, la santé au travail doit s'ouvrir à de nouvelles populations et étendre ses champs d'interventions.

Dans cette optique, avec la volonté d'élargir notre terrain d'investigation, nous avons eu la possibilité de rencontrer le professeur Michel Debout afin d'échanger sur les notions de traumatismes liés au monde du travail. Celui-ci, nous a permis de nous mettre en relation avec une association nationale chargée d'accompagner la population des chômeurs.

Cette opportunité a permis de contacter l'association « *Solidarités Nouvelles face au Chômage* » (SNC) et d'analyser leurs « *process d'accompagnement* ».

Les méthodes d'accompagnement dédiées aux travailleurs non-salariés (TNS) semblent s'entrecroisées avec les méthodes utilisées au profit des travailleurs indépendants. C'est dans cette perspective que nous avons tenu à témoigner de ces « *process d'accompagnement* » afin de souligner l'importance, dans un cadre élargi, de la souffrance au travail sans distinction de « *marqueurs sociaux* », « *corporatistes* » ou « *idéologiques* ».

Au cours de ce travail de recherche, une définition de l'accompagnement post-échec dans la littérature semble opportune de souligner. Dans le cycle de vie de l'entreprise (création, développement et « *démantèlement* »), il existe un mode d'accompagnement spécifique, adapté à chacune de ces phases dans ces évènements chronologiques. En ce qui concerne, l'accompagnement post-échec, celui-ci s'inscrit dans une séquence terminale qui est celle de la cessation définitive d'activité à la suite de la liquidation judiciaire (LJ).

En somme, « *l'accompagnement entrepreneurial* » reposerait sur un tryptique « *Avant, Pendant et Après* » aux méthodes spécifiques et aux objectifs différents. L'accompagnement post-liquidation judiciaire prenant en compte davantage l'aspect humain (soutien psychologique) à la suite d'une défaillance d'entreprise du fait des impacts sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME.

Par conséquent, il est permis d'admettre que :

« *L'accompagnement post-échec est fondé sur une relation étroite entre un entrepreneur en difficulté et une structure associative à forte identité entrepreneuriale. Ce « contrat d'accompagnement » qui s'établit dans la durée (jusqu'à une période de 24 mois) après la cessation définitive d'activités d'une entreprise prononcée dans le cadre d'une procédure collective (LJ) est un processus clairement structuré et défini*. ».

Ainsi, une approche de l'accompagnement post-échec semble intéressante à souligner :

« *L'accompagnement post-liquidation judiciaire vise à apporter à l'entrepreneur un soutien au niveau « mental » (psychologique) par un « coaching bienveillant et bienfaisant » ainsi qu'un support technique de « gestion » (formation, compétences, projets) par des experts-métiers et des « tuteurs » (parrains).*

Cette « sphère de soutien » privilégie l'échange avec d'autres entrepreneurs et avec des pairs dans le cadre de ce que nous avons qualifié de « thérapie collective ».

Cet « accompagnement entrepreneurial » est d'autant plus optimisé que si des conditions préalables sont réunies (restauration physique et psychologique du dirigeant de PME) accompagnées d'un scénario d'étapes chronologiques et cohérentes (« Accueil, Accompagnement, Rebond »).

Au regard des modes opératoires effectués entre les deux structures associatives « *60 000 Rebonds* » et « *Second Souffle* » d'une part et « *SNC* » d'autre part en charge de deux populations distinctes (travailleurs non-salariés vs travailleurs salariés), l'analyse comparative renforce le fait que la gestion des défaillances économiques et humaines (cessation définitive d'activités (LJ) ou perte d'emploi) est plus que jamais interdépendante au sein de notre société.

Ce constat ne peut s'analyser que par une observation croisée caractérisée par l'écosystème entrepreneurial créateur de richesses (55 % du PIB) et d'emplois (2 emplois sur trois) ainsi que la *« force de travail* » que constituent les travailleurs salariés.

Cette interdépendance vertueuse peut néanmoins être mise à mal en cas de crises économiques où le sujet de la santé au travail constitue une « *pathologie sociétale* ». La récente crise sanitaire de la COVID, suivie de bouleversements économiques inédits aura sans doute des conséquences lourdes en termes de pérennité des entreprises et de licenciements économiques.

En définitive, il serait incohérent et insensé de séparer ou d'opposer les mêmes problématiques relatives au thème récurrent de la « *souffrance au travail* » et de ses conséquences délétères sur la santé générale qui peuvent surgir à l'occasion de la fermeture d'une entreprise et de son corollaire représenté par son cortège de chômeurs.

« *La souffrance peut s'exprimer dans toutes les catégories sociales, même si c'est sous des formes et à des degrés divers* **».** *Les mauvaises conditions de travail, l'imposition de nouvelles formes de travail, l'absence de perspectives, un métier qui ne permet pas de valoriser ses savoir-faire réels ou supposés sont à l'origine de tensions professionnelles et personnelles* ». (Bessière et al., 2003, p. 3).

En effet, selon certains auteurs, changer de contexte (professionnel, conjugal, familial, amical, religieux, politique…), c'est changer les forces qui agissent sur nous. Et si ces forces exigent parfois de nous des choses que nous ne pouvons donner, nous n'avons généralement pas d'autres choix que de trouver une autre manière de vivre – le moins mal possible – dans le même contexte (adaptation minimale), de changer de contexte (fuite) ou de le transformer radicalement pour qu'il soit vivable (réforme ou révolution). (Lahire, 1998).

Ce « *couple indissociable* » entrepreneurial et salarial parait répondre à la mise en œuvre d'une politique générale volontaire et novatrice en termes de prévention de la santé au travail pour tous ceux qui contribuent à la richesse et au rayonnement de notre pays.

Conclusion Partie I

La première partie de ce travail, consacrée au cadre théorique de la recherche, est composée de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, divisé en deux sections, nous avons présenté la notion de « *l'échec entrepreneurial* » et le paradigme de la santé du dirigeant de PME.

Au cours de la première section, nous avons développé la notion « *d'échec* » au sens large qui représente une donnée multiple, multidimensionnelle et interdisciplinaire.

Cette notion générale ayant été développée, nous avons tenté de présenter une spécification de « *l'échec entrepreneurial* » permettant de mieux comprendre l'importance de ce terme au cœur de l'activité économique d'une part et d'autre part sur la « *résonnance somatique et psychologique* » qu'elle peut avoir à l'égard du dirigeant d'entreprise en difficulté.

A l'observation du chapitre deux divisé en deux sections, nous avons analysé les conséquences de « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

Dans un premier temps nous avons développé les conséquences générales sur la santé de l'entrepreneur en termes d'intégrité physique et mentale ainsi que les conséquences périphériques sur son environnement professionnel et personnel. Enfin, pour élargir notre champ de réflexion nous avons développé les conséquences de la perte d'emploi sur la santé des travailleurs salariés (TS).

Nous avons mobilisé le concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* » qui constitue le plus haut degré de pathogénèse à la suite d'une liquidation judiciaire ainsi que la notion de « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

Au cours de la première section, nous avons analysé le transfert sémantique de la notion de « *psycho traumatisme* » à celui de l'utilisation du concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* » appliqué au monde des entreprises. La mobilisation de la théorie du deuil à la « *mort symbolique de l'entreprise* » a permis de mieux comprendre le scénario de « *l'échec entrepreneurial* » ainsi que les clés de lecture pour sortir de ce schéma morbide et sans issue.

A la lecture de la deuxième section, nous avons développé la notion de « *Rebond professionnel* », afin de comprendre ou d'analyser les « *ressorts du Rebond* ».

Pour ce faire, nous avons mobilisé le concept de « *salutogénèse entrepreneuriale* » ainsi que celui de la « *salutogénèse du Rebond* ».

Au cours de ce développement, nous avons décrit le processus de dégradation de la santé du dirigeant de PME à la suite de cet « *incident critique de vie* » (LJ).

Le développement du processus de résilience nous a permis de proposer les différents « *facteurs clés du Rebond* » (FCR).

Le dernier chapitre souligne l'analyse des trajectoires humaines et professionnelles (« *bifurcations biographiques* » et « *professionnelles* ») orientée vers la voie de l'entrepreneuriat ou du salariat.

Dans ces ruptures de vie ou de travail, « *l'accompagnement post-échec* » lié au « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) du dirigeant de PME est développé dans deux sections. Les témoignages de terrain renforcés par la découverte des associations à forte identité entrepreneuriale a permis d'établir une cartographie des modèles et « *process* » d'accompagnement dédiée à « *l'échec entrepreneurial* ».

SECONDE PARTIE

LE TRAVAIL EMPIRIQUE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE ET ANALYSE DE LA RECHERCHE

Section 1. Le positionnement épistémologique et le choix méthodologique de la recherche

11. Le positionnement épistémologique

12. Le choix méthodologique : l'analyse qualitative exploratoire

13. L'extension du terrain de recherche par la « *triangulation des données* »

Section 2. Le protocole de la recherche et le traitement des données

21. Le guide d'entretien

22. Les interviews, les échanges et les rencontres

23. Les réseaux associatifs utilisés au cours de la recherche

24. Les méthodes d'analyse des données

Introduction de la seconde partie.

La première partie de ce travail articulée en trois chapitres a permis de poser notre problématique et le cadre théorique de la recherche des liens qui unissent la santé du dirigeant de PME et le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) du dirigeant de PME en post liquidation judiciaire.

Au cours du chapitre 1, nous avons développé la notion de « *l'échec entrepreneurial* » (LJ) et le paradigme de la santé du dirigeant.

Nous avons apporté une définition générale de « *l'échec* » *lato sensu* et une tentative de spécification de « *l'échec entrepreneurial* » (section 1).

Nous avons ensuite analysé les conséquences délétères de cette « *défaillance* » d'entreprise sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire (LJ) en élargissant les « *impacts* » occasionnés sur l'environnement professionnel et personnel de l'entrepreneur en défaillance mais aussi la santé des travailleurs salariés (TS) à la suite d'une perte d'emploi (section 2).

Dans le chapitre 2, nous avons mobilisé l'évolution du concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* » au « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

Nous avons expliqué le transfert sémantique du psycho traumatisme subi par le dirigeant de PME en souffrance au concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* » (section 1) avant de comprendre le « *Rebond professionnel* » du dirigeant (entrepreneuriat vs salariat) par la convocation du concept de la « *salutogénèse entrepreneuriale* ».

L'examen du chapitre 3 a permis d'observer les trajectoires professionnelles du dirigeant de PME (« *bifurcations* ») (section 1) puis la présentation du « *kaléidoscope de l'accompagnement* » entrepreneurial et son champ de recherche. (section 2).

La seconde partie est divisée en deux chapitres : les chapitres 4 et 5.

Le chapitre 4 présente le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques (section 1), puis le protocole de la recherche et le traitement des données (section 2).

Le cinquième chapitre présente les résultats bruts et l'étude empirique (section1) ainsi que la discussion des résultats et l'implication de la recherche (section 2).

CHAPITRE 4. METHODOLOGIE ET ANALYSE DE LA RECHERCHE

Introduction

Selon l'INSEE, (2019), « *une entreprise est en situation de défaillance ou de dépôt de bilan à partir du moment où une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre. L'ouverture de cette procédure collective intervient quand l'entreprise est en situation de cessation de paiements et qu'elle ne peut donc plus faire face à ses dettes* »), celle-ci peut être suivie d'une phase de « *Rebond* » possible du dirigeant de PME vers des trajectoires professionnelles diverses et variées (entrepreneuriat vs salariat).

Bien que cette cessation d'activités présente inévitablement des conséquences aversives sur la santé générale physique et mentale du chef d'entreprise, de nombreuses questions viennent interpeller le chercheur.

La problématique générale de « *l'échec entrepreneurial* » associée au tabou de « *l'échec* » dans l'événement très singulier des procédures collectives que représente la liquidation post judiciaire (LJ) mais aussi l'énigme et les ressorts du « *Rebond entrepreneurial* » constituent ainsi nos terrains de réflexion.

Ce domaine encore peu exploité par le monde académique demeure encore une « *terra incognita* » ou la représentation d'une « *boîte noire* » qui a néanmoins retenu l'attention des enseignants chercheurs. Sur un plan managérial, le sujet de la santé patronale ne peut plus être marginalisé (Torrès et Chabaud, 2013) en particulier en cas « *d'échec entrepreneurial* ».

En effet, les nombreuses recherches réalisées depuis 2009 se sont orientées vers le concept de la « *salutogénèse entrepreneuriale* » inspirée des travaux du sociologue Aaron Antonovsky.

Les résultats de ces recherches singulières concrétisés par les facteurs protecteurs de l'activité entrepreneuriale peuvent se traduire : « *Entreprendre, est bon pour la santé* ».

Encore faut-il s'interroger sur l'application réciproque de ce postulat qui consiste à supposer qu'un bon capital santé pourrait être nécessaire pour entreprendre ; celui souligné par le « *capital salutopreneurial* » selon Torrès.

Dans la vie d'une entreprise, les dysfonctionnements, les aléas ou les difficultés financières, économiques et sociales peuvent avoir des conséquences néfastes voire tragiques pour la survie d'une entreprise et de son dirigeant. L'existence du droit des entreprises en difficulté prévoit dans ces cas de rupture, des mécanismes juridiques déclinés dans le cadre de procédures collectives par la voie de la liquidation judiciaire notamment. L'acte du dirigeant relatif au dépôt de bilan représente le premier facteur de stress du dirigeant (Torrès et Lechat, 2012 ; Lechat et Torrès, 2014). Ce résultat scientifique apparait clairement sur la cartographie du *« stressomètre entrepreneurial* » élaborés par les chercheurs (Torrès, et Lechat, 2014).

La survie ou la pérennité de l'entreprise est confrontée alors à la question évidente et brutale de la cessation définitive d'activités (liquidation judiciaire) qui peut supposer une fin de vie de l'entreprise suivie de la faculté pour le chef d'entreprise de pouvoir « *Rebondir* » éventuellement vers différentes voies possibles.

Celles-ci peuvent constituer le départ d'une nouvelle « *aventure entrepreneuriale* » par la Re-création, la reprise ou le rachat d'entreprise mais aussi vers la voie du salariat ou celle du monde associatif (considérée comme faisant partie de l'entrepreneuriat).

Si les procédures collectives permettent de régler le passif de l'entreprise dans un cadre normatif et judiciaire, la notion de « *Rebond* » ainsi que sa définition restent encore une notion métaphorique, mystérieuse ou énigmatique pour de nombreux chercheurs. La première interrogation qui vient à l'idée est de « *sonder* » les raisons de cette volonté de poursuivre un but ou un objectif voire de prendre un nouveau cap dans le parcours entrepreneurial du chef d'entreprise.

Est-ce que les *« ressorts du Rebond »* (« *Facteurs clés du Rebond* » – FCR) puiseraient leurs racines dans la composante générale de la santé générale du dirigeant ? Est-ce que l'état de santé du chef d'entreprise influerait sensiblement sur les « *facteurs clés de succès du Rebond* » où existeraient-ils d'autres sources de compréhension qui pourraient apporter une démonstration scientifique fondée sur une modélisation de la « *Salutogénèse du Rebond entrepreneurial* » qui reste un postulat à vérifier ou à démontrer ?

Section 1. Le positionnement épistémologique et le choix méthodologique

Introduction de la section

La démarche scientifique suppose que le chercheur adopte un positionnement épistémologique qui reflète l'objet de sa recherche, de sa vision et de tous les autres paramètres qu'il doit y intégrer tels que la vision des acteurs, le sens qu'ils accordent à la réalité, leurs représentations, etc…

La recherche scientifique ayant pour but la compréhension, la description et la prédiction de phénomènes, le chercheur pour apporter une réponse doit pouvoir organiser sa recherche autour du positionnement épistémologique qu'il aura choisi pour légitimer son étude.

Martinet (1990) estime que le positionnement épistémologique doit servir de fil conducteur au chercheur.

La position épistémologique du chercheur est représentative de la réflexion mais aussi de ce que le chercheur cherche à montrer.

Cette section pose les fondements épistémologiques et méthodologiques sur lesquels repose cette recherche doctorale.

11. Le positionnement épistémologique

Piaget (1967), définit l'épistémologie « *en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables* » (discipline qui fait de son objet ou de son projet des discours (*logos*) sur la connaissance (« *épistémè* »). D'après Cohen (1996), l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance. (Ben Aissa, 2001).

Le positionnement épistémologique d'une recherche par un chercheur consiste à repérer les grandes caractéristiques de son processus de recherche, en s'appuyant sur les deux paradigmes : positivisme et constructivisme, puis l'approche fondamentales, appliquée ou empirique de sa recherche, enfin les modes de raisonnements mobilisés. (Savall et Zardet, 2004).

Les différences essentielles entre la recherche quantitative et la recherche qualitative examinée permettent de souligner leurs différences et d'orienter notre choix.

Il est communément admis qu'il existe dans le monde de la recherche un clivage entre l'approche qualitative et l'approche quantitative (Grawitz, 2000).

Néanmoins, Brabet (1988) se demande si la distinction entre approche qualitative et approche quantitative est toujours de rigueur parce qu'il apparaît que la frontière entre les deux approches est floue. Force est de constater qu'il est impossible de faire une différence sans conteste entre les deux approches car elles reposent sur de multiples critères (Baumard et al., 2014).

Certains auteurs proposent un « *essai pacificateur* » pour mettre fin à « *la guerre de religions* » qui oppose les qualitativistes aux quantitativistes (Savall et Zardet, 2004).

Sommairement, l'approche qualitative est basée sur le discours, le comportement des acteurs alors que l'approche quantitative prend appui sur les chiffres (Huberman et al, 1991).

Pour Yin (1989), « *les données numériques* » sont quantitatives et « *les données non numériques* » sont quant à elles qualitatives.

Au sens de Frisch (1999), l'approche qualitative est utilisée quand il s'agit de comprendre ou de mettre en lumière des faits et l'approche quantitative met en application des analyses statistiques.

L'approche qualitative, dès le départ, comprend les hypothèses de recherche.

Charreire-Petit et Durieux (2007) admettent que l'approche quantitative apporte un jugement sur les hypothèses qui ont été antérieurement posées. La méthode quantitative repose sur l'objectivité à l'opposé de la méthode qualitative qui appelle plus la subjectivité.

Étude qualitative et étude quantitative	Étude qualitative	Etude quantitative
Objectif	**Comprendre**, en termes de qualité, les raisons et motivations sous-jacentes	**Quantifier les données** et généraliser les résultats à partir de l'échantillon de la population concernée.
Échantillon	**Petit nombre de cas** non représentatifs	**Grand nombre** de cas représentatifs
Collecte de données	**Non structurée**	**Structurée**
Analyse de données	**Non statistique**	**Statistique**
Résultat	Élaborer un **début de compréhension**	Recommander **une ligne d'action définitive**

<u>Figure 31</u> : Etude qualitative et quantitative

(Malhotra, 2011, p.94)

Huberman et Miles (1991) s'accordent à dire que les données de types qualitatives « *se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres, elles sont séduisantes* ». La démarche qualitative permet d'analyser des données telles que les paroles qu'elles soient écrites ou dites lors des entretiens. Elle joue également un rôle en ce qui concerne l'observation des personnes dans leur environnement au sens de Taylor Bogdan (1984).

La méthode qualitative s'applique difficilement aux données quantitatives mais cela ne sous-entend pas qu'elle ne les prend pas en considération. Cette méthode privilégie l'observation des phénomènes, des individus et des organisations. La méthode qualitative considère l'environnement socioculturel dans lequel les individus évoluent. Elle appelle plusieurs types de données telles que l'étude de cas, les entretiens, l'observation, les récits de vie, etc. Elle amène le chercheur à s'interroger sur les aspects qui déterminent le comportement des individus dans le contexte de sa réalité.

Même si l'existence de clivages entre les deux méthodes, quantitative et qualitative, est toujours présente, force est de constater que ces deux méthodes ne sont pas antinomiques mais qu'elles se complètent.

La recherche quantitative est la méthode expérimentale standard de la plupart des disciplines scientifiques. Elle consiste à construire un ensemble de données (cohortes, panels…) soit à partir des sources existantes, soit par l'intermédiaire de questionnaires faisant l'objet d'enquêtes longitudinales. Elle s'appuie sur des données numériques ou des informations interprétées avec des outils statistiques. Cette méthode doit se consacrer préalablement à la lecture d'une littérature académique pour repérer ou identifier les variables de contrôle à analyser.

Ce courant positiviste ou constructiviste sont des positionnements épistémologiques qui rejettent l'ensemble des aspects intuitifs, émotionnels, affectifs pour tenter d'expliquer les phénomènes étudiés.

La recherche qualitative de son côté tente de faire émerger des réalités à l'aide d'entretiens formalisés (« *The grounded theory* » théorie ancrée développée par Glaser et Strauss, (1967). Cette méthode a été complétée par l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1996) qui constitue une traduction-adaptation de la théorie ancrée empirique et inductive mise en avant par les sociologues.

Ce positionnement épistémologique est principalement associé au raisonnement inductif, afin de traduire des données du terrain en concepts.

La théorisation ancrée peut se comprendre comme une méthode d'analyse qualitative « *visant à générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives* » (Paillé, 1996, p.184).

Elle permet une formulation provisoire pour comprendre la complexité des phénomènes tant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique de ses mises en situation.

Par *« théorisation* », il faut comprendre ici que le chercheur ne produira pas réellement de théorie. Cette méthode de recherche permet seulement au chercheur de comprendre les phénomènes observés.

Par « *ancrée* », cela signifie que le chercheur aura à cœur de placer constamment son terrain au cœur de sa recherche.

Comme le souligne Paillé (1996, p. 185), « *le matériau empirique est à la fois le point de départ de la théorisation, le lieu de la vérification des hypothèses émergentes, et le test ultime de la validité de la construction d'ensemble* ».

De fait, la « *Grounded Theory* » met en œuvre un processus itératif, constitué de multiples « *allers-retours* » entre les phases d'observations, d'analyses et de théorisation.

L'objet se construit peu à peu, grâce à une élaboration théorique qui progresse à partir de propositions théoriques forgées sur le terrain et qui émerge progressivement de ces données.

La stratégie de recherche appelée « *inductive case research* » en anglais utilise des méthodes qualitatives. Le but est de toujours mieux comprendre, cerner, expliciter, théoriser le phénomène faisant l'objet de l'étude.

Contrairement à ce qu'exigerait une recherche à caractère plus positiviste, le fait de ne pas poser les mêmes questions d'une interview à l'autre pourra être un signe de progrès de la recherche plutôt qu'un défaut, c'est ce qui a permis au fil des entretiens téléphoniques et des rencontres sur le terrain, d'ouvrir le champ d'analyse du sujet ainsi qu'un corpus de thèmes dans le but d'une construction minutieuse et exhaustive du champ de recherche étudié.

Les chercheurs du courant qualitativiste, tout en ne disposant pas d'outils de méthodes analogues à ceux du courant quantitativiste n'en ont pas moins cherché à instaurer le principe de rigueur dans le recueil et l'exploitation de leurs matériaux (Duyck, 2001 ; Savall, Zardet, 2004).

En ce sens la nature humaine est beaucoup plus complexe qu'une simple réponse statistique ainsi, cette méthode exploratoire peut permettre de mieux comprendre, ausculter ou expliquer le comportement humain et les ressorts qui régissent la « *Salutogénèse du Rebond* ».

Même s'il ne s'agit pas d'une recherche utilisant les méthodes quantitatives, il convient de s'interroger sur la validité scientifique de la taille critique de l'échantillonnage extrait du champ de recherche représenté par les 51 chefs d'entreprise qui ont été interviewés.

Ce choix d'étude qui représente notre champ de recherche s'est porté sur une population des dirigeants de PME-TPE ayant tous connu en premier lieu une liquidation judiciaire (LJ) puis une phase de « *Rebond* » (« *EER* ») et pour certains d'entre eux une étape définitive du « *Rebond* » (« *EAR* »).

Nous avons conscience par ailleurs du biais induit par le fait que les *« cas* » étudiés proviennent tous essentiellement des mêmes sources (Associations du « *Portail du Rebond* » et autres structures analogues) et ont bénéficié dans ce cadre d'une aide associative et sectorisée même si quelques entrepreneurs ont traversé la « *période de crise* » sans véritable accompagnement associatif.

La recherche sur le rôle et la place de la santé des dirigeants dans le cadre de la « *salutogénèse du Rebond* » après une liquidation judiciaire est avant tout une recherche exploratoire car elle tend à mettre en avant des faits nouveaux au sujet desquels ils n'existent pas ou peu de recherches.

<u>Figure 32</u> : Caractéristiques de la recherche scientifique

Source : Christine Dufour, ESBI, Université Montréal

Ainsi, il est important de connaître les points de vue, les valeurs et les représentations des acteurs interrogés dans le cadre de ce travail afin de mieux cerner la question de recherche.

La démarche qualitative, bien qu'elle ne soit pas exclusivement réservée à l'exploration, est apparue comme étant la démarche adéquate dans le cadre de cette recherche doctorale. Elle est plus appropriée pour aborder certaines questions de nature exploratoire et permet également de s'accoutumer aux acteurs et aux problèmes auxquels ils sont confrontés (Baumard et Ibert, 2007).

L'étude qualitative a aussi le mérite de cibler les obstacles et les barrières pouvant constituer un frein dans le cadre d'une recherche de grande envergure.

La santé en sciences de gestion est un sujet très novateur ; bien qu'un courant de recherche émerge au sein de la communauté scientifique, de nombreuses études restent encore à développer.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, la tentative de comprendre les « *faces cachées* » du terrain de recherche reste parcellaire ou insuffisamment développée en termes de « *Rebond entrepreneurial* ». C'est donc à ce titre que le choix a porté sur une recherche exploratoire.

La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects. A priori, il apparait que la recherche exploratoire sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus (Trudel et al., 2007).

Dans cette réflexion, nous nous sommes interrogés sur l'opportunité de mobiliser la recherche-action. En effet, trois éléments clés caractérisent cette approche de recherche qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux.

- la recherche-action est réalisée avec les gens plutôt que sur les gens (Reason et Bradbury, 2008). Dans la recherche-action, les personnes impliquées ne sont pas des sujets ou objets d'étude, mais bien des acteurs actifs dans la réalité. Ce sont des co chercheurs animés par les mêmes préoccupations que les chercheurs qui veulent comprendre un phénomène ou une problématique et agir pour changer la réalité à laquelle ils sont confrontés et améliorer les choses (Reason et Bradbury, 2008).

Chaque recherche est réalisée dans un contexte réel qui est nécessairement affecté par les conditions locales spécifiques qui influent sur la situation.

- la recherche-action trouve son ancrage dans l'action, dans la nécessité d'agir pour changer les choses. En se greffant essentiellement aux cadres théoriques existants, la recherche traditionnelle s'est développée en entretenant peu de liens avec les préoccupations du monde de la pratique (Reason et Bradbury, 2001), si bien qu'avec le temps il s'est créé un véritable fossé entre chercheurs et praticiens (Rynes, Bartunek, et Daft, 2001)
- le processus de recherche traditionnelle emprunte une voie linéaire alors que la recherche-action adopte plutôt une démarche cyclique.

Dans une recherche-action, l'intervenant externe occupe un double rôle de chercheur et d'agent de changement et il est impliqué au même titre que les participants du milieu étudié.

L'intérêt de la recherche-action comme approche scientifique pour aborder avec succès les problématiques organisationnelles complexes découle largement du lien particulier qui unit les chercheurs et les praticiens qui veulent envisager les choses autrement et changer le monde dont ils font partie (Reason et Bradbury, 2001, 2008).

Le « *terrain* » a donc, dans ce type de recherche, un statut enrichi par rapport à des démarches d'observation classiques. Loin de se réduire à un lieu d'expérience « *aquarium* » que le chercheur observerait de l'extérieur, le terrain constitue au contraire un lieu d'émergence de la connaissance pratique et de la théorie. Le terrain est indissociable des théories qui permettent d'interpréter ce qui s'y passe et ce que le chercheur lui-même y fait et, en retour, il contribue à l'élaboration de théories de divers niveaux, des faits mis en forme aux théories générales, voire aux paradigmes et aux axiomatiques. (David, 2000).

Pour conforter cette décision, Snow et Thomas (1994) admettent que les démarches empiriques sous forme d'observations, d'interviews, d'enquêtes, de simulations, ou de quasi-expérimentations, et la combinaison de différentes techniques ou méthodes sont fréquemment employées pour explorer et fonder des objets théoriques inédits.

Ce choix sélectif d'entrepreneurs ayant bénéficié pour la majorité d'un accompagnement par des associations à forte identité entrepreneuriale s'explique par un faisceau de raisons aisément compréhensibles.

En effet, la difficulté de trouver un « *gisement* » de dirigeants de PME en liquidation judiciaire ne peut s'imaginer au « *comptoir d'un bar* ». L'obligation de réserve légitime des Tribunaux de Commerce au regard de la confidentialité et de la protection des données représente une forme de réticence ou de « *frein institutionnel* » et ne facilitent pas les moyens de recherches ou d'identification.

Au cours des premières investigations auprès de deux Tribunaux de Commerce (Saintes et Béziers) et malgré la bonne volonté du personnel du Greffe, notre détermination n'a pas suffi pour constituer un panel suffisant de chefs d'entreprise en procédures collectives.

C'est la raison pour laquelle, les recherches se sont orientées au sein du tissu associatif dédié aux entrepreneurs en difficulté (« *Portail du Rebond* » essentiellement).

12. Le choix méthodologique : l 'analyse qualitative exploratoire

Selon certains chercheurs, la définition générale d'une étude qualitative est la suivante :

« *Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes natures (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants.* ». (Pope et Mays, 1995, p. 43).

En sciences de gestion, les méthodes qualitatives visent à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. Selon l'auteur, en sciences de gestion, les méthodes qualitatives visent à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant. (Paillé, (1996).

Tel autre chercheur décrit la méthode qualitative comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle ; où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes ; et dans lequel les sources d'information multiples sont utilisées* ». Yin, (1984, p. 23).

Dans ce cadre de recherches, la collecte des informations et l'analyse des données recueillies se sont portées sur une cohorte de cinquante et un dirigeants de PME dont la majorité d'entre eux été suivis ou accompagnés par les associations du « *Portail du Rebond* » (« *60 000 Rebonds* », « *Second souffle* », « *Recréer* », « *APESA* », « *Amarok* »).

Quelques autres, à l'instar de l'association « *Entrepreneurs et entreprendre* » ou d'autres structures associatives ont permis à ces dirigeants de PME de trouver un écho à leurs difficultés.

Ces associations et réseaux entrepreneuriaux mais aussi les opportunités de rencontres et d'échanges à l'occasion de séminaires et colloques sur tout le territoire national (« *Le tour de France du Rebond* », « *24h pour Rebondir* » …) ont permis de mettre en relation le chercheur et la population étudiée dans un cadre élargi et diversifié.

Bien que le nombre ne soit pas significatif, sept dirigeants d'entreprise n'ont pas été accompagnés par ces associations même s'ils ont fait l'objet d'un accompagnement médical ou psychologique.

La cohorte constituée a été en revanche obtenue en tenant compte de la diversité des associations, la taille de l'entreprise (PME/TPE), le secteur d'activité, le profil du chef d'entreprise, son âge, son sexe, sa situation de famille et son capital santé ante période de liquidation judiciaire (LJ).

« *L'idée de départ inspirée de Lynn et al., (1996) était la suivante : plus les cas sont différents à priori, plus le fait de repérer des traits communs à postériori a de sens, de pertinence et d'intérêt sur le plan scientifique. En effet, cela permet de se rapprocher d'une certaine généralisation analytique et de donner une certaine validité externe à nos différents résultats, à partir du moment où une même grille méthodologique, recueillir le même type de données selon le même mode de collecte, les analyser selon le même dictionnaire des thèmes, etc…est utilisé chaque fois ». (*Cusin, 2009*).*

Le choix de l'échantillonnage s'est opéré par la transmission des données des chefs d'entreprise en liaison avec les associations précitées mais la recherche s'est orientée sur une plus large couverture en termes de diversité des terrains (entreprises implantées sur tout le territoire national).

Chemin faisant, des témoignages de dirigeants (es) en phase de « *Rebond* », ayant « *Rebondi* » ou présentant encore des difficultés ont permis d'identifier et comprendre leurs « *bifurcations professionnelles* », c'est-à-dire les choix d'orientation vers la voie de l'entrepreneuriat ou du salariat.

En effet, selon une récente enquête réalisée par « *60 000 Rebonds* » réalisée en 2019, 46 % des entrepreneurs en Rebond (« *EER* ») se sont orientés vers l'entrepreneuriat et 54 % vers le salariat ; le choix de la voie associative étant associé à l'entrepreneuriat dans l'étude du sujet. La dernière enquête menée par l'association en plein crise de la COVID n'a pas modifié cette tendance.

Ce qui parait essentiel est d'avoir eu l'opportunité d'accéder à un terrain d'investigation dont le cœur du sujet reste « *l'acteur entrepreneurial* » à travers son identité singulière. La parole du chef d'entreprise représente un écho vivant, inestimable et constitue la voix du terrain dans la diversité et la richesse des témoignages des parcours du dirigeant de PME.

L'orientation de la démarche abductive ?

Peirce (1955), est le concepteur de la démarche abductive. Philosophe et logicien américain, il introduit la notion d'abduction en épistémologie, en reprenant les 3 types de raisonnement proposés par Aristote (la déduction, l'induction, l'abduction) : « *étant donné un fait B et la connaissance que A implique B, A est une abduction ou une explication de B* ».

Selon lui, c'est la seule et unique démarche qui fasse émerger de nouvelles idées ; sa spécificité novatrice et son particularisme interprétativiste ne peut laisser le chercheur neutre (Evrard, 2009). La démarche abductive suggère que quelque chose *pourrait* être et fait l'analogie du particulier au particulier.

Ainsi, pour Bourgine (1991) la démarche abductive peut avoir deux explications : d'une part, une définition positive rend les hypothèses émises par le chercheur valables et d'autre part, une définition négative qui elle rejette de nombreuses hypothèses. Koenig (1993) admet que cette démarche permet d'étudier des congruences qui font appel à une démarche imaginative.

La démarche abductive permet de mettre en évidence des axiomes dont on n'a pas encore fait la démonstration. Enfin, il faudra tester et discuter ces présomptions (Evrard, 2009).

La démarche choisie : l'abduction

En somme, l'abduction désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits.

Ce travail doctoral vise à comprendre et à décrire les conséquences de la liquidation judiciaire (LJ) sur la santé du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire mais aussi d'analyser les mécanismes qui permettent à un chef d'entreprise de « *Rebondir* » vers de nouveaux projets entrepreneuriaux ou salariaux.

La dispersion des données pluridisciplinaires rend le sujet novateur et conduit à explorer et à comprendre ce sujet encore peu développé en entrepreneuriat.

Nous nous positionnons, pour ce faire, dans un courant de pensée épistémologique constructiviste. Ce courant de pensée permet de comprendre les différentes interactions qui se produisent entre les parties prenantes et de focaliser notre attention sur les implications des acteurs dans le processus. Notre démarche est adductive. En effet, le processus abductif (Eco, 1990) ou adductif (Blaug, 1982) permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits, événements ou lois. La démarche abductive est définie comme un processus inférentiel qui s'oppose à la déduction.

Théoriquement, l'abduction n'est pas indépendante de la déduction et de l'induction. Le processus de compréhension qui mène à la connaissance les associe en fait étroitement : l'abduction fournit à la déduction sa prémisse ou son hypothèse, la déduction en tire les conséquences certaines, l'induction vérifie empiriquement la validité d'une règle possible. (Catellin, 2004). Comme l'atteste Charreire et Durieux (1999, p. 60), *« Le chercheur va tenter alors de structurer [le] système d'observations pour produire du sens. […] l'objectif n'est pas de réellement produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* ».

L'abduction est loin de présenter les avantages de la démarche déductive qui a pour point de départ une règle générale qui met en évidence les faits observés. La démarche abductive naît des données dont elle a au préalable fait la nomenclature, qu'elle a assemblées et ordonnancées jusqu'à ce qu'une règle encore inconnue prenne forme (Gaudez, 2005).

Selon Koening (1993, p. 7) « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

Peirce (1955) considère que la seule démarche capable de produire de nouvelles idées est l'abduction car elle permet de faire des va-et-vient entre la théorie et l'observation empirique. L'auteur convient que l'abduction est la méthode, par excellence, pour acquérir de la connaissance. Enfin Eco (1990) considère que l'abduction est une démarche intermédiaire qui permet de prendre des décisions difficiles face à une situation ambigüe.

L'abduction peut être expliquée comme un processus intuitif dont le but est d'organiser et de relier les données ce qui peut au final aboutir sur une loi encore méconnue. En effet, selon l'auteur, c'est une démarche de codifications des règles qui donne à un signe toute sa valeur ; ainsi codifiés les signes pourront être interprétés selon les indications que fournissent le contexte ou les circonstances.

Ce sont les pistes données qui vont structurer l'interprétation et conduire à la personnalisation de la loi (Gaudez, 2005).

Figure 33 : Caractéristiques de l'analyse qualitative

Source : schéma adapté de Chalmers, in Thiétart (2000, p. 62)

Compte tenu du sujet extrêmement sensible, de la fragilité voire du « *déchirement psychologique* » des acteurs de terrain à la suite de la procédure collective (LJ) ; ceux-ci ont tous traversé des périodes de grandes difficultés, de doute, de détresse et d'isolement.

Cette technique exploratoire de terrain impose dans ce cadre très particulier qui touche la « *souffrance de la personne humaine* » deux exigences essentielles :

- l'écoute : le succès d'une étude qualitative passe par le fait de donner la parole avant de la prendre soi-même. Le chercheur doit tenter de cerner la logique à l'intérieur de laquelle s'insère le témoignage de l'interviewé ou l'événement observé. Il s'agit alors d'écouter l'autre mais aussi de lui accorder du crédit, c'est à dire de la valeur à son expérience

- l'empathie : c'est la sympathie intellectuelle par laquelle nous sommes capables de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre sans l'éprouver de façon réelle dans notre propre affectivité (Paillé et Mucchielli, 2003). Pour Rogers (1963), l'empathie est l'essence de l'attitude non directive de compréhension d'autrui. Plus généralement, il s'agit de s'ouvrir sans porter de jugement hâtif et réducteur, de se défaire de catégories préconstruites. « *Être empathique consiste à percevoir avec justesse le cadre de référence interne de son interlocuteur ainsi que les raisonnements et émotions qui en résultent… C'est-à-dire capter la souffrance ou le plaisir tels qu'ils sont vécus par l'interlocuteur, en percevoir les causes de la même façon que lui…* ».

Selon Coutelle (2005), d'autres impératifs sont associés à toute recherche qualitative et il convient de les décrire :

- impératif d'enracinement : il s'agit d'examiner dans toute sa plénitude et dans tout son environnement l'événement observé ou l'expérience communiquée afin d' arriver à une imprégnation significative des données. Le temps est alors secondaire et doit contribuer à la maturation de la recherche

- impératif d'exhaustivité : toutes les informations obtenues doivent être prises en compte, sans exception, pour l'analyse du phénomène

- impératif de complétude : il ne s'agit pas seulement d'arriver à une conclusion mais d'analyser le plus finement possible le jeu complexe de la pensée, des actions et des interactions

- impératif de justesse : il est possible pour le chercheur de revenir en arrière, de réexaminer des processus de manière à procéder à de nouvelles analyses, les plus justes possibles

- impératif de communicabilité : nécessite l'établissement de notes de manière à transmettre les informations et à les analyser

- impératif de conservation : il est essentiel d'établir un système de classification et d'annotation afin de pouvoir retravailler les données.

Ces exigences sont à la fois simples, facilement compréhensibles et applicables, mais complexes à mettre en place étant donné la variété d'informations à traiter. Elles sont utiles pour faire émerger un sens et doivent être mises en œuvre quel que soit le mode de recueil de données retenu.

Dans ce contexte socio-économique délétère, la méthode exploratoire qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs pouvait non seulement coller au plus près de la réalité du terrain d'investigation mais aussi favoriser une meilleure recherche de la vérité.

Hormis quelques chefs d'entreprise rencontrés au cours des nombreux colloques ou séminaires organisés sur le territoire national, le chercheur n'avait jamais eu l'occasion de rencontrer les personnes avant de les interroger.

Le choix de la technique de l'entretien est déterminé en fonction du but et des objectifs poursuivis et du type de recherche dans lequel elle s'inscrit (recherche exploratoire, descriptive, analytique, ou de développement). On distingue ainsi trois types d'entretien : l'entretien dirigé, l'entretien semi-dirigé et l'entretien libre. (Imbert, 2010, p. 4).

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	**Discours par thèmes** dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	**Discours continu**
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	**Quelques points de repère** (passages obligés) pour l'interviewer	**Aucune question préparée** à l'avance
Information partielle et réduite	**Information de bonne qualité**, orientée vers le but poursuivi	**Information de très bonne qualité**, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un **laps de temps raisonnable**	**Durée de recueil** d'informations **non prévisible**
Inférence assez faible	Inférence **modérée**	Inférence exclusivement **fonction du mode de recueil**

<u>Tableau n° 22</u> : Caractéristiques des trois types d'entretien

(d'après De Ketele et Roegiers (1966, p. 172).

Selon Lincoln, (1995) « *L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste*. ». (Imbert, 2010, p. 8).

L'entretien semi-structuré est souvent utilisé pour des recherches qualitatives sachant que les questions sont non-standardisées. Elles peuvent varier et être adaptées selon la personne interviewée et la conversation. (Saunders, Lewis, et Thornhill, 2012).

L'entretien semi-directif, qui peut être appelé « *entretien centré* » applique les mêmes principes que l'entretien non-directif, à la différence que le chercheur utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes qu'il a préalablement définis. *(*Merton et al., 1990*)*.

Romelaer (2005) considère l'entretien semi-directif comme étant l'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité.

Le chercheur ayant préalablement établi des thématiques qu'il souhaiterait aborder lors de l'entretien, le guide d'entretien est une aide et peut ne pas être suivi à la lettre car au fur et à mesure que les acteurs développent leur discours, des thématiques peuvent être supprimées ou *a contrario* être ajoutées (Baumard et al., 2007).

Dans le cas où les interviewés seraient réticents face à une question, cette dernière peut être abandonnée par le chercheur. L'investigateur doit prêter une attention particulière pour que sa prise de notes ne constitue pas un barrage entre lui et le répondant afin de recueillir toutes les informations que pourrait fournir cet entretien. Les entretiens sont usuellement enregistrés ou filmés pour une meilleure retranscription et analyse (*ibid*, 2007) ; cependant, il ne faut pas négliger le fait de demander leur autorisation aux acteurs interrogés.

Blanchet et Gotman (1992) écrivent que « *L'entretien est l'outil de prédilection de la phase exploratoire dans la mesure où (…) il est lui-même un processus exploratoir*e ». (Carpentier, 2007, p. 6).

Par ailleurs, les entretiens sont souvent préparés selon la problématique, les hypothèses et les connaissances que les acteurs vont apporter en rapport avec l'objet de recherche.

Les entretiens ont le mérite de présenter plus d'avantages dont le premier est le regard que portent les interrogés sur l'acception qu'ils ont de l'objet de recherche, leurs comportements face à ce phénomène, leurs interprétations, etc... En second lieu, ils peuvent faire une analyse systémique du problème et enfin ils peuvent faire part de leurs expériences et reconstituer le processus d'action des événements passés.

Ce n'est qu'au fil des interviews que l'opportunité de faire la connaissance de certaines personnes interrogées par téléphone a permis de compléter ou d'analyser le ressenti des témoins. Ces rencontres ont pu se faire à l'occasion des visites au sein des antennes locales des associations ou de leur zone de résidence à proximité de Montpellier mais aussi sur tout le territoire national à l'occasion d'événements, de colloques universitaires ou d'événements associatifs.

Dans ce contexte aléatoire et sensible, le climat de confiance a toujours été présent par le fait que l'Observatoire Amarok, membre du « *Portail du Rebond* » avait une légitimité et un « *capital d'expertise* » préexistant au sein de l'écosystème entrepreneurial et dans les réseaux professionnels.

Néanmoins, dans ce qui semble être un terrain d'investigation favorable et balisé, les « *langues ne se sont pas toujours déliées* » naturellement et il a fallu instaurer un climat de confiance empreint de patience, de conviction et de bienveillance pour obtenir ou déceler des informations qui étaient de l'ordre de l'intime.

Ces confidences ont parfois permis d'expliquer ou de « *décoder* » le ressenti réel des interviewés et les causes de situations personnelles et professionnelles indécelables dans le cadre d'un entretien normal.

Certaines souffrances ressenties au cours des entretiens ont permis aussi de mieux comprendre la « *fragilité psychologique* » de certains dirigeants souvent antérieure à l'acte d'entreprendre et de liquider (conflits ou drames familiaux, éducation, enfance, santé…).

Ces révélations de l'intime ont permis de mieux comprendre les freins au « *Rebond entrepreneurial* » par l'identification d'une plus grande faiblesse des « *remparts de protection* » ou des « *amortisseurs de crise* » des dirigeants de PME face à l'adversité de la liquidation judiciaire (LJ).

Durant trois années, (2017-2019), l'opportunité d'organiser des rencontres exceptionnelles avec les dirigeants de PME « *mis à nu* », teintées de chaleur humaine, d'émotions, de bienveillance et d'empathie a été favorable à la poursuite des échanges.

Ces confidences au cœur de « *secrets enfouis* » par l'épanchement des émotions et sentiments, ne se ne prêtaient pas naturellement à ce style d'exercice.

Au fil des échanges, la posture du chercheur imposait de garder une forme de distanciation, pas toujours évidente à maîtriser afin d'éviter les possibles dérives de l'écoute compassionnelle que peut représenter un « *traumatisme vicariant* » encore appelé traumatisme d'usure par compassion. Ce concept de « *traumatisme vicariant* », ou traumatisme secondaire, été proposé par deux psychologues, Laurie Pearlman et Karen Saatvine, dans les années 1990. Les principales recherches et les apports les plus conséquents sur le « *traumatisme vicariant* » sont nés de l'accompagnement des victimes de violences et d'actes de torture.

Il s'agit d'un traumatisme secondaire, car si l'intervenant n'a pas vécu le traumatisme, il en ressent néanmoins les séquelles, par identification et compassion.

Au cours de ces entretiens d'une forte densité humaine, le chercheur a eu le sentiment profond, de se retrouver maintes fois à la place d'un thérapeute au chevet d'une « *chambre d'enregistrement* » de la détresse humaine.

Les témoignages suivants éclairent les ressenti des interviewés :

« *L'entretien est complétement cohérent ; le fait de rentrer dans l'intime et dans l'émotionnel me semble primordial* »

« *Ah, ça c'est la voie du terrain ; la différence qu'il y a des gens qui parlent du sujet dont tu parles et ils en parlent d'après la théorie et les livres alors que vous, vous amenez un vécu et une analyse du vécu euh…qui n'est pas courante* »

« *C'est toujours bien que des gens s'intéressent à ce genre de choses, qu'on puisse témoigner, c'est très, très important. Moi, ça m'a permis de le verbaliser, de le comprendre et je pense que ça aide le système de dire à voix haute ce genre de choses réellement, donc, ça m'a fait toujours du bien c'est pourquoi je participe volontiers à tout ça parce que c'est, vous, ça permet de vous être utile et nous, ça nous fait du bien. Globalement, ça cerne bien les problématiques* ».

Certains chefs d'entreprise se sont confiés avec une sincérité hors du commun comme ils l'auraient sans doute fait avec un (e) psychologue, un psychiatre ou un « *coach* » spécialisé dans l'accompagnement professionnel.

De véritables prises de conscience se sont d'ailleurs manifestées au fil des interviews téléphoniques et des thèmes ou questions posés. Bien que le chercheur n'ait pas été un chef d'entreprise, son parcours de vie, ses antécédents professionnels singuliers (participation à des opérations militaires de haute intensité génératrices d'impacts psychologiques évidents), son âge et ses motivations personnelles venaient apporter sans doute au regard des dirigeants de PME, un climat de confiance apaisé ou apaisant mais aussi de partage facilitant ainsi les conditions propices aux échanges obtenus avec les témoins.

13. L'extension du terrain de recherche par la « *triangulation des données* »

Nombreux sont les auteurs comme Yin (1994), Zamanou et Glaser (1989) ou encore Huberman et Miles (1991) qui préconisent de procéder à une « *triangulation des données* ». La triangulation permet d'obtenir des données différentes sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème (Morse, 1991). Un des buts de la triangulation est la recherche de convergence ou de corroboration des résultats sur un même phénomène pour renforcer la validité de l'étude. Dans la modélisation qualimétrique, les chercheurs collectent des données qualitatives qui sont ensuite recodées en données quantitatives. Ainsi, les données qualitatives permettent de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié.

Les données quantitatives apportent les indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilitent la comparaison de l'objet étudié (Savall et Zardet, 2004). Cette méthode adopte une approche transformative de données et autorise principalement une triangulation des données. Ainsi, l'ouvrage de Savall et Zardet (2004) constitue un exemple très spécifique d'utilisation des méthodes mélangeant du quantitatif et du qualitatif sans pour autant appartenir à la famille des méthodes mixtes. (Aldebert et Rouzies, 2014).

Au cours de cette étude exploratoire, de nombreux résultats ont conduit à s'interroger sur ce qui semblait fondamental de développer dans l'accompagnement des entrepreneurs (TNS) et des salariés (TS) en période de crise.

Outre le fait de s'adosser sur une étude exploratoire de terrain, les différentes enquêtes et études menées par l'association « *60 000 Rebonds* » mais aussi par des chercheurs et universitaires (enquête nationale Amarok, enquête de terrain menée par un professeur et un chef d'entreprise) ont permis de croiser des résultats intéressants dans le champ de *« l'échec entrepreneurial* » caractérisé par la défaillance d'entreprise.

En somme, il parait essentiel de mettre en lumière et de développer les perspectives d'un « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) à la suite d'un « *tsunami personnel, économique et familial* » (Bernard, 2018).

Cette phase de « *Rebond* » n'est possible pour une grande majorité des acteurs économiques que par l'existence d'un accompagnement adapté, professionnel et « *bienfaisant* ».

A ce stade de la recherche, les premières observations que nous avons perçues et que nous approfondirons au cours de ces recherches peuvent se traduire par :

« ***L'inaudible souffrance du chef d'entreprise*** » quant aux conséquences de la liquidation judiciaire (LJ) sur le plan de sa santé physique et mentale que nous avons qualifiée de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

La **tragédie sociale et économique de la cessation définitive d'activités** d'une entreprise (LJ) s'inscrit également dans un *« destin commun »* qui est celui de la souffrance au travail des salariés en période de chômage (conséquence de toute liquidation judiciaire).

Les crises sociétales modernes génèrent de part et d'autre des « ***psycho traumatismes*** » que peuvent traverser ces deux populations distinctes étroitement liées.

La force et la vitalité de l'accompagnement associatif à forte connotation entrepreneuriale permettent une *« remise en selle »* des entrepreneurs ayant traversé des crises personnelles, économiques, financières et familiales.

Ce travail doctoral a permis de comprendre et prolonger les résultats obtenus dans le cadre de son enquête initiale qui s'est orientée vers des sources d'investigation dans un contexte de recherches au prisme élargi. A cet effet, les travaux menés au sein des tissus associatifs ont permis de rencontrer un écho inédit et singulier.

L 'association *« 60 000 Rebonds* » a ainsi réalisé une enquête nationale au cours de l'année 2019 relative au « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire ainsi qu'une enquête plus récente en 2020 sur la situation des entrepreneurs au cours de la pandémie (COVID 19). Une enquête nationale réalisée par l'Observatoire Amarok fin 2020 a permis d'enrichir notre terrain d'analyse sur des sujets analogues.

Par ailleurs, la découverte d'une association (« *Solidarités nouvelles face au chômage* » SNC) dédiée aux « *chômeurs longue durée* » a permis de sonder l'originalité des méthodes d'accompagnement de ces travailleurs non-salariés (TNS) en difficulté.

La triangulation des données semble être une méthode d'investigation complémentaire permettant d'apporter une robustesse dans cette démonstration.

<u>Figure 34</u> : Triangulation des données

Section 2. Le protocole de la recherche et le traitement des données

21. Le guide d'entretien

Dans un premier temps, le chercheur a construit un guide d'entretien sur la base de la revue de littérature relative aux thèmes émergents du sujet à savoir la « *salutogénèse entrepreneuriale* » mais aussi « *l'échec entrepreneurial* » du dirigeant de PME et son corollaire, le volet de la santé physique et mentale.

Cette recherche, aux carrefours de nombreuses disciplines (sciences de gestion, psychologie de la santé, sociologie…) a permis d'identifier les mots-clés qui semblaient les plus pertinents.

L'engagement personnel au sein de l'équipe des chercheurs de l'Observatoire AMAROK depuis février 2015 a facilité l'appropriation et la comprehension des problématiques du champ de la santé du dirigeant de PME.

La participation aux nombreux travaux de recherches, aux colloques, séminaires, « *webinaires* », « *workshop* » international a été l'opportunité de mieux comprendre l'écosystème entrepreneurial ainsi que la « *vie intime* » et la singularité de l'entrepreneur.

Ces repères ont permis en outre d'élaborer une arborescence préfigurant la construction du guide et des questions s'y rapportant.

En effet, le guide d'entretien structure l'interrogation.

Blanchet et Gotman (2010, p. 58) assurent que le guide d'entretien « *est un premier travail de traduction des hypothèses de recherche en indicateurs concrets et de reformulation des questions de recherches (pour soi) en question d'enquête (pour les interviewés). Le degré de formalisation du guide est fonction de l'objet de l'étude (multidimensionalité), de l'usage de l'enquête (exploratoire, principale ou complémentaire) et du type d'analyse que l'on projette de faire (…). La réalisation d'un guide d'entretien suppose une démarche itérative entre la conceptualisation des questions et leur mise à l'épreuve dans l'entretien* ».

Le guide d'entretien aborde les thématiques suivantes :

1 - les données socioprofessionnelles

2- la santé physique et mentale du dirigeant en post-liquidation judiciaire

3- l'environnement socio-affectif et professionnel

4 - les sentiments et les émotions

5 - le deuil

6- le processus de résilience

7- le recours à une structure associative

8 - « *l'échec entrepreneurial* » et le tabou de « *l'échec* »

9 - les enseignements tirés de « *l'échec* »

10 - les « *bifurcations biographiques* » et « *professionnelles* »

11- le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

Les questions ne sont pas nécessairement posées, ni dans l'ordre, ni suivant la formulation prévue. Le guide d'entretien permet d'aider le chercheur et relancer l'interlocuteur, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible, sur les thèmes qu'il n'évoque pas spontanément. Il constitue en quelque sorte le « *fil d'ariane de l'investigation* ».

Nous nous sommes attachés ensuite à prendre contact par téléphone avec les associations du « *Portail du Rebond* » ou physiquement avec les Présidents des associations lors des rencontres et séminaires (« *Tour de France du Rebond* » …), événements organisés par les associations au niveau régional…ou national).

Ces premières prises de contact ont été suivies par des transmissions de nombreux courriels expliquant la nature des recherches (inscription en thèse et développement du sujet relatif à la santé et au « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME) ainsi que les objectifs à atteindre dans le cadre d'une analyse qualitative exploratoire.

Bien que la demande fût spontanément recevable et compréhensible, les sollicitations n'ont pas toutes étaient concluantes en termes de réactivité et de rendez-vous.

Chaque contact « *concluant* » ou finalisé, représente en moyenne 3 à 4 sollicitations par dirigeant interviewé.

De plus, d'autres enseignants-chercheurs, avaient déjà utilisé ces sources d'informations et la réticence des associations à solliciter à nouveau les chefs d'entreprise était compréhensible compte tenu de la sensibilité du sujet.

La force du réseau associatif au sein du « *Portail du Rebond* » et la bonne volonté des responsables nationaux ou régionaux ont permis malgré ces premières difficultés au démarrage de l'étude de constituer pendant une période d'environ dix-huit mois une cohorte de dirigeants (es) de PME intéressés par cette enquête exploratoire de terrain.

Lors de la finalisation des cinquante et une interviews, une lettre personnalisée a été transmise à chacun des dirigeants ayant témoigné pour leur communiquer une synthèse des premiers résultats obtenus. (tableau de synthèse, p. 462).

Cette démarche s'inscrivait aussi dans une marque de courtoisie et de remerciements à l'égard de ceux qui avaient donné leur confiance dans la réalisation de ce travail doctoral.

22.Les interviews, les échanges et les rencontres

Fort de la constitution d'un panel représentatif, cinquante et un entretiens semi-directifs ont été menés. Le volume des données recueillies permet au regard de la variété des répondants (secteurs d'activité, genre,) de répondre aux objectifs de la recherche.

Dans une recherche qualitative exploratoire, l'exigence étant de parvenir à la saturation théorique des données (Glaser et Strauss, 1967), la conduite des entretiens s'est achevée quand plus aucune donnée nouvelle et pertinente n'émergeait du terrain.

En référence à Marshall et al., (2013) et Guest et al., (2006), le concept de saturation en recherche qualitative est souvent invoqué mais rarement défini. La définition du concept de saturation peut être formulée de différentes manières :

- le moment où la collecte de nouvelles données qualitatives ne change plus, ou très peu

- le moment où chaque nouvelle interview qualitative ne produit que des données déjà découvertes auparavant
- le moment ou le rendement de l'étude diminue, c'est-à-dire que chaque nouvelle interview apporte une contribution inférieure à la précédente.

La durée des entretiens a oscillé en moyenne entre 1 heure et 2 heures 30 pour un total d'un peu plus de 98 heures d'entretiens téléphoniques dont 26 heures à l'occasion de onze interviews de dirigeants de PME en face à face.

Les entretiens téléphoniques ont débuté par la présentation personnelle du chercheur et de ses objectifs ; ceux-ci ayant déjà été expliqués clairement par chaque association lors des rencontres mensuelles avec les chefs d'entreprise dans le cadre des Comités de pilotage mensuels (« *COPIL* ») ; rendez-vous majeurs au sein de l'association « *60 000 Rebonds* ».

La principale méthode utilisée pour recueillir des données a été l'entretien semi-directif. De cette manière, l'accès à des données de premier ordre était privilégié.

En tant que méthode souple de recueil de données à l'opposé des questionnaires ou des entretiens standardisés, l'entretien semi-directif a permis aux dirigeants, tout en conservant une ligne directrice préétablie, de pouvoir s'exprimer librement et d'aborder des thèmes non prévus initialement. Cette liberté de parole a su instaurer un climat de confiance propice à un dialogue d'une grande franchise, parfois d'émotions fortes.

Les personnes interrogées sont au nombre de cinquante et une ; la moyenne d'âge se situe à 55 ans et correspondant à la moyenne des Entrepreneurs en Rebond (EER) de « *60 000 Rebonds* ». Les entrepreneuses représentent 27 % de la population étudiée.

Les entretiens ont tous été enregistrés à l'aide d'un dictaphone numérique hormis un dirigeant pour lequel son témoignage ne l'a pas été permettant d'en restituer fidèlement l'intégralité, avec les hésitations, les silences, les répétitions, les fautes de syntaxes ou encore les émotions.

Au fil des interviews marqués progressivement par la « *parole libérée* » et une forme d'apaisement, certains entrepreneurs se sont engouffrés vers des sujets qui dépassaient le cœur de l'entretien et de la recherche. Cette attitude peut s'expliquer sans doute par la solitude du dirigeant face à son « *échec entrepreneurial* » et le sentiment de pouvoir « *vider son sac* ».

La difficulté pour l'interviewer est alors de reformuler délicatement les questions afin de recentrer l'analyse du discours sans « *brider* » psychologiquement l'entrepreneur qui éprouve le besoin de s'épancher en témoignant de sa détresse.

Une première prise de rendez-vous permet alors de fixer la date de l'entretien ; cette planification indicative qui peut paraître simple à première vue, demande du temps et de la pugnacité compte tenu des emplois du temps très chargés des dirigeants de PME, de leur état émotionnel au moment de l'appel et de l'intérêt fluctuant que peuvent leur apporter cet échange de parole.

Les chefs d'entreprise, dans les périodes d'activité sont très souvent sollicités par des enquêtes qu'ils perçoivent souvent comme une contrainte supplémentaire en période de difficulté.

L'une des raisons de ce doute réside également dans le fait de considérer les travaux de la communauté scientifique comme une vue de l'esprit ou une « *théorisation du réel* » loin de ce que les chefs d'entreprise vivent de façon pratique au quotidien sur le terrain.

La force de persuasion et de pédagogie de « *l'enquêteur* » est alors primordiale pour convaincre de la primauté des écrits et des recherches. En définitive, il s'agit d'arriver à reformuler les concepts scientifiques par un vocabulaire plus compréhensible qui entre en résonnance avec le récit de vie de l'entrepreneur.

Le principal écueil rencontré se manifeste par la tenue d'un calendrier de travail rigoureux et précis sachant que de nombreux rendez-vous ont dû être différés voire annulés pour des imprévus professionnels, d'oublis involontaires ou de désintérêt fluctuant.

Il est important également de souligner que sur un échantillon initial de soixante (60) chefs d'entreprise, une dizaine d'entre eux n'ont jamais répondu aux appels téléphoniques (messagerie, numéros erronés...) ou n'ont pas souhaité témoigner de leur expérience entrepreneuriale ou de leur vie. D'autres enfin, n'ont pas souhaité poursuivre leurs témoignages pour des causes strictement personnelles.

Cette « *perte d'audience* » pourrait se traduire par une hypothèse de recherche. (10/60 représente 17% d'entrepreneurs qui seraient particulièrement stigmatisés ou dont le traumatisme serait encore très vivace pour répondre).

Les premiers entretiens ont été valorisés par une deuxième relance téléphonique à tous les dirigeants de PME qui avaient accepté le principe d'un entretien complémentaire pour faire avancer les recherches.

En effet la majorité des premières interviews a été réalisée sur une période d'une année et d'évidentes transformations ou bouleversements étaient à prévoir entre la période du jugement de la liquidation judiciaire et les phases successives aboutissant au « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

Les enseignements tirés au fil de l'eau ont permis de constater que ces entretiens timides ou réservés au départ devenaient des lieux d'échanges privilégiés et des « *parenthèses de rencontres thérapeutiques* » favorisant une libération de la parole insoupçonnée.

Afin de procéder à l'analyse de ces données, plusieurs écoutes de ces entretiens ont été nécessaires. La première, appelée « *attention flottante* », permet au chercheur de considérer le discours étudié dans son ensemble tout en évitant la focalisation sur des éléments précis desdits discours. En effet, la *« lecture flottante* » permet de faire connaissance avec les documents à analyser en laissant venir à soi les impressions. Elle met en avant certaines orientations ainsi que pour délimiter le champ d'investigation et construire l'objet de la recherche (Robert et Bouillaguet, 1997). En présence des données, il s'agit donc de les lire et de les relire pour tenter de bien saisir leur message apparent (Savoie-Zajc, 2000).

Cette première écoute a alors pour objectif de s'imprégner des paroles des entrepreneurs en situation de défaillance, de dégager une impression générale et de relever des informations ou des connexions auxquelles nous n'aurions pas forcément pensé de prime abord.

Les thèmes ainsi émergés peuvent remettre en question les intuitions du chercheur. Passé cette étape, les écoutes qui ont suivi, ont permis de relier les données issues du terrain entre elles et de les confondre à des éléments théoriques.

En effet, l'interview d'un chef d'entreprise ayant connu une liquidation judiciaire (LJ) est toujours une phase difficile, voire émouvante notamment lorsque l'interlocuteur doit dévoiler son intimité, son récit de vie aux yeux d'un chercheur qu'il ne connait pas en dépit des recommandations des associations auxquelles il appartient ou pas.

L'entretien renvoie le plus souvent à une période de la vie de l'entrepreneur, une reviviscence du passé (stress, angoisse, traumatisme…) qui s'inscrit dans un « *creuset d'émotions* » et de sentiments partiellement enfouis.

Ce réveil douloureux d'un passé masqué marque parfois des « *blessures invisibles* » profondes et de souffrances psychologiques mettant ainsi à nu le dirigeant de PME interrogé.

Certains entrepreneurs n'ont pu terminer les interviews sans un étranglement de voix ou la manifestation d'émotions paralysantes (pleurs).

Dans cet exercice de style difficile et empreint d'une certaine gravité, le climat de confiance, une empathie certaine et une bienveillance naturelle instaurés entre les deux parties demeurent la clé essentielle de la réussite de l'entretien. (Kaufmann, 2011).

Pour l'auteur, cette méthode consiste à comprendre le système de valeurs de la personne interrogée et à y adhérer (sans excès) afin de libérer les propos et de renforcer leur caractère de sincérité.

Au-delà du « *combiné téléphonique* », qui reste toujours un outil de communication et d'échanges anonyme, le chercheur a eu l'opportunité de rencontrer onze (11) chefs d'entreprise physiquement sur le terrain.

Cette opportunité de mener ou de compléter les entretiens semi-directifs à « *visage découvert* » en face à face dévoile en fait la même perception ressentie par les deux parties en termes de confiance, d'optimisation et de richesse des échanges.

Ces échanges privilégiés permettent aussi de dévoiler les émotions, les ressentis, la personnalité du dirigeant (e) qu'il est difficile de percevoir lors d'un échange téléphonique.

Si au départ, l'entretien est le plus souvent classique et conforme au guide d'entretien, il devient de plus en plus fort, personnalisé et humaniste au fil des échanges qui peuvent se prolonger pendant des heures marquées par une « *fatigue compassionnelle* » évidente.

La difficulté de l'exercice étant de conserver une écoute bienveillante et un recul sur le passé du dirigeant.

A cet effet, le chercheur essaie d'adopter une distanciation envers le témoignage tout en restant neutre ou protégé sur le plan émotionnel ; ce qui demeure toujours une épreuve difficile.

Ce type de recherches s'inscrit au « *cœur de l'humain* » et de l'identité singulière du dirigeant de PME qui exprime un témoignage qu'il souhaite partager le plus souvent malgré lui, sous forme de thérapie ou de reconnaissance.

« Moi j'ai vraiment…, j'ai vraiment un rêve là, c'est que tout… toutes ces personnes comme vous qui appréhendent ces sujets, essayent de comprendre, d'analyser, etc…. ça devienne un jour quelque chose une porte, mais au plus haut niveau et qu'on arrête de considérer des chefs d'entreprises qui ont eu une défaillance euh...pour euh… des pestiférés, des parias ».

« J'aurai presque envie de vous dire « merci docteur ! ». Cela me fait une espèce de thérapie qui me libère petit à petit de cette mauvaise expérience. Il faut la bonne personne en face. Les paroles qu'on a pu échanger, ça m'a suffi pour pouvoir me confier simplement.

Le tableau suivant récapitule le volume des entretiens et des rencontres sur le terrain avec les dirigeants de PME :

Dirigeants de PME	**Lieux**	**Durée des entretiens téléphoniques (présentation du projet + interviews)**	**Nombre de messages**	**Rencontres sur le terrain (rdv téléphoniques, colloques…)**	**Temps consacré à l'interview des dirigeants**
José G	Toulouse	32' + 1h = 1h 32'	**4**		**1h32**
Alain T	Prades	25' + 43'47 = 1h08'	**14**	**2h**	**4h08**
Alexis S	Paris	24' + 1h = 1h24'	**1**		**1h24**
Béatrice S	Lille	33' + 56'38 = 1h29'	**4**	**1h**	**2h29**
Bernard G	Auvergne	22' + 1h04' = 1h26'	**4**		**1h26**
Catherine	Alès	36' + 1h57' = 2h33'	**1**	**2 x 1h30**	**5h33**
Cécile D	Angoulême	34' + 1h09' = 1h43'	**18**		**2h43**
Christian C	Bourgogne	28'+ 1h03' = 1h31'	**5**		**1h31**
Corine C	Lyon	30' + 45'47 = 1h15'	**2**		**1h15**
Fouad M	Montpellier	26' + 1h03' = 1h29'	**2**	**2x 1h**	**3h29**
Françoise S	Lyon	30' + 1h = 1h30	**2**		**2h30**
Frédéric B	Auvergne	25' + 53'02 = 1h18'	**3**		**1h18**

Gilles L	Lyon	28’ + 56’21 = 1h24’	**2**		**1h24**
Guillaume B	Lyon	29’ + 46’20 = 1h15’	**3**	**1h**	**2h15**
Ysabelle M	Toulouse	30’+ 49’29 = 1h19’	**2**		**1h19**
Jean L	Bourges	36’ + 53’28 = 1h39’	**20**	**5h**	
Jean-Baptiste	Bordelais	32’ + 1h09’= 1h41’	**1**		**1h41**
Jean-Marc D	Lille	33’+ 1h 13’ = 1h46’	**1**		**1h46**
Jean-Noël L	Nantes	28’ + 53’25 = 1h21’	**18**	**1x 2h**	**4h21**
Jean-Philippe V	Lille	30’ + 53’ = 1h23’	**1**		**1h23**
Jean-Yves H	Saintes	34’ + 1h 15 = 1h49’	**1**		**1h49**
Joël P	Lyon	30’ + 47’ = 1h17’	**6**		**1h17**
Laurence G	Lyon	32’ + 1h 08’ = 1h40’	**22**		**2h40**
Laurent J	Montpellier	26’ + 56’41’ = 1h22’	**10**		**1h22**
Laurent L	Grenoble	30’ + 23’10’ = 1h03’	**8**		**1h03**
Laurent P	Montpellier	35’+ 1h 13’ = 1h48’	**1**	**2x1h**	**3h48**
Marc F	Auvergne	22’ + 47’ = 1h09’	**2**		**1h09**
Marielle P	Montpellier	30’ + 1h 02’ = 1h32’	**5**		**1h32**
Nathalie B	Saintes	34’+ 51’57’ = 1h35’	**3**	**2x1h**	**3h35**
Nathalie F	Lyon	25’+ 53’17’=1h18	**3**		**1h18**
Olivier B	Lille	29’ + 1h14’ = 1h43’	**3**		**1h43**
Pascal R	Auvergne	32’ + 1h 12’ = 1h44’	**5**		**1h44**
Patrick F	Miramas	31’ + 1h 02’ = 1h33’	**3**		**1h33**
Patrice P	Grenoble	34’ + 1h 10’ = 1h54’	**3**		**1h54**
Peggy B	Lille	28’ + 1h 01’ = 1h29’	**2**		**1h29**
Philippe C	Auvergne	27’ + 1h 09’ = 1h36’	**3**	**1h**	**2h36**
Philippe C	Montpellier	30’ + 59’23’ = 1h29’	**12**		**1h29**
Philippe G	Montpellier	29’ + 1h 07’ = 1h36	**3**		**1h36**
Philippe L	Paris	25’ + 56’ = 1h11’	**11**		**1h11**
Philippe M	Paris	26’ + 56’20 = 1H12’	**5**		**1h12**
Pierre M	Lyon	34’ + 1h11’= 1h45’	**6**		**1h45**
Rob R	Pau	36’ + 1H 06’= 1h42	**12**	**1x5h**	**8h42**
Rosyne B	Lille	34’ + 1h 03’ = 1h37’	**5**		**1h37**
Stéphane F	Saintes	35’ + 1h20’ = 1h55	**4**		**1h55**

Thierry V	Alès	28’ + 50’09 = 1h18’	**5**		**1h18**
Véronique G	Bourgogne	28 + 54’21 = 1h22’	**5**		**1h22**
Nicole L	Lille	29’ + 52’10 = 1h21’	**1**		**1h21**
Michel D	Angoulême	26’+ 54’= 1h10’	**18**		**7h10**
Stéphane D	Dinard	30’ + 1h 05’ = 1h30’	**6**		**1h30**
Alain V	Blaye	28’ + 1h = 1h28’	**5**		**1h28**
Stéphane G	Confidentiel	3h30			
Nombre d’heures (interviews)					**98 h (Moyenne de 2h/pers)**

<u>Tableau 23</u> : récapitulatif du temps consacré aux témoignages des 51 dirigeants de PME[46] (du 8 mars 2017 au 9 aout 2021)[47]

23.Les réseaux associatifs utilisés au cours de la recherche

Les structures d’accompagnement du chef d’entreprise en difficultés sont essentiellement regroupées au sein du « *Portail du Rebond* » qui regroupent six associations que sont (« *Re-Créer* », « *60 000 Rebonds* », « *Second Souffle* », « *SOS Entrepreneur* », « *APESA-France* », et « *l’Observatoire Amarok* »).

Une association « *Entraide & Entrepreneurs* » ainsi que « *E 2R* » (Envie de résilience) participent aux mêmes missions que celles précédemment citées.

Une dernière association découverte récemment sur les réseaux sociaux « *Les Rebondisseurs français* » a permis d’étendre le terrain de recherche et d’investigation.

[46] La totalité des entretiens a été effectuée avant la crise sanitaire (COVID 19) du 17 mars 2020.

[47] La dernière date correspond à la lettre de remerciements transmise à chaque chef d’entreprise ayant participé à ces témoignages ainsi que des questions générales. (28 dirigeants de PME ont répondu à cette lettre).

2.3.1. L'accompagnement par les associations du « *Portail du Rebond* »

Le « *Portail du Rebond* » crée en 2014 est un « *groupement d'intérêt associatif* » (GIA) dont l'objectif commun est d'assister les entrepreneurs à « *Rebondir* » pendant ou après avoir connu des difficultés.

Dans le cadre de la consultation sur la transposition de la directive européenne « *Restructuration et insolvabilité* », cinq propositions ont été faites pour réduire le nombre de liquidations judiciaires des TPE/PME :

1- mieux informer les TPE/PME sur la formidable boîte à outils préventive
2- permettre aux TPE/PME d'avoir accès à toutes les procédures existantes, notamment la procédure de sauvegarde financière accélérée
3- inciter les dirigeants de TPE/PME en difficulté à faire appel à un expert de crise (expert-comptable, juriste…) certifié
4- permettre à une entreprise en plan de sauvegarde ou de continuation à transformer sa dette judiciaire en dette classique au bout de 4 années
5- permettre à un entrepreneur de « *Rebondir* » en lui évitant la saisie de tout son patrimoine personnel.

La « *Charte du Portail du Rebond* » explique son but comme suit :

> « *Pour que les entrepreneurs puissent surmonter un échec et envisager une nouvelle aventure entrepreneuriale, il est souhaitable de faire évoluer les pratiques et les mentalités dans leurs directions : en favorisant une meilleure connaissance des instruments d'anticipation et de traitement des difficultés financières, au sein des structures publiques et privées ; en aidant les chefs d'entreprise à se reconstruire psychologiquement pour qu'ils retrouvent confiance en leurs capacités de création ; en faisant reculer les stigmatisations liées à l'échec* » (Portail du Rebond, 2013).

Le « *Portail du rebond* » est une formation de 6 associations qui se sont mises ensemble avec le but commun d'aider et accompagner l'entrepreneur en Rebond (« *EER* »). Les associations membres du portail s'engagent à publier des ouvrages et à sensibiliser à « *l'échec* ».

En décembre 2020, ces associations ont été récompensées par l'obtention du prix de « *l'esprit d'entreprise* » attribué par la Commission Européenne pour son engagement associatif et sociétal auprès des entrepreneurs en difficulté.

Au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, la Direction Générale des Entreprises (DGE) a mené une campagne de communication à compter du mois de mars 2021 en liaison avec toutes les associations du « *Portail du Rebond* ». Cette action ministérielle a pour objectif de mieux faire connaitre l'action des structures associatives dédiées à « *l'échec entrepreneurial* », de constituer une visibilité immédiate à l'égard des entrepreneurs en difficulté et de trouver les voies et moyens les plus adaptés à chaque situation de défaillance d'entreprise.

Pour ce faire, les réseaux sociaux (« *Facebook* », « *Twitter* », « *LinkedIn* » et les sites des associations) ont servi de support de communication selon quatre thèmes principaux :

- « *Je reste acteur et je sais que des solutions existent* »
- « *Je sors de l'isolement* »
- « *J'ai peur de tout perdre* »
- « *Je ne me projette plus* »

D'autres relais d'information ont été sollicités pour élargir ce portevoix du « *Rebond professionnel* » par le biais des réseaux professionnels (CPME) mais aussi le Réseau Entreprendre ou le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD).

Nous avons mis en lumière les témoignages poignants de ces dirigeants de PME qui ont été accompagnés par les associations du « *Portail du Rebond* ». Ces messages de reconnaissance restent bien évidemment anonymes mais marquent une réalité sociale et économique.

« 60 000 Rebonds »

L'association est une association reconnue d'intérêt général à caractère social depuis le 30 juin 2016. Alors qu'aux Etats-Unis, « *l'échec* » est synonyme d'expérience et d'apprentissage (« *Test, Fail & Learn* »), en France, il est encore synonyme d'incompétence. Pour l'entrepreneur, un « *échec entrepreneurial* » entraîne un ou plusieurs traumatismes : financier, professionnel, personnel et l'isolement de chacun d'entre eux devient plus fort.
Pourtant, parmi ces entrepreneurs se trouvent de très nombreux talents, des expertises essentielles pour l'entrepreneuriat français, et pour la vitalité de notre économie. L'association est née de ce constat et de l'expérience personnelle de son fondateur Philippe Rambaud. Celle-ci a donc pour vocation d'aider les entrepreneurs qui ont connu la liquidation judiciaire de leur entreprise à « *Rebondir professionnellement* » (entrepreneuriat vs salariat).

L'accompagnement professionnel gratuit est enrichi d'une véritable « *centrale de compétences* » qui vient soutenir les entrepreneurs post-liquidation pour les aider à « *Rebondir* » plus vite et mieux que s'ils restent isolés.[48]

L'association se positionne également comme un laboratoire permanent du « *Rebond post-échec* », avec pour volonté de faire évoluer en profondeur le regard sur « *l'échec* » en France et en faire un tremplin vers la réussite. Dans ce cadre de recherches, un Observatoire du « *Rebond* » (ODR) regroupant des membres du « *Portail du Rebond* » a été créé, pratiquant l'accompagnement et favorisant la recherche. Au sein d'un Comité scientifique, des chefs d'entreprise, des chercheurs et des universitaires ont réalisé des enquêtes au niveau national sur cette thématique (2019) et plus récemment au regard des conséquences de la crise sanitaire (COVID 19) sur l'écosystème entrepreneurial des PME (2020).

[48] *« Dans ce cadre-là, en 2019 nous avons accompagné* ***plus de 700 entrepreneurs*** *et pour cela nous avions plus de* ***1 100 bénévoles, coachs professionnels et parrains****. Les parrains sont des chefs d'entreprise, cadres dirigeants en activité et des experts qui peuvent être d'anciens juges, des assureurs des experts-comptables, des avocats bien évidemment. Cet accompagnement est fait sur l'ensemble de la France. Nous sommes aujourd'hui présents dans* ***une quarantaine de villes*** *».* (Table ronde 2020, Doublet, parrain référent national).

Des prochaines études sont en cours pour montrer les bénéfices que peut apporter l'accompagnement entrepreneurial mais aussi pour changer le « *regard de l'échec* » en France qui demeure un véritable tabou sociétal. L'association anime des conférences (« *échec, tremplin et Rebond* ») dans les grandes écoles (Essec, Centrale, HEC), les Ecoles de Commerce, les Universités auprès d'élèves futurs entrepreneurs ainsi que d'anciens étudiants devenus entrepreneurs, auprès des dirigeants de « *start-up* » dans le cadre d'incubateurs ou de tribunes libres. Les rencontres organisées par les réseaux économiques sont aussi des lieux de présence et d'actions des équipes et bénévoles de l'association.

Exemple de témoignages :

« Cette réunion a été d'une telle bienveillance, d'un tel accueil, que je me suis senti moins coupable »
« Le fait de rencontrer d'autres personnes, de partager avec eux, c'est un moment très important ».
« Ils ont participé à ma reconstruction…de chef d'entreprise et d'homme ».
« Mon coach et mon parrain m'ont fait comprendre qu'ils arrivaient un peu à remettre en ordre mes compétences et du coup on se remet d'aplomb, ils m'ont remis sur les rails ».

http://60000rebonds.com

Second Souffle

L'association est reconnue d'intérêt général en juillet 2016.
Sa mission est d'accompagner tous les entrepreneurs gratuitement, sans limite de temps et sans aucun critère de sélection

- entrepreneurs en « *Rebond* », post-liquidation judiciaire ou post-cessation d'activité
- entrepreneurs en difficulté à la recherche d'un second souffle pour « *Rebondir* » avec son entreprise.

Elle accompagne également les travailleurs salariés (TS) désireux de créer leur propre activité pour « *Rebondir professionnellement* ». Second Souffle est présente dans 27 villes où plus de 1330 entrepreneurs ont été accompagnés par les équipes régionales qui regroupent au total plus de 350 bénévoles.

« *Seconde Souffle* » s'organise à travers trois piliers. Le premier, c'est l'accueil de l'entrepreneur afin de favoriser l'échange à travers les rencontres mensuelles du « *Jeudi du Second Souffle* » et des *« FuckUp Nights* », des soirées de témoignages des entrepreneurs.
En collaboration avec l'APEC, l'association organise 2 fois par an des ateliers concernant les thèmes « *Reprendre confiance* », « *Optimiser son CV* » et « *Développer son réseau* ».

Le troisième pilier est fondé sur un quatrième pilier qui soutient l'entrepreneur à travers des ateliers de « *cooptation d'entreprises partenaires* » dans le but de présenter l'association aux entreprises, de favoriser l'échange avec des professionnels et de développer ses capacités à synthétiser à travers des « *pitches* ».

Exemple de témoignages :

« *Je ne suis plus du tout le même qu'avant* »
« *Je me suis apaisé, solidifié, je suis passé de coupable à fier de l'épreuve que j'ai passée* »
« *J'ai compris mes erreurs, je me remets en cause* ».

http://secondsouffle.org/la-methode-du-rebond/

De nombreux déplacements sur le territoire national ont permis au chercheur de rencontrer les membres des associations et de nouer de nouvelles relations avec des dirigeants de PME en difficulté ainsi que des universitaires et chercheurs.

Ces « *missions doctorales* » ont représenté environ **15000 km de trajets.**

Lieux de rencontre Déplacements ferroviaires et en voiture	**Evénements**	**Rencontres et échanges avec des universitaires, des acteurs représentant les associations d'accompagnement**	**Kilométrage estimé**
Lille	« 24 heures du Rebond » (« *Second Souffle* »). Colloque international de la défaillance d'entreprise (3ème CIDE)	Philippe Pailot et Stéphanie Chasserio (IAE et Skema Lille). Sonia Boussaguet (Noema Rouen). Xavier Brédart, Eric Séverin, Roxanne De Hoe, Fank Janssen	Deux déplacements en train
Caen	Colloque international de la défaillance d'entreprise (2ème CIDE)	Nabil Khelil et autres universitaires ou chercheurs ayant participé à ce colloque	1 déplacement en train
Bordeaux	Le « *Tour de France du Rebond* ».	Professeur Julien Cusin et Claudine Perry (association E & E). Rencontre avec des dirigeants de PME Renée Rivest (Présidente et marraine du « *Tour de France du Rebond* »)	2 déplacements en train
Saintes		Président du Tribunal de Commerce, René Tevels, Marc Binnié, Jean-Luc Douillard (APESA-France) et les employés du greffe. Rencontre avec des dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire.	3 déplacements en voiture
Pau		Association *« 60 000 Rebonds* ». Rencontres et échanges avec les « *coachs* » de l'association et des entrepreneurs (EER et EAR).	Deux déplacements en voiture
Lyon	« *24 heures du Rebond* »	Professeur Michel Debout. Rencontres avec des dirigeants de PME.	Deux déplacements en voiture
Grenoble		Gérard Desmaison, Parrain référent et coordonnateur de l'Observatoire du Rebond (ODR) (« *60 000 Rebonds* »).	Un déplacement en voiture.
Montpellier		Association « *60 000 Rebonds* » (participation à des Comités de pilotage, (COPIL)	Trois déplacements en voiture
Béziers		Président du Tribunal de Commerce, Michel Aimes, Jean-Marie Estève, juge consulaire et le personnel du greffe.	Un déplacement en voiture

Saint Rémy de Provence		Philippe Rambaud (Président fondateur) de « *60 000 Rebonds* ».	Un déplacement en voiture.

<u>Tableau 24</u> : Le « *périple doctoral* » : Rencontres et témoignages des acteurs de terrain.

(Augustin 2017-2019).

24. Les méthodes d'analyse de données

Dans ce type de travail, il est nécessaire d'encoder chaque entretien pour parvenir à faire des rapprochements de thématiques entre les différentes interviews.

En somme, il s'agit de relier des portions de phrases, des phrases ou des paragraphes entiers à un ou plusieurs mots-clés qui vont servir de « *balises* » pour opérer des comparaisons thématiques entre les différents entretiens. Ces « *nœuds* » ont fait l'objet d'une recherche dans la bibliographie pour ne pas se déconnecter du corpus scientifique auquel ces travaux vont être rattachés. Cependant, d'autres mots-clés peuvent être créés comme des expressions ou des observations qui peuvent servir à lier les entretiens entre eux et les rendre plus compréhensibles ou plus cohérents.

Dans un premier temps, le chercheur a utilisé la méthode à *« l'ancienne* » en décortiquant les *verbatim* (analyse de contenu) développés à l'occasion de chaque interview et enregistrés sur dictaphone numérique.

Les interviews ont été retranscrites par le chercheur représentant une journée de travail pour environ deux heures d'entretien téléphonique (moyenne horaire consacrée à chaque appel de dirigeant) sans omettre les nombreux échanges par courriel et les rencontres physiques sur le terrain.

Les cinquante et un dirigeants (es) interviewés représentent plus de trois cents heures d'échange au cours des entretiens.

Ce travail nécessite une grande concentration et une rigueur de retranscription sachant que les entretiens n'ont pas toujours pu être enregistrés dans des conditions optimales où certains passages de bande sont parfois difficilement audibles (prise de parole du dirigeant entre deux rendez-vous professionnels, entretien dans la rue en marchant, entretien téléphonique en déplacement, en voiture, coupures de réseau, déconnexion…).

Certains entretiens ont été particulièrement difficiles à mener face à des entrepreneurs parfois prolixes ou taiseux sans doute préoccupés par d'autres raisons.

Dans ce cas-là, il faut en permanence relancer l'interlocuteur, reformuler les questions et le faire parler sur un terrain qui lui parait plus compréhensible sachant que certains mots ou concepts scientifiques utilisés au cours de l'entretien (auto-efficacité, résilience, sens de la cohérence…) n'étaient pas connus pour une majorité de dirigeants de PME ou semblaient parfois incompréhensibles. C'est alors qu'il faut faire preuve d'une pédagogie adaptée à l'interlocuteur.

Un entretien semi-structuré semblait donc logique afin de pouvoir capter la richesse et la complexité de ce thème.

L'entretien semi-structuré est souvent utilisé pour des recherches qualitatives sachant que les questions sont non-standardisées et peuvent varier et être adaptées selon la personne interviewée et la conversation. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Le logiciel de transcription automatique (Dragon) a été essayé et abandonné car cela n'a pas permis de restituer des résultats satisfaisants sur le plan de la fidélité des réponses apportées au cours des entretiens.

Compte tenu du nombre d'entretiens à réaliser, quelques travaux d'enregistrements audio et retranscriptions ont été confiés au début de l'étude à des étudiants mais la relecture de ces fichiers informatiques nécessitait de retraiter en grande partie les entretiens pour corriger des erreurs ou rectifier des imprécisions essentielles à la compréhension du sujet. Cette option a été rapidement abandonnée par le chercheur.

Ce travail a demandé une retranscription de tous les entretiens sur format word. Des fiches de synthèse ont été ensuite établies en prenant en compte les différents « *nœuds* » sélectionnés par le guide d'entretien.

Le travail final représente **886 pages retranscrites (recto-verso)**. A cette retranscription des témoignages des dirigeants de PME, s'ajoutent 150 pages relatives au travail de synthèse par cas (exemple dans le schéma ci-dessous). Cette étude a permis de dégager des hypothèses intéressantes qui font écho dans les résultats obtenus et qui figurent dans le présent chapitre.

Catherine…[49]

Entrepreneuriat (cheffe d'entreprise dans le BTP……)

Accompagnée par l'association « *60 000 Rebonds* »

Rebond vers l'entrepreneuriat…. et associatif

1) <u>Santé physique et mentale</u> :

- Distension des ligaments du bras et des genoux pendant 3 à 4 mois (suite au déménagement de son atelier) ; « *je ne peux plus porter de poids* »
- Sommeil perturbé (ruminations ; « *il y a toujours la télé en marche* » (ça fait deux ans que ça dure et c'est indéfini)
- Enorme culpabilité (liée à l'enfance)
- Humiliation, menaces de mort (dans son entreprise), messages téléphoniques la nuit
- Agressions violentes extrêmement perturbantes
- « *Ils m'ont pris en tenaille* »
- « *J'ai subi une exécution en règle* »
- « *J'étais déjà tellement en souffrance parce que je vivais en souffrance*
- Je n'ai plus de moyens financiers
- Meurtrissures
- Perte de dignité
- Profonde tristesse (liée à des situations familiales…)
- Colère

[49] Compte tenu de la confidentialité des données, certains éléments de réponse figurant dans le tableau ont fait l'objet de pointillés

- Honte et culpabilité (« *je n'ai pas vu les choses venir, je ne me suis pas sentie à la hauteur* »)
- Déception de l'humanité (elle n'y croit plus)
- Plus d'estime de soi (« *je n'ai plus d'image, je suis habillée en noir* »)
- Perte de l'image de la femme intime « *J'ai perdu mes cheveux, je ne supportais plus rien sur le visage, j'ai blanchi d'un coup ; pour moi ça été une perte* »
- « *J'ai l'impression de ne plus exister ; je survis* »
- Début de cancer
- De la survie au jour le jour
- Procédure collective et pénale (double peine)

2. <u>Causes de la liquidation judiciaire</u> :

- Entourée d'escrocs (l'entreprise serait encore viable aujourd'hui)
- Sexisme et discrimination parce que j'étais une cheffe d'entreprise et dans le bâtiment, c'est très mal vu
- Harcèlement machiste
- Culture ouvrière locale très marquée, très revendicative avec un passé historique très orienté (mineurs, protestants, guerres de religion)
- Rejet de la personne qui n'est pas intra-a…. (« *l'estringer* » qui n'a pas l'accent, qui vient de la région p…)
- Reprise d'une société qui existait depuis 20 ans (remplie de « *magouilles* » au sein de l'entreprise et des salariés (c'était très mal vu de remettre de l'ordre ; ils ne l'ont pas supporté)
- « *Mon fils que j'avais embauché pour me seconder dans la surveillance du personnel a complétement démissionné* » ; sa réponse : « *Je ne suis pas venu travailler avec toi pour « bouffer » de l'ouvrier* »
- Ma fille n'était pas rigoureuse ; « *ça s'est passé difficilement* »
- *« Mes deux enfants m'ont totalement discrédité* »

3. **Recours à une association** :

- « *60 000 Rebonds*
- Une « *coach* » qui m'a aidée ; elle m'a fait faire une « *visualisation* » et « *je me voyais le dos voûté, du béton armé, enchaînée, vraiment très lourd et qui m'a permis ensuite de me dégager, allégée* »
- Je me suis reconnectée en fait à la civilisation ; ça m'a donné une bouffée d'oxygène ; je me suis resocialisée
- Témoignage ambivalent par rapport à l'association au moment de l'accompagnement (« *Ils sont en décalage par rapport à…les personnes qui interviennent sont des retraités des grandes entreprises et donc ils sont décalés par rapport à l'actualité* »

4. **Enseignements tirés de « *l'échec entrepreneurial* »** :

- La gestion d'une entreprise est quelque chose de très complexe qui nécessite beaucoup de connaissance connexes (fiscalité, droit notarial…) ; c'est un métier
- « *J'étais quelqu'un d'extrêmement ouvert, cordial…là maintenant, tout ça, c'est terminé, je n'ai plus aucune latitude de compréhension, d'écoute et de patience* »
- Mon intention, hormis le fait de vivre bien sûr, sur le plan alimentaire évidemment et retrouver ma dignité
- Ce qui me raccroche le plus maintenant à la vie, ce sont mes chiens, même pas mes enfants
- Il faut que je déménage, reprendre la lecture et m'occuper d'autres animaux qui en ont besoin, créer un refuge pour chiens
- Je cuisine par nécessité, ça me revient moins cher ; ça m'a remis les pieds sur terre
- Résilience malgré un passé un peu lourd de ma jeunesse et de ma vie personnelle mais qui m'a donné une capacité à « *Rebondir* », à surmonter les obstacles et « *peut-être que vous allez y concourir justement* » en m'ayant évoqué d'écrire mon récit de vie « *mais dans l'instant, tout est tellement chaud* ».
- Un apprentissage puissant, une prise de conscience (« *je fais au jour le jour* »)

5. « *Rebond professionnel* » (Entrepreneuriat ou salariat) :

- « *Je sais quand je vais recréer une société pour retravailler…je sais que ça va être une …société… ; tout est prêt ; je n'ai plus qu'à trouver les fonds pour créer le capital* »
- « *En attendant, je vais courir les boîtes d'intérim (« l'autre jour, j'ai répondu à une annonce, on m'a craché au visage où je n'acceptais pas les 652 euros pour travailler 20 h par semaine ; j'ai bien relevé que j'étais une vieille ») ; il faut que je me remette à flot* »
- Entrepreneuriat de nécessité surtout compte tenu de l'âge (« *il me manque…. X trimestres pour ma retraite* »)
- « *Le nom de ma petite société ce sera « E…* » (sens de la cohérence)
- Engagement marqué au sein de « *60 000 Rebonds* »

Tableau 25 : Exemple de Fiche synthèse de l'interview réalisée avec une dirigeante de PME

Si ce premier travail a permis de bien cerner les hypothèses de travail et d'obtenir des résultats intéressants, il ne pouvait, compte tenu de la densité des informations recueillies, rendre compte de chiffres, de requêtes ou de résultats (occurrences en particulier) que seul un logiciel de traitement de données peut fournir.

C'est dans cet esprit que nous avons utilisé dans un second temps, un logiciel d'analyse des contenus (« *N Vivo 12* »). Dans le cadre de cette recherche qualitative, bien que cet outil ait fait l'objet de nombreux débats dans la communauté scientifique, ces analyses de terrain ont été limitées à la pertinence des textes à des mots clés.

A travers quelques exemples significatifs de *verbatim* détectés au cours des entretiens réalisés, cette analyse exploratoire apporte une cohérence à l'ensemble du travail de recherche.

« *La possibilité d'exprimer ce qu'on a pu ressentir, à transmettre que l'échec n'est pas seulement un échec…* » P M.

« *Ça me permet de restituer un certain nombre de choses qui pourraient être utiles à quelqu'un, c'est grâce à des témoignages comme ça…de me dire, rien n'est fini…* » R R.

« *Cela m'a apporté une forme d'apaisement dans le partage…* » S D.

« *J'ai l'impression de contribuer à quelque chose…* » V G.

Selon l'auteur, la clé des meilleures interviews se situe dans la flexibilité et la capacité à s'adapter à des circonstances spécifiques (Atkinson, 1998).

Les conclusions des entretiens ont joué un rôle déterminant dans la libération de la parole, la mise en confiance et l'intérêt du champ de réflexion.

La découverte intime et profonde de l'être humain dans ces moments de partage où les sentiments, émotions et motivations ressurgissent instantanément constituent *in fine* une forme de thérapie aux interlocuteurs.

Une autre source de l'exploitation du terrain de recherche a permis d'enrichir la pertinence des résultats obtenus dans le cadre des interviews.

En effet, certains dirigeants ont souhaité prolonger leurs témoignages en développant leur parcours personnel et professionnel sous forme de catharsis, par l'écriture de livres à l'instar de Jean-N ... (« *Faillite : un récit de vie* » ; « *Les lacets de la vie, Rebondir après un échec* ») ou d'un recueil de poèmes sur la défaillance d 'entreprise écrit par Francis…, *(« Chroniques d'un dépôt de bilan ou les états d'âme d'un tout petit businessman »*.

Tel autre entrepreneur à l'instar du travail de J… exprimé par la talentueuse retranscription photographique de la souffrance des *« petits patrons »*.

Ces ouvrages et réalisations complètent et enrichissent ainsi le travail de recueil de données sur le terrain et d'exploitation des *verbatim.*

En ce sens, le récit de vie peut-être une expérience aussi valorisante pour la personne qui raconte l'histoire, que pour l'individu pour qui la collecte des données constitue le résultat de la recherche. (Atkinson, 1998).

Les échanges téléphoniques ont été complétés par de nombreux courriels permettant d'apporter d'autres élements d'analyse et de compréhension. Des rencontres sur le terrain à l'occasion de colloques universitaires (« *CIDE* »)[50], de séminaires ou la participation à des comités de pilotage (COPIL) (« *60 000 Rebonds* ») ont permis d'échanger avec les dirigeants de PME accompagnés par l'association.

L'ensemble des entretiens ont été retranscrits sous logiciel « *word* » de traitement de texte.

Le texte est ensuite exporté dans le logiciel d'analyse des contenus. Le choix s'est porté sur « *N'vivo 12* » pour lequel des formations étaient dispensées dans le cadre des modules de formation et de méthodes de recherche au sein de l'Université de Montpellier (MOMA) et du Collège doctoral.

Les étapes successives de ce travail sont les suivantes : quand le texte est intégré dans le logiciel, la phase suivante consiste à baliser ce texte avec des mots clés qui permettent ensuite de faire des rapprochements entre les différents entretiens. Ces mots-clés (« *nœuds* ») permettent ensuite de faire des rapprochements entre les différents entretiens réalisés.

Ces « *nœuds* » peuvent être créés au fur et à mesure de l'analyse du premier texte sous forme de « *nœuds parents* » et « *nœuds enfants* » (exemple : échec, résilience, émotions…) pour ensuite, les réutiliser au cours des entretiens suivants.

L'option choisie a été de prédéfinir une structure de « *nœuds* » dans une carte graphique en cherchant des références dans la bibliographie rassemblée pour ces travaux de recherche.

De nombreux mois de travail ont été consacrés à la constitution d'une arborescence en lien avec la revue de littérature.

Bien que les premiers résultats obtenus par le logiciel aient permis de conforter la thématique de recherche et son argumentation, l'ensemble des réponses relatives aux questions construites dans le guide d'entretien a été repris en décortiquant *« à l'ancienne* » tous les *verbatim.*

Ce dépouillement semblait essentiel dans la valorisation ainsi que l'établissement des tableaux de synthèse par thème. Ce recoupement des informations a permis de conforter les résultats généraux sur le sujet.

[50] **C**olloque **i**nternational de la **d**éfaillance d'**e**ntreprise. Le 5ème colloque est prévue en avril à l'Université de Sherbrooke (Canada).

Au regard de la description de l'arborescence suivante obtenue par le logiciel « *N Vivo* », 77 thèmes ont été codés correspondant au sujet de recherche.

Dans ce tableau apparait dans une première colonne, les noms (thèmes choisis pour l'interview du dirigeant de PME) en suivant la ligne directrice du guide d'entretien.

Dans une deuxième colonne apparait la définition correspondant au nom (thème).

Les deux dernières colonnes correspondent aux références (nombre de dirigeants ayant parlé du thème) et aux fichiers (occurrence des termes utilisés par les dirigeants) au cours de l'entretien.

Un exemple de codage permet d'illustrer ce travail de recherches mais ne constitue pas une « *plus-value* » absolue au regard des résultats obtenus minutieusement par le décorticage initial des *verbatim*. Le principal avantage de l'utilisation du logiciel de traitement des données apporte un gain de temps indéniable compte tenu de la masse d'informations mais aussi la possibilité d'obtenir une quantification de occurrences permettant de construire des schémas pertinents.

Dans la perspective du prolongement des travaux de la thèse et de la rédaction de possibles articles scientifiques, l'exploitation approfondie du logiciel « *N Vivo* » pourrait permettre d'explorer de nombreuses pistes de recherches en termes de matrices et de tris croisés.

Le tableau suivant est un des exemples de l'arborescence des résultats obtenus par le logiciel de traitement des données et illustre notre recherche sur le plan académique.

Santé et Rebond professionnel

Codes

Nom	Description	Fichiers	Références
Accompagnement associatif	Par une **structure associative à forte identité entrepreneuriale** (à l'instar de « 60 000 Rebonds »)	**34**	49
Autre accompagnement associatif	Autres associations	**14**	20
Coaching et parrainage	**Le coaching ou accompagnement** est **un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation**, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle**. Le parrainage** fait reference dans le cadre d'une association comme « 60 000 Rebonds » à impliquer une personne physique (un parrain) s'engageant à suivre, soutenir et accompagner le dirigeant de PME en post liquidation judiciaire dans l'élaboration d'un nouveau projet entrepreneurial ou salarial.	**23**	33
Accompagnement médical	Suivi régulier	**14**	19
Arrêt maladie	A la suite d'une prescription médicale	**4**	4
Burnout	Le **Syndrome d'épuisement professionnel** peut-être physique et/ou psychologiques. Il correspond à la phase finale d'un processus pendant lequel le stress est devenu trop important. **Il se traduit par une épuisement émotionnel,**	**15**	23

Nom	Description	Fichiers	Références
	physique et psychique, le développement d'une **attitude cynique dans le cadre du travail** et **une dévalorisation de soi, la perte de la sensation d'accomplissement au travail**, l'impression de ne plus être à la hauteur.		
Dépression	**La dépression appelée dans le langage courant «dépression nerveuse »** ne désigne pas un simple coup de déprime ou une tristesse passagère mais **une véritable maladie psychique**. Elle se caractérise par des perturbations de l'humeur (tristesse, perte de plaisir).	**10**	13
Stress	**Ensemble des réactions d'un organisme** soumis à des pressions ou contraintes de l'environnement. Selon la definition médicale, il s'agit d'une **séquence complexe de situations provoquant des réactions physiologiques et psychosomatiques**. On parle de stress positif (**«** *eustress***»** en Anglais) ou négatif (**«***distress***»**).	**16**	21
Traitement médical	Ordonnance faite par un praticien	**14**	24
Suivi psychologique ou psychiatrique	Suivi médical par **un psychiatre** ou **psychothérapie** (psychologue)	**17**	21
Apports ou bénéfices de accompagnement associatif	Les **bienfaits généraux de l'accompagnement post-LJ**	**48**	208

<u>Tableau 26</u> : Exemple de l'arborescence des interviews par le logiciel « *N VIVO 12* »

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre présente la posture épistémologique et les méthodes de recherche mises en avant pour obtenir une réponse à notre problématique. Nous avons cherché à connaître les différentes données épistémologiques existantes afin de mieux nous positionner.

Après étude, la posture constructiviste a été choisie. De même sur le plan épistémologique, une attention particulière a été portée sur les principales démarches de raisonnement et nous avons opté pour la démarche abductive.

En ce qui concerne la méthodologie, l'approche qualitative a eu notre préférence du fait que ce travail est avant tout exploratoire et que cette approche apparaît comme la plus cohérente qui convienne à cette recherche. Le choix de la méthode a été justifié et les méthodes de collecte des données ont été explicitées.

La section 2 quant à elle expose le protocole de la recherche et la méthode de traitement des données. Cette section permet de comprendre le terrain, son accès, les motifs qui ont poussé à mener des recherches sur cette problématique.

L'analyse des données a été réalisée dans un premier temps à « *l'ancienne* » puis dans un second temps avec le choix du logiciel « *N Vivo 12* » pour consolider la pertinence des résultats obtenus.

CHAPITRE 5. RESULTATS DISCUSSIONS ET APPORTS

Section 1. Présentation des résultats bruts et de l'étude empirique

Section 2. Discussion des résultats et implications de la recherche

CHAPITRE 5. RESULTATS, DISCUSSION ET APPORTS

Introduction du chapitre 5

Le cinquième chapitre présente les résultats bruts de notre recherche et répond aux questions posées par la problématique de cette étude.

Rappel des questions :

- Qu'est-ce que « *l'échec* » et particulièrement celui appliqué à l'entreprise ?

- Quelles sont les conséquences de « *l'échec entrepreneurial* » (LJ) sur la santé sur la santé générale du dirigeant en post-liquidation judiciaire ?

- Quels sont les facteurs clés du « *Rebond professionnel* » (FCR) ?

La première section montrera les résultats bruts des analyses que nous avons effectuées. En premier lieu, l'étude primaire des cinquante et une interviews ; puis, dans second temps, l'analyse des entretiens réalisés à « *l'ancienne* » confortés par le logiciel « *N Vivo* » sera présentée.

La seconde section présentera l'interprétation des résultats. Nous répondrons aux questions posées par la recherche à partir des résultats observés et obtenus sur le terrain. Pour cela, nous nous appuierons sur l'état de l'art que nous avons réalisé dans la première partie de ce travail. Cette section est une section clé, car elle permet au chercheur, compte tenu de la problématique, du terrain étudié et de la méthodologie appliquée, d'exprimer si la réalité du terrain est analogue à la littérature ou bien si ce sont des phénomènes contraires qui s'observent. Les questions de recherche renvoient à plusieurs thèmes et sous-thèmes que nous développerons dans le cadre de ce travail.

Puis nous proposerons la discussion et enfin nous aborderons la conclusion générale.

Section 1. Présentation des résultats bruts et de l'étude empirique.

Introduction de la section

Dans un premier temps, cette section a pour but de présenter les résultats primaires bruts. En effet, nous avons analysé la composition de ces derniers et tenté de comprendre leurs tenants et aboutissants.

Ce travail aura pour but d'aider à mieux appréhender le rôle de l'outil de recherche dans le processus de la « *salutogénèse entrepreneuriale* ».

Dans un second temps, nous présenterons les résultats de l'analyse effectué « *à l'ancienne* » puis par le logiciel « *N Vivo* ». Ces résultats, après examen, serviront de réponses aux prémices sur lesquelles nous nous sommes interrogées en préambule de cette recherche.

Au cours du chapitre précédent, la méthodologie s'est orientée sur un champ d'observation élargi par la « *triangulation des données* » ou la mobilisation des sources associatives.

Au regard de ces investigations, cette recherche s'est portée sur différents socles d'études (recherche exploratoire, enquêtes, rapport). Celle-ci a d'abord été menée par nos soins avec une étude exploratoire de terrain concernant une population de dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire.

A ces premiers travaux, d'autres gisements d'informations ont permis de compléter ou d'enrichir le spectre de réflexions sur le thème de la « *souffrance au travail* » et du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

Nos résultats ont permis de mettre en évidence plusieurs points clés qui paraissent fondamentaux dans l'analyse de ces travaux de recherche.

11. Les résultats de l'analyse exploratoire à la suite des témoignages des dirigeants de PME.

1.1.1. La forte prégnance des conséquences délétères sur la santé physique et mentale du dirigeant en post-liquidation judiciaire ou le concept de la « *morbigénèse entrepreneuriale* »

Si l'on s'attarde sur les conséquences délétères en termes de santé générale, l'examen des *verbatim* des dirigeants de PME en défaillance demeure une clé de compréhension essentielle.

Dans le chapitre 1, nous avons observé une altération particulièrement significative de la santé physique et mentale des entrepreneurs en qualité de travailleurs non-salariés (TNS) qui peut être rapprochée de celle de la population des travailleurs salariés (TS) en situation de chômage et dans ce que les chercheurs ont qualifié de « *traumatisme de chômage* » (Debout, 2015).

Cette comparaison n'a pas pour but d'opposer ces deux catégories de populations mais elle montre les difficultés rencontrées par les travailleurs salariés (TS) en période de chômage qui sont, dans une moindre mesure, analogues à la souffrance au travail des dirigeants de PME (TNS) beaucoup plus marquée en cas de procédure collective à l'instar de la liquidation judiciaire (LJ).

La « *mort symbolique* » d'une entreprise occasionne des dégradations profondes sur la santé physique et mentale du chef d'entreprise en détresse.

Les « *coûts* » physiques, psychologiques, sociaux et financiers sont les principales causes de cette « *déconstruction économique et sociale* ». Ils constituent un signal d'alarme qui ne peut être perçu ou compris en premier lieu que par l'environnement socio affectif de proximité (famille, amis…).

D'autre part, le tissu associatif dédié aux difficultés des entrepreneurs est rompu à l'écoute de ces « *phénomènes de turbulence* ». Ces structures à forte identité entrepreneuriale sont en mesure de prendre en charge les « *dommages* » occasionnés par « *l'échec entrepreneurial* » synonyme d'infamie et de mort lorsque le suicide reste le recours ultime à l'éradication de cette souffrance inaudible et incommensurable.

Selon la chercheuse, une maladie grave, un état d'épuisement de longue durée, un événement familial dramatique… Autant de chocs qui sont rarement considérés comme des problématiques dignes d'être traitées. S'y confronter est synonyme de mobilisation émotionnelle, cognitive, personnelle et familiale. Ils agissent comme des bombes à déflagration. C'est comme si le monde s'effondrait, à tel point que certains mettront toute leur énergie à cacher ces fractures, parfois jusqu'au drame. (Bernard, 2020).

Au-delà des conséquences juridiques, économiques et financières, le dirigeant de PME est en état de fragilité sur le plan somatique, psychique et psychologique. La mobilisation du concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* » permet de souligner l'état de gravité ainsi que le plus haut niveau d'intensité de la « *pathogénèse* ».

La cessation définitive d'activités d'un dirigeant de PME (LJ) le plonge dans un état de morbidité accentué par le *« tabou de l'échec* » et une « *stigmatisation intériorisée* » (Magras, 2019) mais aussi générale de la société qui désapprouve culturellement les « *échecs* ». Cet état de souffrance indicible qui comprend difficilement « *le non succès* » et les conséquences de la responsabilité de l'entrepreneur peut aussi provoquer l'engrenage de la perte d'emploi de ses salariés. Ces conséquences psychologiques peuvent se comprendre par la décision du chef d'entreprise qui doit prendre des mesures de licenciement de ses salariés. Ces mesures sont autant de décisions qui peuvent amplifier le sentiment de honte et de culpabilité du dirigeant et accentuer la notion d'incompétence.

S'appuyant sur notre « *enquête de terrain* », l'analyse des verbatim permet de présenter trois niveaux d'intensité de la « *morbigénèse entrepreneuriale* » :

- un niveau modéré ou de faible intensité dans lequel on détecte l'espoir, l'expérience, le soulagement, la lucidité mais aussi le stress. Nous pouvons observer dans l'analyse de ce niveau comme une forme de libération du chef d'entreprise. La durée de la procédure judiciaire (entre 1 an et 1 an et demi en moyenne entre la cessation définitive d'activités et le jugement de clôture du tribunal de commerce), lui aura permis de faire l'apprentissage de l'échec même si le stress demeure constant et général jusqu'à la clôture de cette procédure collective

- un niveau de moyenne intensité caractérisée par la solitude, la perte de repères et de confiance, la tristesse et la pression de l'environnement. L'instinct de survie se développe pour compenser un abattement physique préoccupant.

Ce niveau marque une altération progressive de l'état de santé du dirigeant sur le plan somatique et émotionnel face à un environnement socio-économique hostile, omniprésent et anxiogène (justice, banque, Urssaf, créanciers…).

- le troisième niveau correspond à un choc aigu ou un « *psycho traumatisme* » articulé selon ce que nous appelons une « *triade morbigénique* » fondée sur trois piliers : somatique, psychique et psychologique.

Bien qu'il ne s'agisse pas toujours de traumatismes au sens le plus strict, les témoignages des dirigeants de PME en post liquidation judiciaire sont intéressants à considérer et à distinguer. Révélateurs de la souffrance physique et mentale ainsi que de la posture du sujet par rapport à celle-ci, il s'agit de la position de celui qui parle par rapport aux événements qu'il a vécus ou qu'il a subis.

Le décorticage des *verbatim* soulignés aux cours des entretiens se rapproche ainsi des termes utilisés dans les domaines médical ou psychologique.

Cette observation du terrain croisée par la littérature scientifique renforce la conviction de l'existence d'une « *pathogénèse à haute intensité* » se rapprochant même d'une « *sphère de morbidité* » que nous qualifions de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

A la lecture du tableau ci-après, nous pouvons mettre en exergue la densité des témoignages au regard du choc subi et considéré à haute intensité.

La « *violence des mots et des maux* » exprimée par les personnes interviewées témoigne aussi de la profonde souffrance physique et psychologique de ces chefs d'entreprise en détresse.

Ces premières observations établissent et corroborent l'application du « *psycho traumatisme* » subi par le dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire.

Niveaux d'intensité	Transcription des *verbatim* des dirigeants en post liquidation judiciaire
Choc et traumatisme à haute intensité	*« J'étais un* ***mort vivant*** *»* *« J'ai subi* ***une exécution en règle*** *»* *« J'ai quand même réfléchi à deux fois si je n'allais* ***pas me suicider*** *»* *« C'est une* ***douleur phénoménale*** *»* *« C'est une* ***blessure très traumatisante*** *»* *« Physiquement,* ***j'en porte toujours les traces, j'ai eu des problèmes d'épaule et de genou »*** *« J'ai pris 20 kg,* ***des crises d'angoisse et d'anxiété »*** *« J'ai découvert ce qu'était «* ***l'odeur de la peur*** *», j'avais un lit qui ressemblait plus à une piscine… »* *« J'étais seul et* ***complétement anéanti*** *»* *« J'ai reçu un* ***impact extrêmement fort*** *émotionnellement »* *« Je n'avais vraiment* ***plus rien qui m'attachait à la vie »*** *« C'est là que j'ai eu ma barbe, je ne me rasais plus, je ne me lavais plus,* ***je n'avais vraiment plus rien qui me rattachait à la vie »*** *« Mon médecin m'a fait admettre que j'aille aux* ***urgences psychiatriques*** *»* *« Une vie qui s'arrête ;* ***on a l'impression de ne plus exister »*** *« Je me refusais de sortir la journée,* ***je ne voulais être vu de personne »*** *«* ***J'étais emmuré****, le regard des autres est très pesant »* *« Mentalement,* ***je suis fracassé »***

	*« Psychologiquement**, je craquais tous les jours**, je m'enfonçais, je ne pouvais plus répondre au téléphone, j'étais en état de stress absolu, j'étais à fleur de peau »* *« Je me suis aperçu que **mon cerveau avait été perturbé** »* *« J'étais détruit, dépossédé de tout ce qui avait fait ma vie, **blasté** »* *« C'est **une meurtrissure** par rapport à la famille »* *« **La partie mentale a explosé**, mon cerveau se bloquait »* *« **J'étais au bord d'une falaise, au bord du gouffre »*** *« La **culpabilité, le dégoût, la tristesse, toutes les courbes se sont inversées** »* *« **Humiliation, colère et meurtrissure** »* *« **Burn out**, un écroulement oui, un écroulement physique, plus de sommeil, des angoisses, des nuits blanches, une prise de poids »* *« J'ai eu de **gros problèmes de sommeil** suite à mon burn out »* *« Un sommeil très court, très agité, je me réveillai la nuit, **la volonté de ne pas se lever »*** *« J'ai reçu comme si c'était **un coup de poignard** quand j'étais eu un courrier du liquidateur »* *« **Vous avez honte** parce ce que vous laissez une dette…on n'est pas préparé à ça »* *« Un peu comme un bandit…**cette impression d'être un hors la loi**…cette impression d'être montré du doigt »* *« **Le choc** de perdre son patrimoine, le choc d'avoir le sentiment quand même d'avoir fait un peu de mal à sa famille »*

	*« **La culpabilité, l'image de soi** qui se dégrade…ce sont vraiment…**des poisons** qu'il faut absolument éliminer ».* *« Il doit rester un peu de culpabilité et de peur parce que **j'étais dans la terreur** ».* *« Je me jugeais énormément moi-même parce que **je portais l'étendard de la honte** »*
Choc de moyenne intensité	*« C'est de **la survie au jour le jour**…mais je fais un jour après l'autre »* *« Manque de concentration et de vigilance, **perte de confiance** »* *« C'est **très difficile de se reconstruire** »* *« **Tristesse et peur** »* *« Je me sens **plus faible qu'avant**, je me sens beaucoup moins alerte qu'avant »* *« Il ne faut **pas minimiser la dureté** de cette épreuve »* *« Je n'étais **pas en très bon état physique** »* *« **On ne dort** pas même quand tout va bien »* *« On **perd la maîtrise de tout** »* *« **Je suis épuisé**, mais je tiens toujours »* *« Vous ne savez pas où aller, vous êtes un pu **déboussolé** »* *« J'ai des **soucis gastriques »***
Choc d'intensité modérée	*« **J'étais soulagé…j'étais arrivé à bout** »* *« **C'est une expérience de vie** qui permet de tirer des enseignements »* *« **Ça m'a permis aussi d'ouvrir les yeux** sur certaines de mes faiblesses »*

<u>Tableau 27</u> : Niveaux d'intensité du psycho traumatisme « *Morbigénèse entrepreneuriale* »

La réalisation des « *construits opérationnels* » propose l'articulation d'une « *échelle de la pathogénèse* » à différents niveaux d'intensité même si le chercheur reconnait une pertinence discutable au regard de l'assise scientifique qui reste à montrer et surtout à valider.

La présentation de cette échelle de mesure pourrait néanmoins servir de perspective quant à l'élaboration d'une base de travail et d'outil de diagnostic dans le cadre de recherches plus approfondies, solidifiées et validées par une expertise scientifique médicale ou psychologique.

<u>Figure 35</u> : Echelle de la « *morbigénèse entrepreneuriale* »

Dans ce tableau, la présentation des *verbatim* énoncés au cours des interviews, a permis d'élaborer une répartition des troubles somatiques, psychologiques et psychiques qu'avaient et que subissent encore parfois les dirigeants (es) de PME. Cette représentation générale d'une pathogénèse à haute intensité incarne le concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

TRIADE DE LA MORBIGENESE ENTREPRENEURIALE

SOMATIQUE	PSYCHOLOGIQUE	PSYCHIQUE
Accident	**Tentative de suicide**	**Démolition**
Blast	**Epuisement**	**Ecroulement**
Amputation	**Rumination**	**Destruction**
Meurtrissure	**Dévalorisation**	**Dépossession**
Choc	**Ecorché à fleur de peau**	**Anéantissement**
Fracture	**Effritement**	**Explosion**
Blessure	**Torpeur**	**Effondrement**
Traumatisme	**Désespoir**	**Noyage**
Douleur	**Déchirement**	**Naufrage**
Marqué au fer rouge	**Rétrécissement**	**Pilori**
	Exécution	**Précipice**
	Fracassé	

Tableau 28 : Triade de la « *morbigénèse entrepreneuriale* »[51]

(Augustin, 2019)

[51] Définitions : **somatique** (qui se rapporte au corps, qui provient des causes physiques) ; **psychologique** (connaissance empirique, intuitive des sentiments, des idées, des comportements humains) ; **psychique** (qui concerne la vie mentale, (pensée, émotion) dans ses aspects conscients et/ou inconscients).

Cette tragédie sociétale et humaine souvent méconnue ou insuffisamment développée dans le monde économique s'explique principalement par la notion de « *l'effet Gulliver* » et l'image négative véhiculée par la société du « *patron* » nanti et privilégié.

Face à cette stigmatisation outrancière, la réaction des entrepreneurs demeure très inégale selon bon nombre de critères comme la capacité de résistance à l'événement, la résilience face à la crise, le « *capital psychologique* » du dirigeant, l'influence déterminante et bienveillante de son environnement social ou de sa « *sphère affective* » …précédemment développés que nous avons qualifiés « *d'amortisseurs de crise* » face à l'adversité.

Ces « *remparts de protection* » sont autant de forces et de « *points d'appui et de résistance* » qui permettent à l'entrepreneur de relativiser l'événement ou en tout cas lui donnent le recul nécessaire dans les orientations stratégiques et la prise de décisions nouvelles.

Paradoxalement, dans ce constat alarmant, la personne meurtrie et dépossédée a la possibilité de relever la tête dans la mesure où les « *facteurs clés de Rebond* » (FCR) peuvent permettre à l'entrepreneur de retrouver les conditions d'un « *sursaut* » bénéfique et salutaire.

Ce travail de recherche, finalisé par le logiciel « *N Vivo* » permet de construire un tableau au regard d'une arborescence d'analyse des données.

Santé et Rebond professionnel

Codes

Nom	Description	Fichiers	Références
Burnout	Le **Syndrome d'épuisement professionnel** peut-être physique et/ou psychologiques. Il correspond à la phase finale d'un processus pendant lequel le stress est devenu trop important. **Il se traduit par une épuisement émotionnel, physique et psychique, l**e développement d'une **attitude cynique dans le cadre du travail** et **une dévalorisation de soi, la perte de la sensation d'accomplissement au travail**, l'impression de ne plus être à la hauteur.	**15**	23

Nom	Description	Fichiers	Références
Dépression	**La depression appelée dans le langage courant "depression nerveuse"** ne désigne pas un simple coup de déprime ou une tristesse passagère mais **une veritable maladie psychique**. Elle se caractérise par des perturbations de l'humeur (tristesse, perte de plaisir).	**10**	13
Stress	**Ensemble des réactions d'un organisme** soumis à des pressions ou contraintes de l'environnement. Selon la definition médicale, il s'agit d'une **séquence complexe de situations provoquant des reactions physiologiques et psychosomatiques**. On parle de stress positif (eustress en anglaise) ou négatif (distress).	**16**	21

Pour chaque cas étudié (dirigeant de PME), nous avons sélectionné et répertorié les mots clés qui semblaient essentiels en termes de santé physique et mentale en mentionnant l'occurrence.

Dans l'articulation des tableaux de répartition, les deux dernières colonnes sont les plus importantes.

La première colonne qualifiée de fichiers (cf logiciel « *N Vivo* ») correspond au nombre de dirigeants ayant parlé du thème (ex : sommeil) et la seconde (références) correspond à la somme des occurrences constatées.

Ainsi, la présentation du tableau suivant permet de visualiser les différents thèmes choisis sur le plan somatique et sur le plan psychologique et psychique. Les résultats obtenus par le logiciel « *N Vivo* » permettent de corroborer ceux dégager par la méthode de recherche initiale réalisée à « *l'ancienne* ».

Sur le plan somatique	Fichiers (nombre de dirigeants)	Références (occurrences)	Sur le plan psychologique et psychique	Fichiers (nombre de dirigeants)	Références (occurrences)
Sommeil dégradé et perturbé	**33**	**54**	**Stress**	**16**	**21**
Burnout	**15**	**23**	**Perte de confiance en soi**	**15**	**23**
Dépression	**10**	**13**	**Estime de soi**	**33**	**43**
			Honte	**21**	**35**
			Peur	**17**	**26**
Addictions	**13**	**17**	**Angoisse**	**9**	**10**
Alimentation	**11**	**16**	**Colère**	**23**	**24**
			Culpabilité	**33**	**52**
			Dégoût	**6**	**6**
			Désespoir	**6**	**6**
			Frustration	**5**	**9**
			Haine	**6**	**7**
			Tristesse	**8**	**9**
			Solitude et isolement	**23**	**38**
			Pensées suicidaires	**21**	**40**

<u>Tableau 29</u> : Conséquences de la liquidation judiciaire sur la santé générale du dirigeant de PME

A l'observation de ce tableau, le choix de construire d'autres représentations graphiques complémentaires (camemberts) représente les occurrences qui paraissaient les plus signifiantes.

Les conséquences sur le plan somatique, montrent les principaux éléments par ordre d'importance.

<u>Figure 36</u> : Les conséquences somatiques (% des occurrences)

En premier lieu, les perturbations liées à la défaillance entrepreneuriale annihilent la qualité du sommeil et se traduisent par des nuits courtes, hachées, et agitées. L'analyse des *verbatim* renforce ce caractère désordonné.

« *Plus de sommeil, des nuits blanches* »
« *Il y a toujours la télé en marche* » (*ça fait deux ans que ça dure et c'est indéfini*)
« *Usé, fatigué, éreinté* »
« *Dette de sommeil (traitement médical)* »
« *Sommeil très court (mal à s'endormir et volonté de ne pas se lever au réveil)* »
« *Je dors parterre* »
« *Perte de sommeil (nuits hachées, tronçonnées par demi-heure, c'est assez insupportable)*

Ce « *fractionnement nocturne* » a des conséquences en termes de récupération, de repos, de concentration et de vigilance entrepreneuriale.

Les études ont mis en évidence que le sommeil altère autant les fonctions cognitives basiques que les fonctions cognitives complexes (Harrison et Horne, 2000 ; Jones et Harrison, 2001 ; Curcio, Ferrara et De Gennaro, 2006, Guiliani, 2016).

En effet, une quantité et/ou une qualité insatisfaisante de sommeil cause une détresse marquée et interfèrent avec le bon fonctionnement social ou professionnel de l'individu (Organisation mondiale de la santé, OMS, 1992). Un sommeil qualitativement et quantitativement détérioré se traduit généralement par des dysfonctionnements diurnes tels que de la fatigue, des troubles de la vigilance et de l'attention, des difficultés à se concentrer, une détérioration de la performance ou des capacités intellectuelles ainsi que des troubles de l'humeur (Besset, 2004 ; Harrison et Horne, 1999).

Le graphique souligne les difficultés rencontrées par le dirigeant de PME en termes de privation ou de qualité de sommeil. Cet état somatique génère chez l'entrepreneur une fatigue généralisée tant sur le plan physique et émotionnel. Cette « *dette de sommeil* » pérenne peut engendrer progressivement un syndrome d'épuisement professionnel (« *Burnout* »). Ce qui parait être confirmé dans les résultats obtenus (état dépressif et syndrome d'épuisement professionnel).

La capacité à surmonter ces privations de sommeil peut trouver une compensation passagère par des addictions qui sont des moyens artificiels de résistance. Le tabac, l'alcool, le café, les compulsions alimentaires ou l'utilisation de médicaments (psychotropes) sont des palliatifs utilisés parfois par les dirigeants. Ces réactions ont souvent des conséquences sur l'hygiène de vie générale qui ne représente plus une forme d'équilibre générale en termes de santé.

L'illustration en est sur le plan alimentaire une prise de poids inconsidérée ou parfois au contraire, une perte d'appétit. Ce dérèglement alimentaire peut avoir également des conséquences sur le plan gastrique et cardiovasculaire.

Après avoir examiné les principales conséquences somatiques sur le dirigeant de PME, nous poursuivons notre étude en termes de conséquences psychologiques. Ces dernières confortent la mobilisation du concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

En effet, la cessation définitive d'activités d'une entreprise, considérée comme une « *mort symbolique* » se traduit par une « *perte d'objet* » qui constituait pour le dirigeant une perte de soi-même, de son identité et de son patrimoine.

Cette conclusion a été longuement abordée au chapitre 2 de nos travaux.

La violence et la brutalité de cette perte se traduisent par une manifestation de réactions émotionnelles qui sont caractérisées par un stress intense renforcé par une situation de solitude et d'isolement.

Pourtant, face à cette « *incident critique de vie* », l'entrepreneur doit faire face aux innombrables difficultés à résoudre dans le cadre de la procédure collective (LJ).

Si certaines conditions vont lui permettre d'affronter ce tsunami (environnement socio-affectif, conseils d'experts, réseaux professionnels, associations…), le chef d'entreprise aura la possibilité de trouver des solutions, d'échafauder un autre « *plan de survie* » ou aborder la procédure avec confiance et parfois soulagement.

En revanche, dans le cas contraire, les réactions psychologiques vont se traduire par une spirale d'émotions, un enchaînement de doutes, d'incertitudes, et de malaises profonds qui vont toucher la personnalité au plus profond de la personne en détresse. Ne pouvant affronter l'épreuve par manque de confiance, l'estime de soi va être sérieusement dégradée ou impactée par cette incompétence à gérer et résoudre les problèmes.

Dans les cas les plus désespérés ou aucune solution ne semble apporter une issue favorable à la procédure, le dirigeant de PME s'accroche à la survie de son entreprise en travaillant davantage mais avec un capital sommeil amputé. L'épuisement graduel, personnel et professionnel se caractérise alors par un syndrome d'épuisement généralisé que représente le « *Burnout* ». Dans les cas les plus graves, la non résolution des problèmes caractérisée par le désespoir peut déboucher sur des pensées suicidaires, « *la fin de tout* » et sa « *concrétisation tragique et irréversible* » par le suicide.

<u>Figure n° 37</u> : Les conséquences psychologiques (% des occurrences)

Sur le plan émotionnel et des sentiments, les conséquences de la liquidation judiciaire sur la santé psychologique du dirigeant de PME se caractérisent par une colère profondément marquée envers la société qui n'a pas reconnu l'investissement personnel et professionnel de l'entrepreneur.

Les émotions sont les horloges de la subjectivité. Elles donnent des indications précieuses sur la façon dont les phénomènes sociaux sont vécus, ressentis, éprouvés. Elles sont au cœur de l'être de l'homme comme de l'être de la société.

La démarche clinique rompt avec la méthode expérimentale, avec la position du savant qui s'appuie sur des lois pour produire un discours de vérité. Elle est conçue pour favoriser l'écoute l'empathie, la compréhension mutuelle, la co-construction des hypothèses, la confrontation des savoirs théoriques, pratiques et expérientiels. Le cadre qui l'accompagne doit favoriser l'implication et la distanciation, l'analyse objective et l'expression subjective, l'analyse des relations transférentielles tant entre le chercheur et son objet qu'entre les différents interlocuteurs concernés. Il s'agit de s'approcher au plus près du vécu tout en permettant l'élaboration d'une réflexion conceptuelle approfondie. (Gaulejac et al., 2007).

« *L'échec entrepreneurial* » représenté par la défaillance d'entreprise constitue le plus souvent un manque de reconnaissance à l'égard des acteurs de l'économie qui ont créé de la richesse et des emplois. Ce sentiment d'abandon et de rejet révèle la marque d'une injustice profonde vis-à-vis de la société et du monde économique.

Le sentiment de culpabilité s'avère très marqué sur deux plans. En premier lieu, celui du chef d'entreprise qui a mis en péril son entreprise mais aussi la responsabilité humaine envers ses salariés et son environnement socio-affectif. En second lieu, sur le plan personnel, ce « *sentiment d'échec* » est particulièrement présent dans le caractère « *égotrophique* » du dirigeant en qualité de « *winner* » et en termes d'invincibilité.

Cette *« auto-flagellation* » ou *« autostigmatisation* » est particulièrement évidente sur le plan familial dans la mesure où le dirigeant a compromis la préservation du bien-être de sa famille et de ses proches. Ce renversement de situation (perte de l'entreprise) entraîne parfois le dirigeant d'entreprise dans une précarité financière lourde de conséquences (paupérisation sociale, cautions, dettes, vente de la maison et des biens propres, conséquences psychologiques sur les membres de la famille, rupture des relations sociales, stigmatisation sociétale…).

Ce sentiment de culpabilité envahit la personne mise « *au banc des accusés* » et peut déclencher généralement un sentiment de honte, de mépris ou de dégoût non seulement au sein de l'écosystème entrepreneurial mais aussi à l'égard de son environnement proche (cercle familial, amis…).

La société dans son ensemble ne comprend pas culturellement « *l'échec* » et le rejette. Le chef d'entreprise se considère alors comme un paria de la société, un « *loser* », le dernier de la classe ou un incompétent qui peut contribuer à l'explication des pensées suicidaires (40 % d'occurrences).

Ces sentiments sont d'autant plus amplifiés par le « *tabou de l'échec* » développés au cours de la première partie.

Ces sentiments dévastateurs sur le plan humain font place progressivement à une tristesse profonde voire à un chagrin. Enfin, les conséquences de l'arrêt définitif des activités de l'entreprise sont marquées par le « *visage de la peur* ». Celles-ci se déclinent par la peur de tout perdre (biens personnels et famille…), peur des sanctions à la suite du jugement de clôture, peur du lendemain, difficultés à se projeter dans l'avenir, peur du regard des autres, peur de soi, peur de gravir les marches du Tribunal de Commerce, peur d'ouvrir sa boîte aux lettres…L'angoisse de ne pouvoir sortir de cette impasse économique et judiciaire ou de se représenter une vision de l'avenir renforce un sentiment de colère, de manque de reconnaissance et donc d'injustice.

EMOTIONS et SENTIMENTS	**NOMBRE DE DIRIGEANTS**	**OCCURRENCES en %**
Sentiment de culpabilité	**33**	**52**
Pensées suicidaires	**21**	**40**
Honte	**21**	**35**
Colère, mépris, dégoût	**23**	**30**
Peur	**17**	**26**
Angoisse	**9**	**10**
Tristesse	**8**	**9**

Sentiment de frustration	**5**	**9**
Haine	**6**	**7**

<u>Tableau 30</u> : Conséquences émotionnelles sur le dirigeant de PME en post liquidation judiciaire (émotions et sentiments en % d'occurrences)

<u>Figure 38</u> : Conséquences émotionnelles (% d'occurrences)

1.1.2. Un essai de définition du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salarial).

Après avoir analysé le constat délétère de la liquidation judiciaire sur l'état de santé physique et mental du dirigeant de PME, il parait essentiel de ne pas rester sur une image figée, insoluble et dégradante de ce que nous avons développé en termes de défaillance entrepreneuriale.

En effet, si les conséquences d'une procédure collective sont dommageables sur le plan personnel, économique, financier et familial, les capacités de l'être humain dépassent le simple fait d'échouer. C'est la raison pour laquelle, il semble opportun de proposer une définition du « *Rebond professionnel* » du chef d'entreprise.

Dans le prolongement de ce postulat, cette définition semble traduire le mieux la notion de « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat VS salariat) :

« Après un traumatisme lié à une liquidation judiciaire, le « Rebond professionnel » (entrepreneurial ou salarial) est un processus de revitalisation graduelle sur le plan physique, psychologique, personnel et financier permettant d'insuffler une nouvelle dynamique de projets en forte cohérence personnelle et professionnelle ».

Cette définition souligne l'impérieuse nécessité d'une reconstruction générale après le traumatisme lié à la procédure collective (LJ). Mais ce qui parait essentiel dans cette formulation du « *Rebond* » c'est la volonté de l'entrepreneur de se lancer dans une nouvelle trajectoire professionnelle (Entrepreneuriat vs salariat) qui soit en cohérence (SoC) avec lui-même, ses convictions et ses valeurs. Une reconversion alimentaire qui ne répondrait exclusivement qu'à un besoin « *alimentaire* » ne réunit pas tous les critères du « *Rebond professionnel* ». En revanche, le choix de créer une association à vocation sociétale auprès d'entrepreneurs en difficulté peut être la marque d'un « *Rebond entrepreneurial* » réussi à très forte cohérence personnelle et professionnelle.

Sur les bases de cette définition, il est essentiel de retenir quatre points fondamentaux :

1. la liquidation judiciaire peut avoir des conséquences délétères sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME (psychotraumatisme). Ce n'est pas systématique, dans certains cas, on peut avoir du soulagement
2. le « *Rebond professionnel* » (entrepreneurial ou salarial) obéit à un « *processus dynamique de réparation ou de reconstruction* » dans le temps (deuil et résilience) et variable selon la présence de *« remparts de protection individuels ou collectifs* » que nous qualifions « *d'amortisseurs de crise* » (personnel ou associatif)
3. les « *Facteurs clés du Rebond* » - FCR - appellent au « *sursaut* » du dirigeant de PME vers une nouvelle dynamique de projets (entrepreneuriat ou salariat)
4. la qualification essentielle du « *Rebond professionnel* » réside enfin dans le choix assuré et assumé de l'entrepreneur en forte cohérence avec lui-même, ses valeurs et ses croyances, ses convictions, sa trajectoire de vie personnelle (« *bifurcation biographique* ») et professionnelle. (« *bifurcation professionnelle* » (Sentiment de cohérence, SoC).

Le « *Rebond entrepreneurial ou salarial* » ainsi défini pose néanmoins plusieurs interrogations sur la capacité d'un individu à reconstituer un *« gisement de forces physiques et mentales* » lui permettant de se relever de son « *échec* » et de surmonter le « *psycho traumatisme* » qu'il a subi au moment de la perte de son entreprise.

1.1.3. La compréhension du processus de déclenchement du « *Rebond* » à la suite de « *l'échec entrepreneurial* ».

A la lumière des observations constatées, nous nous sommes penchés sur l'énigme du processus de revitalisation énoncée dans la présente définition.

Ce processus dynamique, à l'instar des phases du deuil, ne constitue pas une trajectoire immuable et linéaire mais sa description peut présenter au lecteur une vertu pédagogique et une clé de lecture compréhensibles pour un dirigeant en difficulté.

A la suite de la perte de son entreprise, le dirigeant de PME est dans une situation « *d'effondrement physique et psychique* » (phase 1).

Dans ces conditions aversives, le « *Rebond* » doit obéir à des conditions préalables de « *réparation physique et mentale* » et suivre un processus qui peut être parfois long et difficile.

Le « *patient* » doit être « *admis aux urgences* » afin de restaurer son état de santé et suivre les prescriptions médicales prescrites par les praticiens (médecins, psychologues…).

La préservation de sa santé est une condition fondamentale pour dépasser le « *psycho traumatisme de la liquidation judiciaire* ».[52]

L'absence de prise en compte médicale et psychologique[53] peut occasionner de graves conséquences chez la personne lorsque les tentatives suicidaires sont envahissantes ou s'achèvent tragiquement par un suicide.

Comme le souligne Bernard (2019), le processus de guérison médical et psychologique est éprouvant et nécessite un autre niveau de prise en considération de soi, basé sur la patience et l'acceptation. Les formes de détresse consécutives à la perte de son emploi dans des circonstances douloureuses vont faire naître un double enjeu de survie, personnelle et sociale. Cette confrontation forcée par l'urgence médicale et la contrainte des soins constitue aussi une opportunité, celle de faire naître une nouvelle vision de sa vie, un sens aigu des priorités, un face-à-face avec le présent « *absolu* ». Après la phase de sidération, souvent de déni, vient en effet le temps des ressources comme la détermination, le courage et parfois aussi le sens de l'humour.

L'entrepreneur doit pouvoir retrouver une période d'accalmie forcée pour retrouver les ressources physiques et mentales qui lui permettront de faire face à cet événement dévastateur.

---

[52] « ***Rebondir*** *» ce n'est pas si simple pourtout le monde, ça peut être plus vite fait pour certains ou d'autres* euh…, « *Rebondir », c'est repartir sur autre chose mais il faut être en état pour repartir sur autre chose »*. *Il faut « être bien dans sa tête, avoir confiance en soi, être motivé »*, se vendre soi ou vendre son projet, « *être en bonne santé et d'avoir le punch tant qu'on n'a pas ça on peut rien faire.(Témoignage d'un dirigeant).*

[53] « ***Le psychologue va être sur des registres lourds***. *Et parfois, lorsque les entrepreneurs nous contactent et qu'on les rencontre, il arrive que l'on dise, aujourd'hui on ne peut pas vous accompagner, il faut d'abord vous faire accompagner psychologiquement parce qu'aujourd'hui vous n'êtes pas en capacité de Rebondir et nous d'agir pour votre Rebond et de vous accompagner*. ***L'aspect psychologique est donc très important.*** » (Témoignage du parrain référent national « *60 000 Rebonds* », 2020).

Cette phase d'alarme doit être prise en charge dans les cas les plus difficiles par le corps médical ou l'intervention de psychiatres ou psychologues.

Il est essentiel d'insister sur le fait que la réparation physique est la condition préalable et indispensable du passage aux autres phases de revitalisation de l'entrepreneur.

Au cours des interviews nous avons pu constater qu'outre la brutalité du jugement de liquidation judiciaire, la fragilité psychologique de certains dirigeants de PME trouvait ses origines dans un passé lointain lié à l'enfance (environnement insécure ou dégradant, décès des parents…) ou à l'éducation parentale.

Ce *« passif psychologique* » non réglé et antérieur à la liquidation judiciaire vient compliquer sérieusement le processus de revitalisation. Et ce, d'autant plus que ce passé difficile a probablement été, à l'origine, le « *moteur* » ou bien encore le déclencheur qui a poussé l'entrepreneur à se dépasser pour réussir. Il a puisé sa motivation, son acharnement et sa volonté dans ce formidable besoin de revanche qu'il avait à prendre sur une enfance qui l'a meurtrie. La faillite est donc d'autant plus douloureuse.

Dans ce dernier cas, la prise en compte de la cessation définitive d'activité considérée comme un « *échec* » personnel, ne peut trouver une issue rapide et favorable tant qu'une thérapie psychologique n'est pas sérieusement envisagée.

Le sursaut (phase 2) répond à une avalanche d'émotions, de sentiments et de pensées où l'entrepreneur peut saisir un « *effet déclencheur* » salutaire en termes d'estime de soi et de confiance en soi.

Cette épreuve douloureuse peut être l'occasion par exemple d'un « *véritable voyage intérieur* » qui dévoile à l'entrepreneur une autre manière d'être, de penser, de ce qu'il est ou de ce à quoi il aspire dans sa propre vie.

Ces « *bifurcations biographiques* » peuvent être la source d'un véritable déclencheur dans la perspective d'une nouvelle trajectoire de vie ou d'une *« bifurcation professionnelle* » nouvelle.

« J'ai accepté d'être moi-même et j'ai décidé d'arrêter de jouer un rôle. J'ai passé ma vie à faire semblant, à jouer un rôle jusqu'à près de quarante ans, à être celle que je n'étais pas par peur d'être rejetée ».

D’autres événements de la vie (perte d’un être cher, maladie, divorce, déménagement… *« révélations intérieures »*) sont à l’origine de profonds bouleversements personnels et intimes qui peuvent repositionner les priorités de vie ou le sens qu’on lui donne. (Sentiment de cohérence).

Une réadaptation progressive (phase 3) permet de reconquérir un état général graduel de « *mieux être* » facilitant l’amorce d’un processus dynamique de résilience.

Celui-ci ne peut trouver véritablement son élan et sa force qu’après la terminaison d’un « *travail de deuil* » plus ou moins long où la « *phase d’acceptation* » de « *l’échec* » ouvre la voie à des perspectives libératrices et plus optimistes.

Le processus dynamique de résilience amorcé (phase 4) ouvre la voie d’une résistance marquée face à l’adversité et aux évènements avec une énergie renouvelée.

Pouvoir mettre l’événement à distance et le regarder autrement représente une source d’apaisement essentielle au réapprentissage social**.** Trouver du sens à sa propre histoire, y compris dans les aspects les plus noirs, et nommer le non-sens permettent de remettre de l’ordre. Cet autre niveau de lecture est un élément clé de la reconquête de son intégrité.

La prise de recul, ainsi que le travail de témoignage et de retissage de sa propre histoire sont ici à l’œuvre. (Bernard, 2020).

La restauration de son intégrité physique et mentale (phase 5) permet au dirigeant de PME de se lancer avec dynamisme dans de nouveaux projets.

L’entrepreneur, qui était enfermé dans une « *sphère traumatogène* » à la suite de son « *échec* », reprend peu à peu « *goût à la vie* ». Cette démarche lui permet de sortir de son isolement et d’affronter sa peur des autres ainsi que le regard de son environnement professionnel et personnel.

La dernière phase du « *Rebond* » permet au chef d’entreprise de « *reconquérir le monde* » avec un regard apaisé sur son échec car il a pu comprendre les raisons de son décrochage (« *apprentissage de l’échec* »).

C’est dans cette logique que Bernard cite : *« Reprendre contact avec l’environnement extérieur et la vie sociale pour reconstruire une démarche professionnelle représente une étape clé. Il s’agit de « ré apprivoiser » ce monde. La peur que peuvent inspirer la maladie, l’échec ou ce qui y est apparenté suscitent parfois des réactions de fuite ou des situations de malaise très difficiles à vivre. Faire face au déni et au tabou de l’environnement, qu’ils soient visibles ou non, est essentiel. Accepter de s’exprimer, de partager et de témoigner, sans tabou et sans hargne, représente des paliers dans la reprise de contact avec l’extérieur qui sont autant de ressources au service d’un collectif comme l’entreprise »*. (Bernard, 2020).

Dès lors le « *dirigeant restauré* », peut dessiner une nouvelle dynamique de projets professionnels ou personnels, animé par un besoin ardent de se lancer dans une nouvelle trajectoire entrepreneuriale ou salariale. Ce nouvel élan trouve ses racines dans le prolongement du concept de la « *salutogénèse du Rebond* ».

Au regard de la mobilisation du concept de « *la salutogénèse entrepreneuriale* », celui-ci montre « *qu’entreprendre est bon pour la santé* ».

Dans cette logique, le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) caractérise le sursaut du dirigeant de PME. En effet, ayant cautérisé ou soulagé ses « *blessures invisibles »*, le chef d’entreprise peut désormais retrouver progressivement les conditions pour Ré-entreprendre et envisager un avenir meilleur.

Ce processus de revitalisation graduelle est une épreuve difficile à réaliser sur le plan personnel, c’est la raison pour laquelle nous accordons une telle importance au recours à l’accompagnement du dirigeant en difficulté par des associations à forte identité entrepreneuriale.

Celles-ci sont de puissants leviers de « *Rebond professionnel* » par la présence d’une structure humaine et bienveillante (« *tuteurs de résilience* ») mais aussi professionnelle (« *coaching* », « *parrainage* »).

<u>Figure 39</u> : Le « *Rebondimètre entrepreneurial* »

(Augustin, 2018)

Cette figure qui s'inspire de la science et des outils de mesure de la résilience des matériaux semble intéressante à développer sur le plan entrepreneurial.

En effet, le « *Rebondimètre* » est un instrument de mesure de la résilience des caoutchoucs. Dans ce schéma scientifique, il y a matière à réfléchir sur la manière de transposer, imaginer et reproduire cet outil dans le cadre du « *Rebond professionnel* ».

Cette perspective de recherche pluridisciplinaire pourrait ouvrir la voie nouvelle à de nouveaux travaux et à l'élaboration d'une grille de mesures adaptée à l'entrepreneur en période de défaillance.

Ces travaux permettraient de « *séquencer* » les phases ou les étapes du « *Rebond professionnel* » et d'y apporter des réponses ou des solutions pragmatiques.

Echelle de mesure et de diagnostic, elle pourrait s'inscrire dans le panel des autres indicateurs liés à la santé mentale des dirigeants à l'instar de l'échelle de Pines et Maslach ou de celle utilisée lors des troubles bipolaires permettant de contribuer à un système de prévention des « *accidents de parcours* » du dirigeant de PME.

A l'examen des *verbatim* des dirigeants de PME ayant répondu à nos questions, les variables du « *Rebond* » confortent l'idée d'une véritable « *salutogénèse du Rebond* ».

1.1.4. Le « *Rebond professionnel* » s'inscrit dans le concept de la « *Salutogénèse du Rebond* »

Lorsque nous avons mobilisé le concept de « *salutogénèse entrepreneuriale* », et l'admission du concept « *Entreprendre, est bon pour la santé* », les vertus de ce concept ont été développées dans le chapitre 2, section 2.

Dans le cas d'une défaillance d'entreprise (LJ), la phase de reconstruction de l'entrepreneur après la défaillance est marquée par une nouvelle dynamique de projets que nous qualifions de « *salutogénèse du Rebond* ». Ce « *Rebond* » assuré et assumé est marqué par de profonds bouleversements sur le plan somatique, psychique et psychologique à en juger par les témoignages des dirigeants de PME ayant rebondi.

VARIABLES DU REBOND	TRANSCRIPTION DES VERBATIM
SANTE PHYSIQUE ET MENTALE	*« Le **Rebond permet de ré entreprendre** et **retrouver une forme de santé** qui peut être salutogène »* *« L'intention de Ré entreprendre a un **impact positif de façon marquée sur la santé physique et mentale** »* *« L'intention de Re créer a largement baissé l'impact négatif »* *« Je suis dans **un état de santé** à la fois mentale au niveau de mon corps **que j'ai retrouvée »***

	*« Je suis **plus en santé qu'à l'époque, au niveau mental**, c'est beaucoup plus aligné, équilibré et **c'est pour ça que j'ai réussi à remonter une entreprise** »* *« Je, je prends **moins de médicaments »*** *« Indéniablement à tous niveaux, douleurs cervicales, intestins, crampes d'estomac, **c'est fini, je suis apaisé aujourd'hui** »* *« J'ai un **sentiment de liberté** que je n'avais plus depuis des années, un relâchement, le corps se pose, se repose, se dépose »* *« Une **bien meilleure sérénité** que je n'avais il y a cinq ans en arrière ; aujourd'hui, un épanouissement que je recherchais »* *« Le moral est là maintenant, euh…maintenant, j'ai envie… j'ai vraiment hâte de commencer à travailler, je n'ai plus la peur…je n'ai plus peur de commencer à travailler**… j'ai plus peur** »* ***«** Oui, maintenant que je sens que je suis en train de remonter la pente euh…c'est garanti que **ma condition émotionnelle et physique s'améliore** euh…petit à petit, au jour le jour, certainement assez rapidement, c'est une **reprise de confiance en soi** aussi, de retracer une perspective »* *« Je ne me suis jamais senti aussi complète de toute ma vie en fait vraiment ça s'est…et il a fallu que je traverse ça pour en arriver là aujourd'hui. **Le « Rebond » a un impact très positif sur la santé** ».* *« J'ai **retrouvé une meilleure santé mentale**, j'ai modifié mon comportement, mon hygiène alimentaire, apprécier les petites choses de la vie et que chaque moment est important à vivre »* *« Ça été un électro choc, **une remise à zéro des compteurs**, **j'ai grandi complétement dans cette expérience »*** *« Aujourd'hui déjà je me sens bien, beaucoup mieux, j'arrive à me vendre, j'obtiens des rendez-vous* euh…*pour un emploi, j'ai, j'ai des objectifs, ce qui va changer surtout c'est que **j'ai un objectif, et je suis optimiste**».* *« Aujourd'hui, **j'ai un certain bonheur**…pour moi, c'est la définition du Rebond »* *« Maintenant que je remonte, **ma condition physique et émotionnelle s'améliore** jour après jour rapidement »* *« Un impact positif et ça se fait d'autant mieux si le processus de deuil est terminé…et ça prend plus ou moins de temps d'où **l'importance du deuil qui permet de rebondir** »*
PRENDRE SOIN « *CARE* »	*« Je **refais un peu d'activité physique** »* *« Ça m'a permis de retrouver une nouvelle valeur* euh…et *puis d'être physiquement très, et mentalement **d'être beaucoup plus solide pour affronter la réalité** ».* *« Je prends **moins de médicaments** »* *« Je suis quasiment **prêt à suivre de la sophrologie** pour arrêter de fumer, je m'occupe de moi »* *« **J'ai retrouvé du temps pour moi** »* *« **J'ai lâché prise** »* *« **Je me suis mis au centre de ma vie** »*

CONFIANCE EN SOI ET ESTIME DE SOI	*« J'ai* ***repris confiance en moi*** *et* ***donc je peux Rebondir*** *sur quelque chose »* *« J'ai retrouvé le goût de la rencontre et de la découverte,* ***le goût d'apprendre de nouvelles choses »*** *«* ***Je parle beaucoup plus maintenant*** *»* *«* ***J'ai retrouvé l'envie, la volonté, la confiance dans les autres*** *»* *« Je suis prêt à me remettre en question ;* ***j'ai plus besoin de construire qu'auparavant*** *»* *« J'ai retrouvé de la motivation dans mon activité, une image positive de soi-même, j'ai repris la course à pied,* ***j'ai retrouvé l'estime de soi****…* ***«*** *Cela m'a permis de mieux me connaître et puis de relativiser un certain nombre de choses mais aussi de…aujourd'hui par exemple, je me remets à écrire, euh…c'est quelque chose que j'ai toujours aimé faire, donc finalement, cela va me permettre de me recentrer sur moi et de faire quelque chose qui me plait vraiment, et de faire des vrais choix euh…et de…de* ***me « desquamer » d'un certain nombre de choses que je portais et qui n'étaient pas forcément choisies »***
PERCEPTION DE L'ECHEC	*« Je suis en train de* ***prendre conscience*** *vraiment de euh…ce que j'ai fait, et, et, de surtout enfin ce qu'il faudra faire euh…****pour ne pas retomber dans les mêmes erreurs*** *»* *« Je l'ai vécu* ***comme une expérience*** *euh…qui m'a permis de me reconstruire en me disant : « je suis allée jusqu'au bout de la chose, je l'ai pas trop mal gérée, la fin et euh…et ben, ça m'a apporté plein de choses ».*
DYNAMIQUE DE PROJETS	*« J'ai fait une* ***formation de coaching*** *à Lyon après la LJ »* *« J'ai* ***des objectifs*** *»* *«* ***La passion chevillée au cœur et au corps*** *pour pouvoir accomplir des choses simples »* *«* ***La rapidité avec laquelle j'ai retrouvé du travail a empêché que je sombre*** *»* *« J'arrive à* ***me projeter*** *»* *« J'ai l'intention* ***d'écrire un livre****, de créer des formations, beaucoup de projets sur le feu »* *«* ***J'ai Rebondi****, j'ai redémarré mon activité, tout roule dans le meilleur des mondes »*
SENS DE LA COHERENCE	*« Aujourd'hui,* ***je suis en cohérence avec moi-même*** *»* *« Aujourd'hui,* ***tout est aligné****, ça me correspond, j'ai une vraie valorisation de ce que je sais faire ; tout s'améliore à partir du moment où on a une vision, une perspective professionnelle qui est en adéquation avec ses choix profonds »* *«* ***Je refais quelque chose qui me satisfait, qui me plait*** *dans laquelle, je m'épanouis, on vient vers moi »* *«* ***Je sais maintenant où sont mes priorités*** *; j'ai retrouvé le goût des choses simples que j'avais perdu »*

AUTO COMPASSION	*« **J'apprends la bienveillance vis-à-vis de moi-même**, je me regarde avec bienveillance »* *« Je me remets en cause, je bouge, je me respecte, **je suis fière** de ce que j'ai fait* *« C'est un parcours de vie, je suis très fière »*
RENAISSANCE/RE CONSTRUCTION	*« Je suis dans **une phase de Renaissance** »* *« Il y a une sorte de mise à nue ou de Renaissance …on se rebâtit des projets »* *« Sortir des nids de poule, ça fait aussi du bien, c'est **une Reconstruction**…chaque fois qu'on apprend, on grandit…on se projette sur le futur »* *« C'est une évolution totale, **une transformation totale** »* *« **Je suis une nouvelle personne**, j'étais dans une totale désillusion qui ne me correspondait pas du tout, je devais vivre pour renaître, toute ma vie est tournée à la recherche du bien-être »* *« **Un changement énorme**…je suis plus forte aujourd'hui, je n'ai aucun regret, je vois l'avenir très positivement »* *« Ça va jusqu'à **une Renaissance**…c'est se connaître encore mieux, il faut qu'il y ait une reconquête de soi »* *« **Je suis un homme nouveau** comme le phénix »*

<u>Tableau 31</u> : Retranscription des *verbatim* dans le cadre de la « *salutogénèse du Rebond* »

Dans la figure ci-après, nous avons tenté de traduire et modéliser le processus des conditions du « *Rebond* » pouvant conduire à une issue favorable par le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) du dirigeant de PME.

<u>Figure 40</u> : La modélisation du processus de la « *salutogénèse du Rebond professionnel* »

1.1.5. Le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) se décline par des changements de trajectoire de nature différente au sens des « *bifurcations biographiques* » et des « *bifurcations professionnelles* ».

LE REBOND SALARIAL	LE REBOND ENTREPRENEURIAL
Les déçus de l'entrepreneuriat	**Les « *entrepreneurs raisonnés* »**
Les adeptes de la sécurité de l'emploi	**Les « *irréductibles* » de l'entrepreneuriat**
	Les « *serial entrepreneur* », *entrepreneurs innés*…)
Les sans-emploi en attente de travail	**Les salariés en attente d'entrepreneuriat**

<u>Figure 41</u> : Les typologies du « *Rebond professionnel* »

Rappelons que la peur de « *l'échec* » a été identifiée comme un obstacle important à l'expérimentation d'une carrière d'entrepreneur (Bosma et al., 2008 ; Morgan et Sisak, 2016). Des recherches récentes ont montré qu'être confronté à des obstacles au stade naissant conduit à l'activation de la peur de « *l'échec* », qui à son tour rend l'entrepreneur plus susceptible d'abandonner le projet de démarrage (Kollman et al., 2017).

Dans le cas des entrepreneurs potentiels, le motif de la nécessité peut pousser plus d'individus dans cette catégorie (Santos et al., 2017). L'augmentation du chômage et le manque d'options alternatives forcent de nombreuses personnes à envisager la possibilité de démarrer une nouvelle entreprise (entrepreneuriat de nécessité).

En ce sens, la précédente crise sanitaire a montré à la fois une augmentation du pourcentage d'adultes prévoyant de démarrer une entreprise et, simultanément, une augmentation du pourcentage d'entrepreneurs naissants et de nouveaux entrepreneurs motivés par la nécessité. Arrighetti et coll. (2016) confirment ces effets sur un échantillon d'entrepreneurs potentiels italiens.

A l'inverse, on peut également s'attendre à ce que l'émergence des risques croissants viennent modifier les intentions d'individus motivés par l'opportunité, de créer une entreprise. (Nabi et Liñán, 2013). Dans la mesure où le risque est perçu comme une menace, les individus voulant profiter d'une opportunité seront confrontés à ce danger plus élevé et à des rendements attendus plus faibles dès la création de leur entreprise. Cette situation risque de décourager fortement les moins audacieux (Arrighetti et al., 2016).

En revanche, les individus qui voient le risque comme une opportunité (Nabi et Liñán, 2013) seront prêts à exploiter les opportunités de haute qualité causées par les chocs mentionnés ci-dessus (Giotopoulos et al, 2017 ; Devece et al., 2016). Mais cet effet sera probablement plus petit que pour les entrepreneurs potentiels motivés par la nécessité, du moins au début.

Femmes	**Hommes**	**Entrepreneuriat**	**Raisons**	**Salariat**	**Raisons**
X		**Entrepreneuriat de nécessité (Conseil aux entreprises + association)**	**Age et frein au marché de l'emploi. Traumatisme sévère de la LJ**		
X				**Salariat de nécessité (juriste gestionnaire)**	**En attente d'opportunité pour créer son cabinet avec un associé**

					SoC (sentiment de cohérence)
X		**Entrepreneuriat d'opportunité (Cabinet conseil aux entreprises + association)**	**Aide aux entrepreneurs SoC**		
	X			**Salariat d'opportunité (Directeur international)**	**Intention de Réentreprendre SoC**
	X	**Entrepreneuriat de nécessité (numérisation de cassettes vidéo et particuliers)**	**Passion**		
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (présence en ligne et gestion commerciale)**	**SoC**		
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (design stratégique immobilier espace) + association**	**Concepteur et créateur SoC**		
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (photographe à thèmes)**	**Passion et cohérence (Soc)**		
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (écotourisme) + association (épouse)**	**Créateur SoC**		
	X	**Entrepreneuriat de nécessité (aide aux entrepreneurs pénibilité physique)**	**Age et diplôme**		
	X			**Salariat d'opportunité (DAF et DRH) + association + écrivain**	**Expérience entrepreneuriale dommageable**
	X			**Salariat de nécessité (Directeur de réseau)**	**Intention de Réentreprendre SoC**
	X	**Entrepreneuriat de nécessité (consultant à temps partiel en restauration)**	**Passion mais fin de contrat de franchise (en attente d'emploi)**		

	X	Entrepreneuriat de nécessité (consultant en gestion commerciale)	SoC (Sentiment de cohérence)		
	X			Salariat de nécessité (Directeur des opérations)	Intention de Réentreprendre en reconversion (IA)
	X	Entrepreneuriat d'opportunité (CEO entreprise électronique)	Concepteur (mais serait resté dans le salariat si l'emploi avait été satisfaisant)		
	X	Entrepreneuriat de nécessité (consultant conseil stratégie)	Liquidation judiciaire dommageable Age + diplôme		
X		Entrepreneuriat de nécessité (CEO Stratégie et innovation)	Age + diplôme		
X		Entrepreneuriat d'opportunité avec associé (hypnothérapeute et développement personnel)	SoC		
X		Entrepreneuriat mixte (coaching sur e learning)	SoC		
	X			Salariat de nécessité au sein d'une association	Liquidation judiciaire dommageable
	X	Entrepreneuriat d'opportunité (Génie climatique) + association	SoC et diplôme		
	X	Entrepreneuriat d'opportunité (Cabinet RH formation) + association	SoC et diplôme		
X		Entrepreneuriat d'opportunité (consultante en communication) + association	SoC		
	X	Entrepreneuriat d'opportunité (Directeur de société)	SoC		
	X	Entrepreneuriat d'opportunité (conseil management, coaching)	SoC		

X				**Salariat de nécessite à temps partiel + association**	**Age + conséquences dommageables de la LJ**
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (Direction de projet en « free-lance »)**	**SoC**		
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (conseil en entrepreneuriat)**	**SoC**		
X				**Salariat de nécessité (optique) + Yoga thérapie**	**Conséquences dommageables de la LJ**
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (expert immobilier Médiateur d'entreprise agréé) + Association**	**SoC**		
	X			**Salariat d'opportunité (Manager de transition en direction opérationnelle) + association**	**SoC**
X				**Salariat d'opportunité (relation client)**	**SoC**
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (Directeur digital associé)**	**SoC**		
	X	**Entrepreneur d'opportunité (consultant en conduite du changement) + associatif**	**SoC**		
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (commerce de proximité) + association**	**Age**		
	X			**Salariat d'opportunité (Réseau entreprendre)**	**SoC et conséquences dommageables de la LJ**
	X			**Salarié d'opportunité**	**SoC**

				(direction d'un centre commercial)	
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (cave à vin)**	**En attente de reconversion**		
X				**Salariat d'opportunité (communauté de communes) + Association**	**SoC**
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (accompagnement des chefs d'entreprise) + Association**	**SoC**		
	X			**Salariat d'opportunité (gérant de cave vinicole)**	**SoC**
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (développement et marketing environnement)**	**SoC**		
X				**Salariat d'opportunité (Responsable accompagnement incubateur)**	**SoC**
X		**Entrepreneuriat d'opportunité (boutique en ligne) + association**	**SoC**		
X		**Entrepreneuriat d'opportunité (Création de mode)**	**SoC**		
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (Développement international et marketing)**	**SoC**		
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité (Expert en évaluation immobilière)**	**SoC**		
	X			**Salariat d'opportunité (responsable**	

				Technico-commercial)	
	X	**Entrepreneuriat d'opportunité**	**SoC**		

<u>Tableau 32</u> : « *Bifurcations professionnelles* » des dirigeants de PME en post liquidation judiciaire

Bifurcations professionnelles	**Femmes**	**%**	**Hommes**	**%**	**Ensemble**
Entrepreneuriat	**9**	**64,28**	**26**	**70,27**	**68,62**
Salariat	**5**	**35,71**	**11**	**29,72**	**31,37**

<u>Tableau 33</u> : Répartition par genre des « *bifurcations professionnelles* » (entrepreneuriat VS salariat)

Le tableau suivant montre les principales variables de contrôle retenues dans la recherche exploratoire.

Sexe	**Age**	**Secteurs d'activité**	**Nbre de salariés et d'associés**	**Pertes financières**	**Reprise (R) ou création (C)**	**Date de la LJ**	**Associations**	**Rebond professionnel (entrepreneuriat vs salariat)**
M	62	Distribution importation matériels collectivités	3 + 2	**130 KF**	C 2010	2014	60 000 Rebonds	Salariat et retraite depuis 09/2021 Associatif

M	63	BTP	2		C 2004	2016	60 000 Rebonds	Salariat
M	53	Informatique	60	**150 KF**	C 1996	2005	Second Souffle	Serial Entrepreneur (4)
M	54	Conseil et prestations aux entreprises	10	**80 KF**	R 2011	2012	Second Souffle	Serial entrepreneur (4) Salariat (CDI)
F	47	Restauration	1		C 2014	2017	60 000 R	Salariat
M	51	BTP	2	**35 KF**	C 2009	2014	60000 R	Entrepreneuriat
M	57	Commerce	11	**250 KF + Maison**	C 2012	2015	60 000 R	Serial entrepreneur (2) Associatif
M	64	Ebénisterie	18		C 2002	2016	60 000 R	Entrepreneuriat et Retraite
M	45	Métallurgie	30	**200 KF**	C 2007	2012	Aucun	Serial entrepreneur et associatif
M	49	Design	9 + 2 associés	**100 KF**	C 1996	2012	Aucun	Entrepreneuriat + associatif
M	61	Conseil	10 + 45 CDD + 1	**400 KF**	C 2003	2008	Re Créer	Serial Entrepreneur
M	57	Hôtellerie Restauration	6 + 1	**10 KF**	C 2007	2010	Re Créer	Salariat
M	48	Audiovisuel	0		C 2003	2013 Fermeture volontaire	Second Souffle	Entrepreneuriat
M	57	Mécanique	10	**150 KF**	R 2008	2015	60 000 R	Entrepreneuriat
M	56	Electricité	31	**200 KF**	R 2006	2010	Second Souffle	Salariat
M	60	Spectacle	10 + 3	**800 KF**	C 2008	2011 1	60 000 R	Salariat
F	46	Commerce	2+2		C 2011	2015		Salariat
F	55	Biotechnologie	1 + 0	**15 KF**	C 2015	2016	60 000 R	Entrepreneuriat
M	55	E-commerce	14 + 1	**250 KF**	C 1999	2016	60 000 R	Entrepreneuriat
F	64	Transport	3	**250 KF**	C 2008	2014	60 000 R	Salariat
M	60	Froid climatisation			C 2004	2010	60 000 R	Entrepreneuriat + associatif
F	50	Agroalimentaire	2		C 2014	2016	60 000 R	Entrepreneuriat

F	68	BTP	7	Passif financier en instance de décision judiciaire	R 2012	2016	60 000 R	Entrepreneuriat + associatif
M	45	Courtage			C 2012	2016	60 000 R	Entrepreneuriat
M	58	BTP	12	**200 KF**	C 2009	2016	60 000 R	Salariat
M	60	Transport	7		R 2011	2015	Second Souffle	Salariat
M	51	Décoration	4	**230 KF**	C 2013	2016	60 000 R	Salariat
M	59	Viticulture	3	**500 KF**	C 2008	2010	60 000 R + Acte	Salariat
M	64	Electronique	25	**200 KF**	R 2010	2013	Aucun	Entrepreneuriat Retraite + Associatif
M	56	Industrie pharmaceutique	5		C 2009	2015	60 000 R	Entrepreneuriat
M	70	Electricité générale	9 +1		R 2008	2014	60 000 R	Entrepreneuriat + Associatif
F	49	BTP	6 + 8		C 2001	2015	Aucun	Entrepreneuriat
F	60	Assainissement et effluents	2	**50 KF**	R 2013	2017	60 000 R	Salariat et Re création de PME
M	58	BTP	6		R 2005	2016	60 000 R	Entrepreneuriat
F	63	Communication	14		C 1992	2017	Second Souffle	Entrepreneuriat
M	47	Matériel médical et para médical	5 + 3		C 1997	2015	60 000 R	Entrepreneuriat
M	63	BTP	25 + 4	**120 KF Holding + 190 KF cible**	R 2011	2014	60 000 R	Entrepreneuriat et Retraite
M	55	Commerce	1 + 6	**500 KF**	C 2008	2016	60 000 R	Entrepreneuriat
F	52	Commerce	2	**40 KF**	C 2014	2016	60 000 R	Serial Entrepreneuse + Associatif
M	62	Restauration	3		C 2006	2014	E & E + 60 000 R Vente de l'entreprise pour un euro symbolique	Salariat

M	60	Maintenance	50 + 1	**400 KF**	R 2009	2015	60 000 R	Entrepreneuriat
M	51	Conseil	20	**Patrimoine perdu non communiqué**	R 2009	2014	60 000 R	Entrepreneuriat
M	64	Textile	50 + 600 au Maghreb	**80 KF + Maison.**	R 1993	2012	60 000 R	Entrepreneuriat
F	47	Coiffure	3	**34 KF**	C 2010	2016	Aucun	Entrepreneuriat
M	49	Restauration	6		C 2002	2016	60 000 R	Serial Entrepreneur et Salariat
F	57	Optique	2	**30 KF**	C 2011	2016	60 000 R	Salariat
M	51	Immobilier	3	**20 KF**	C 1998	2015	APESA	Entrepreneuriat
M	55	Jardinerie	8	**100 KF+ Maison**	C 2009	2016	60 000 R	Entrepreneuriat
F	58	BTP	20	**103 KF**	C 1995	2014	60 000 R	Entrepreneuriat
M	51	Communication	42	**500 KF**	C 2000	2017	60 000 R	Entrepreneuriat
F	48	Profession libérale	0		C 2009	2016	Aucun	Salariat

Tableau n° 34 : Parcours entrepreneurial des dirigeants (es) de PME

Après trois années de suivi et d'accompagnement des dirigeants de PME (2017-2019), l'analyse qualitative exploratoire a souligné les conséquences délétères de la liquidation judiciaire sur leur santé physique et mentale.

Après un processus graduel de revitalisation, ces chefs d'entreprise ont repris peu à peu le goût de « *l'aventure entrepreneuriale* » ou se sont orientés vers le salariat pour différentes raisons que nous avons essayé d'identifier.

- la moyenne d'âge des répondants est de **55 ans avec un minimum de 45 ans** et un maxi de 70 ans
- les hommes représentent **73 % de la cohorte** des dirigeants de PME
- la durée de vie moyenne de l'activité entrepreneuriale est de **8 ans**
- au moment de la liquidation judiciaire, cette procédure a concerné **13 personnes** en moyenne par entreprise ; **21 % ont moins de 3 personnes**
- les pertes financières représentent **une moyenne de 120 KF** (cependant sur l'ensemble des dirigeants de PME interviewés, près de deux tiers des entreprises ont subi des pertes élevées s'échelonnant de 10 KF à 800 KF) sans prendre en compte la vente de biens immobiliers (maison) pour deux chefs d'entreprise

- **deux associations** sont majoritairement représentées par « *60 000 Rebonds* » (70 %) et « *Second Souffle* » (10 %). 7 dirigeants de PME n'ont pas été accompagnés par les associations du « *Portail du Rebond* »
- le temps de « *Rebond* » a été **estimé en moyenne à 1,4 an** (entre l'entrée et la sortie du Rebond) ; entre 1,3 an pour les moins de 40 ans et 2 ans et plus pour les 60 ans et plus
- **64,28 % des femmes** se sont orientées vers l'entrepreneuriat et **35,71 % vers le salariat**
- **70,27 % des hommes** se sont orientés vers l'entrepreneuriat et **29,72 % vers le salariat**

Ce « *Rebond professionnel* » est la conséquence d'un accompagnement personnel et collectif par des associations à forte identité entrepreneuriale. Celles-ci sont caractérisées par une expérience de terrain avérée et une connaissance marquée de l'écosystème entrepreneurial. La majorité des dirigeants qui ont été accompagnés ont suivi ce « *cycle de réinsertion professionnelle et humaine* » leur permettant de se relancer dans une dynamique de projets en forte cohérence personnelle et professionnelle.

1.1.6. Une définition de l'accompagnement post-échec (LJ)

« L'accompagnement post-liquidation judiciaire vise à apporter à l'entrepreneur un soutien au niveau « mental » (psychologique) par un « coaching bienveillant et bienfaisant » et un support technique de « gestion » (formation, compétences, projets) par des experts-métiers et des tuteurs (parrains).

Cette « sphère de soutien » privilégie l'échange avec d'autres entrepreneurs ayant connu « l'échec entrepreneurial » et avec des pairs dans le cadre de ce que nous avons qualifié de « thérapie collective ».

1.1.7. Les enseignements tirés par les dirigeants de PME ayant « *Rebondi* » ou les leçons tirées de « *l'échec entrepreneurial* ».

Fort de leurs témoignages, nous avons tenté de construire un tableau général précisant les enseignements ou les conséquences que ces hommes et ces femmes ont tiré de leur « *échec entrepreneurial* ».

Les témoignages de la majorité des chefs d'entreprise ont permis de mettre en exergue plusieurs points fondamentaux :

1. **Le capital santé** étant le « *premier actif immatériel de l'entreprise* », la préservation de celui-ci ne peut se consolider ou se pérenniser que par une prévention régulière des risques de santé avec la prise en compte ou le suivi d'une meilleure hygiène de vie générale (alimentation, sommeil, activité physique, suivi médical régulier …).

2. **Le cercle protecteur et bienveillant** en tant que « *périphérie affective* » constitué par la famille. Les amis et les proches représentent le deuxième cercle.

3. **L'implication dans les réseaux** associatifs ou professionnels demeure une source de protection renforcée contre les aléas économiques et financiers.

4. **La connaissance des procédures collectives** permet d'appréhender le risque « *d'échec entrepreneurial* » et de prendre toute décision en amont de la défaillance.

5. **La représentation de l'échec** et un regard nouveau sur la défaillance d'entreprise en termes de leçons et d'apprentissage.

Le tableau suivant apporte les témoignages des dirigeants de PME dans les enseignements qu'ils ont tirés à la suite de la défaillance d'entreprise (LJ).

ENSEIGNEMENTS TIRES	TRANSCRIPTION DES VERBATIM
Entourage/Environnement	*« **Bien être entouré** (expert-comptable, juriste, chambre syndicale) »*
Compétences/Formation	*« Bien **connaître toutes les procédures** »* *« **Manque de formation**, il aurait fallu qu'on m'apprenne à gérer une entreprise »* *« J'ai **pas écouté les conseils**, on est autiste…il est capital d'écouter les gens qui sont autour de soi… il faut reconnaître qu'on a pas toutes les conséquences »*
Management	*« Savoir **déléguer** »* *« Avant, **je voulais tout faire tout seul**. J'étais partie avec les tripes et la tête…je me remets un peu plus en question…aujourd'hui, je me dis, il faut s'associer avec quelqu'un »* *« Vous ne savez **pas trop écouter**, vous baissez la tête et vous foncez »* *« **Prendre du recul** »* *« **S'arrêter avant d'être dans le gouffre** »* *« Je suis **beaucoup mieux armé pour réaliser mon projet**, beaucoup mieux organisé »*

Accompagnement	*« **Un accompagnement extérieur** qu'il soit psychologique ou de « coaching », mais il faut un accompagnement »* *« **Si j'avais été accompagné**, j'aurais commis moins d'erreurs »*
Reconstruction/Renaissance	*« Reconstruction, c'est une métaphore…dans ma tête tout a changé et ma manière de me comporter également »* *« Le jour où je suis passé au Tribunal de Commerce, c'était le jour de mon anniversaire, **c'est une Renaissance** ouais »* *« C'est **une Renaissance totale**, je suis une nouvelle personne, je suis transformée »* *« Cette expérience-là m'a permis de **me construire, de me renforcer** »* *« **Reconstruction** certainement, ce sont des piliers importants de l'existence qui s'effritent et qu'il faut reconstruire »* *« C'est l'occasion de **reprendre conscience et possession de sa vie**, de ses réalisations, de sa vie de ce qu'on a loupé aussi et puis de se connaitre encore mieux euh…de réfléchir sur ses valeurs, ses motivations oui, c'est **une vraie Renaissance** et il faut qu'il y ait une reconquête de soi »*
Equilibre personnel/professionnel	*« Il y a **une prise de conscience** dans l'entrepreneuriat ou le personnel et le professionnel sont mêlés ce que je ne faisais pas quand j'étais salarié »*
Les leçons de l'échec	*« Avec un peu de recul, il en sort beaucoup de richesses ; cette expérience m'a donné beaucoup d'énergie, **mieux me connaître** et de pouvoir transmettre cette expérience et relativiser »* *« **La LJ, c'est une grosse remise en question**…c'est une école de la vie accélérée…je n'ai aucun regret, j'en ai tiré des leçons...* *« La fermeture de cette entreprise, **je l'ai vécue comme un échec** après six mois de fermeture, j'ai réalisé qu'il fallait en tirer profit en évitant de recommencer les mêmes erreurs…je les referai mais différemment »* *« C'est **une belle leçon de vie**, c'est absolument pas négatif »* *« Je suis en train de **réussir parce que j'ai échoué** »* *« C'est un **repositionnement de soi-même** par rapport à un objectif qu'on voulait atteindre »* *« J'ai pris la **décision de liquider l'entreprise, ça m'a fait du bien**, j'ai retrouvé le sommeil…cela m'a fait du bien psychologiquement »* *« La définition du mot « échec », cela veut dire qu'il ne peut plus bouger et je le relie à la mort…il n'y a pas d'échec bien sûr, **c'est un apprentissage** totalement »* *« La défaillance de l'entreprise est aujourd'hui devenue pour moi **une expérience de la quelle, je souhaite transformer un atout** effectivement »* *« **C'est très bien que je me sois cassé la gueule** car si j'avais eu des aides, j'aurai continué et cela ne me correspondait pas »* *« **Ce redressement m'a boosté** »*

	« C'est toujours ***un apprentissage, une formidable école de vie*** *»* *« **C'est un apprentissage,** ce qui s'est passé est passé…on ne revient pas sur le passé…sur le futur, on est plus prudent et on essaie de ne pas reproduire les mêmes erreurs »* *« Pour moi, aujourd'hui, clairement,* ***c'est un apprentissage****, c'est une étape,* ***une expérience qui m'amène à la sagesse*** *»* *« C'était* ***une expérience de vie qui m'a permis d'avancer****, j'ai développé de nouvelles capacités, de nouvelles compétences, de nouveaux centres d'intérêt »*

<u>Tableau 35</u> : Description des *verbatim* des dirigeants de PME relatifs aux enseignements tirés par « *l'échec entrepreneurial* » (LJ)

1.1.8. La force et la vitalité de l'accompagnement associatif individuel et collectif constituent de puissants facteurs du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat)

Au cours des précédents développements, nous avons mis en exergue les conditions du « *Rebond professionnel* » et notre définition de « *l'accompagnement post-échec* » qui demeurent un processus long et difficile.

Ce « *chemin de résilience* » ne peut se limiter à un bouleversement personnel ou à une prise de conscience individuelle.

L'accompagnement individuel et collectif d'une personne « *abîmée* » par une défaillance entrepreneuriale doit être encadré par des personnes bienveillantes appelées « *tuteurs de résilience* ». Celles-ci peuvent se trouver naturellement à proximité immédiate du dirigeant (environnement socio-affectif, amis, réseaux) mais le *« pilotage du processus du Rebond* » et la « *Reconstruction* » d'un entrepreneur sont indéniablement renforcés, accélérés ou optimisés par la présence d'un accompagnement associatif empathique, professionnel, altruiste et « *bienfaisant* ».

Les recherches appuyées par de nombreuses rencontres physiques sur le terrain montrent que les résultats obtenus en matière de « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) sont unanimes et corroborent l'efficacité du tissu associatif dédié à « *l'échec entrepreneurial* » en période de crise.

C'est dans ce cadre général, que nous avons souhaité expliquer la mission et les résultats obtenus par les associations du « *Portail du Rebond* » mais aussi dédiées à d'autres populations de salariés (travailleurs en période de chômage longue durée).

Les premiers résultats permettent de comprendre et d'analyser les conséquences de la défaillance d'entreprise en termes de santé générale du dirigeant de PME mais aussi les conditions du « *Rebond professionnel* » après une crise économique, personnelle, financière et familiale liée à une liquidation judiciaire. Pour autant, nous avons fait le choix d'étudier et d'élargir ce champ de recherche et de réflexion sur la base d'autres travaux menés par le tissu associatif ou universitaire (enquêtes, rapports…).

Le bénéfice d'un retour d'expérience en fin d'année 2019 à la suite d'une étude nationale menée par « *60 000 rebonds* » au regard de la population des « *Entrepreneurs en Rebond* » (EER) et des « *Entrepreneurs ayant Rebondi* » (EAR)[54] a représenté une source de réflexion permettant de compléter notre travail doctoral.

Dans un souci d'élargir ces investigations à l'égard de la population des « *chômeurs* », les résultats obtenus par l'association « *Solidarités Nouvelles contre le Chômage, (SNC)* » à l'égard des travailleurs salariés (Rapport 2018)[55] ont montré l'efficacité de cet accompagnement.

Les conclusions de ces travaux et le recueil des données, permettent d'établir une « *photographie sociologique* » sur un champ de recherche peu exploité ; celui représenté par la « *salutogénèse du Rebond* » au sujet de deux populations distinctes mais néanmoins complémentaires.

[54] L'accès à cette enquête a été favorisé par le fait que le chercheur de l'Observatoire Amarok est membre du Comité scientifique de l'Observatoire du Rebond

[55] Cette opportunité a été rendue possible par la rencontre et les échanges avec le Professeur Michel Debout.

12. La mobilisation des enquêtes et des rapports établis par les structures associatives ainsi que leurs résultats (« *60 000 Rebonds* » et « *SNC* »)

Il parait essentiel de souligner que ces enquêtes récentes viennent renforcer la robustesse et la pertinence de nos résultats et de nos enseignements.

1.2.1. Analyse des résultats de l'enquête nationale réalisée par l'association « *60 000 Rebonds* ».

L'Observatoire du Rebond (ODR) a pris l'initiative au cours de l'année 2019 de mener une vaste enquête nationale portant sur une cohorte de 352 dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire.

« Etre patron, c'est le bonheur de créer et de partager »

Guillaume Mulliez, Président de « *60 000 Rebonds* »

Le Comité scientifique de l'Observatoire du « *Rebond* », au sein duquel le chercheur représente Amarok a été créé au cours de l'année 2019. Cet Observatoire a pris l'initiative au cours de la même année de mener une vaste enquête nationale portant sur une cohorte de **352 dirigeants** de PME en post-liquidation judiciaire.

Son objectif était d'évaluer l'action de l'association sur le territoire national au profit des « *Entrepreneurs en Rebond* » (EER) et des « *Entrepreneurs ayant Rebondi* » (EAR) mais aussi d'analyser les conséquences de l'accompagnement de l'entrepreneur en termes de « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

Pilotée par des membres du bureau national de « *60 000 rebonds* » et d'un « *parrain* » de l'association, docteur en sciences de gestion (Hegele, Neau, Desmaison., 2019), cette étude a permis de diffuser un questionnaire à l'ensemble des entrepreneurs ayant été accompagnés par l'association. Ce questionnaire de 56 questions a été construit sur la base de questions ouvertes mais aussi fermées.

Dans cette étude, un autre membre associé au comité scientifique de l'association (Letowski, 2019) a établi un essai de synthèse des premiers résultats obtenus.

Les personnes interrogées sont des chefs d'entreprise, ayant connu une liquidation judiciaire, et venues volontairement solliciter l'appui de « *60 000 Rebonds* », qu'ils ont ensuite quitté, parce qu'ils estiment avoir « *Rebondi* ».

Sur les 352 chefs d'entreprise bénéficiaires de « *60 000 rebonds* » ayant « *Rebondi* », dont l'association dispose d'une adresse contact, **168 ont répondu aux 56 questions proposées** (soit un taux de 48% de répondants, permettant une robustesse significative des résultats), de type quantitatif et qualitatif. En moyenne, ces chefs d'entreprise ont quitté l'association depuis 1,7 an ; 61% ont quitté l'association depuis 1 à 3 ans, 18% depuis moins d'un an et 21% depuis plus de 3 ans.

Ainsi que nous l'avons précédemment mentionné au cours de notre travail doctoral, « *l'accompagnement entrepreneurial* **»** proposé est le fait de bénévoles, dont la compétence est vérifiée, validée et entretenue par l'association.

Cet accompagnement est à la fois de type collectif (« *comité de pilotage* » (COPIL) réunissant l'ensemble des acteurs, un « *groupe d'échange et de développement* » (GED) plus restreint pour se focaliser davantage sur l'un des bénéficiaires) et individuel (« *coaching* » personnalisé sur la base de 7 séances afin de conduire le dirigeant de PME à une reprise de confiance) ainsi qu'un parrain pendant 2 ans ayant pour objectif de conforter le repositionnement économique.

Quelle est la typologie de ces entrepreneurs ?

- la moyenne d'âge des répondants est de **52.5 ans avec un minimum de 33 an**s et un maxi de 67 ans**.**
- les hommes sont représentés à **85%**
- au moment de la liquidation judiciaire, cette procédure a concerné 2,2 personnes en moyenne par entreprise ; **70% ont moins de 3 personnes**.
- le temps de « *Rebond* » a été estimé en moyenne **à 1,6 an** (entre l'entrée et la sortie du Rebond) ; entre 1,3 an pour les moins de 40 ans et 2 ans pour les 60 ans et plus.

Comment sont-ils venus à 60 000 Rebonds ?

45% via des relations**,** 21% via la communication de « *60 000 rebonds* » et 12% via les greffes des Tribunaux de Commerce.

Les causes de la liquidation

La cause principale réside dans les problèmes financiers rencontrés, mais aussi dans des problèmes externes et internes associés à des problèmes personnels ; un sujet qu'il faudrait approfondir plus avant selon l'auteur de la synthèse**.**

Cette dernière observation corrobore notre questionnement quant au passé du dirigeant de PME. En effet, dans le cadre de la démarche exploratoire auprès des cinquante et un entrepreneurs, nous avons observé l'importance de l'antériorité de facteurs psychologiques (enfance, éducation, environnement socio-affectif, pertes affectives…).

Ces « *fragilités internes* » antérieures à l'environnement entrepreneurial qui le plus souvent n'ont pas trouvé « *d'issues thérapeutiques* » bénéfiques peuvent amoindrir ou fragiliser ce que nous avons qualifié dans nos travaux de « *remparts de protection* » ou « *d'amortisseurs de crise* » face à l'adversité et plus particulièrement dans le cas d'événements brutaux tels qu'une défaillance d'entreprise (LJ).

Le « *Rebond professionnel* » : l'entrepreneuriat est toujours très présent

Le rapport salariat vs entrepreneuriat est à l'avantage du salariat (54% vs 46%), mais nombre de salariés ont pris un emploi alimentaire, 47% souhaiteraient créer/reprendre à nouveau à court ou moyen terme et 36% l'envisagent à plus long terme ; par ailleurs parmi les 10% en cours de « *Rebond* », 44% de ceux en activité ou recherche d'activités sont indépendants.

Il est intéressant de noter que les résultats de notre analyse exploratoire contrarient ce bilan (68,62 % vers l'entrepreneuriat vs 31,37 % vers le salariat) mais confirment cependant une très forte orientation professionnelle vers l'entrepreneuriat où la « *fibre entrepreneuriale* » des dirigeants (es) de PME reste toujours marquée en dépit de la défaillance d'entreprise.

Les principaux résultats de l'enquête sont exposés ci-après :

<u>Figure 42</u> : Le projet de création d'entreprise après le salariat

Ce deuxième constat, pose le choix de la nouvelle « *bifurcation professionnelle* » du dirigeant de PME. A la lecture de l'enquête, la difficulté d'interpréter une orientation n'est pas aussi évidente car la partition entre les deux trajectoires n'est pas aussi marquée du fait de la phase de « *Réparation* » ou de « *Reconstruction* » de l'entrepreneur en cours de « *Rebond professionnel* ».

Dans notre étude exploratoire, le constat reste identique. Nous pouvons malgré tout affirmer que si la majorité des entrepreneurs ayant vécu une liquidation judiciaire reste des « *entrepreneurs dans l'âme* », la brutalité des créanciers (banques, huissiers,), la charge des impayés (crédits, cautions, hypothèques), la dislocation ou la fragmentation du tissu personnel (perte des amis et des réseaux), l'éclatement de la cellule familiale (séparation, divorce…) peuvent traduire le besoin pour l'entrepreneur de retrouver impérativement à court terme une sécurité d'emploi, une stabilité financière réparatrice et émotionnelle.

<u>Figure 43</u> : Les trajectoires professionnelles

<u>Figure 44</u> : Situation personnelle des dirigeants de PME

Les dirigeants qui ont créé leur entreprise ont investi majoritairement (45%) dans le service aux entreprises mettant à profit leur expérience passée. Ils repartent à zéro et démarrent seul (59%), la majorité se voit encore seul à 3 ans et à 5 ans, mais d'autres espèrent créer des emplois entre 2 et 5 à 3 ans.

Notre étude exploratoire permet de dégager l'orientation des entrepreneurs ayant « *Rebondi* ».

La figure suivante apporte les événements tirés de « *l'échec entrepreneurial* » :

<u>Figure 45</u> : L'expérience acquise des chefs d'entreprise

<u>Figure 46</u> : Les obstacles du « *Rebond professionnel* »

Ce dernier constat apporte la preuve de la fragilité psychologique des dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire. En effet, la confiance en soi est un des facteurs essentiels du « *Rebond professionnel* » qui s'inscrit dans notre définition en termes de revitalisation graduelle sur le plan somatique, psychique et psychologique. Ce résultat est parfaitement cohérent avec notre étude exploratoire sur les facteurs de l'estime et de la confiance en soi.

D'autre part, le volet financier reste un élément essentiel de la poursuite de « *l'aventure entrepreneuriale* » en sécurisant l'entrepreneur par un accompagnement individuel (environnement socio-affectif) et collectif (« *thérapie associative* »).

« *Pour Rebondir, il faut du temps, il faut être bien dans sa tête, avoir confiance en soi, être motivé, être en bonne santé, une capacité physique et morale ; ça passe nécessairement par un accompagnement et une assurance financière* » (témoignage d'un dirigeant de PME).

Les apports de « *60 000 Rebonds* »

L'accompagnement du dirigeant de PME en difficulté semble avoir ancré deux bonnes pratiques : les rencontres, échanges, réseaux (55% les Rebonds salariés, 84% les Rebonds entrepreneurs) et la prise de recul sur leur poste (57 et 61%). Les rencontres d'experts-métiers et formations restent pratiquées, ainsi que le « *coaching* ».

<u>Figure 47</u> : Les bonnes pratiques professionnelles acquises au sein de l'association

Le « *coaching* » est ressenti comme l'apport le plus apprécié ; viennent ensuite les appuis de type collectif et le parrainage. L'appréciation individuelle de chaque outil ne doit pas minimiser la conjonction et la complémentarité de tous les outils.

Un « *coach* » seul ou un parrain seul ne peut assurer le « *Rebond* ». Il n'y a « *Rebond* » que si tous les outils d'accompagnement sont utilisés.

Pour 58%, l'accompagnement à contribué très fortement ou fortement à faire évoluer leur projet ; il a contribué à une réorientation, une ouverture, une consolidation de leur projet ; ceux pour qui l'accompagnement a eu peu d'impact sont en majorité en cours de « *Rebond* ». Il a permis tout autant une prise de conscience du recul nécessaire par rapport à ce qui leur arrive et du temps nécessaire au « *Rebond* », par ailleurs une meilleure confiance en soi, un changement de posture et un meilleur alignement personnel avec leurs valeurs et leurs croyances. (SoC).

C'est sur le plan personnel que le « *Rebond* » a été le plus bénéfique ; en revanche, le « *Rebond financier* » n'est pas évident ou est considéré comme une résultante. Les entrepreneurs en tirent, par importance d'expression : la confiance en soi, le recul, une sortie de l'isolement, un apaisement ; ils ont rencontré de la bienveillance et de l'écoute, un regain d'énergie et des retombées professionnelles.

<u>Figure 48</u> : Les expériences acquises à la suite de l'accompagnement

82% estiment que « *60000 Rebonds* » a accéléré leur rebond ; dans les 18% restant on trouve les 11% de ceux qui sont en « *Rebond* ». 50% des 82% estiment que ce gain de temps est entre 6 mois et un an, un quart entre 18 et 24 mois, le quart restant a des difficultés à évaluer le temps gagné.

<u>Figure 49</u> : La période du « *Rebond* »

31. Pensez-vous que 60 000 rebonds vous a aidé à améliorer...

<u>Figure 50</u> : les acquis personnels et professionnels obtenus par l'association

28. Etes-vous satisfait(e) des modalités d'accompagnement de 60 000 rebonds ?

<u>Figure 51</u> : Niveaux de satisfaction de l'accompagnement associatif

L'évaluation des accompagnateurs

La moyenne pour 4 critères se situe entre 4 et 5 sur 5, ce qui représente une satisfaction importante de leurs attentes. Les dirigeants de PME soulignent le professionnalisme de l'association.

En conséquence, c'est pour eux un accompagnement recommandable à d'autres entrepreneurs en liquidation : 80%, pour sortir de son isolement mais aussi pour une majorité, une aide « *quand on ne sait plus quoi faire* ».

<u>Figure 52</u> : Evolution du projet professionnel

<u>Figure 53</u> : Réponses aux attentes du dirigeant de PME

<u>Figure 54</u> : L'apport de l'association dans le « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME

<u>Figure 55</u> : Les résultats de « *l'accompagnement associatif* »

A l'observation de cette enquête, les principaux résultats de l'accompagnement entrepreneurial des dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire ont été soulignés par (Letowski, 2019).

Si l'on porte une observation sur l'accompagnement associatif de la population des travailleurs salariés (TS), les résultats du rapport réalisé par l'association (« *Solidarités Nouvelles face au Chômage* ») apportent des conclusions intéressantes et encourageantes en matière de « *Rebond professionnel* »

1.2.2. Les conclusions du rapport rédigé par l'association « *Solidarités Nouvelles face au Chômage - SNC-* » (2018).

La méthode d'accompagnement de l'association (Rapport SNC, 2018) au profit des travailleurs salariés aux chômage a apporté des résultats prometteurs puisque en 2018, **62 % des 4000 personnes accompagnées ont trouvé une issue positive en fin d'accompagnement**.

Parmi cette population, :

- **52 % ont trouvé un emploi salarié dont 43 % de CDI et 28 % de CDD (plus de six mois)**
- 7 % en formation
- 3 % ont créé leur emploi
- 11 % sont toujours en recherche d'emploi
- 27 % sont sans nouvelles.

1.2.3. Les résultats obtenus dans le cadre du travail doctoral.

Dans ce tableau, nous apportons les principaux résultats de notre travail de recherche :

<u>Résultat 1</u> : La forte prégnance des conséquences délétères sur la santé physique et mentale du dirigeant en post-liquidation judiciaire ou le concept de la « *morbigénèse entrepreneuriale* ».	
<u>Résultat 2</u> : Un essai de définition de définition du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salarial).	***« Après un traumatisme personnel, économique et financier lié à une liquidation judiciaire, le Rebond professionnel (entrepreneuriat vs salariat) est un processus de revitalisation graduelle sur le plan somatique, psychique, psychologique et pécuniaire permettant d'insuffler une nouvelle dynamique de projet en forte cohérence personnelle et professionnelle ».***
<u>Résultat 3</u> : La compréhension du processus de déclenchement du « *Rebond* » à la suite de « *l'échec entrepreneurial* ».	
<u>Résultat 4</u> : Le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) s'inscrit dans le concept de la « *salutogénèse du Rebond* ».	
<u>Résultat 5</u> : Le « *Rebond professionnel* » se décline par des changements de trajectoire de nature différente au sens des « *bifurcations biographiques* » et des « *bifurcations professionnelles* ».	

<u>Résultat 6</u> : Une proposition de définition de « *l'accompagnement pos-échec* ».	***« L'accompagnement post-liquidation judiciaire vise à apporter à l'entrepreneur un soutien au niveau « mental » (psychologique) par un « coaching bienveillant et bienfaisant » et un support technique de « gestion » (formation, compétences, projets) par des experts-métiers et des tuteurs (parrains).*** ***Cette « sphère de soutien » privilégie l'échange avec d'autres entrepreneurs ayant connu « l'échec entrepreneurial » et avec des pairs dans le cadre de ce que nous avons qualifié de « thérapie collective ».***
<u>Résultat 7</u> : Les enseignements tirés par les dirigeants de PME ayant « *Rebondi* » ou les leçons tirées de « *l'échec entrepreneurial* ».	**1.Le capital santé étant le « *premier actif immatériel de l'entreprise* »**, la préservation de celui-ci ne peut se consolider ou se pérenniser que par une prévention régulière des risques de santé avec la prise en compte ou le suivi d'une meilleure hygiène de vie générale (alimentation, sommeil, activité physique, suivi médical régulier …). **2.Le cercle protecteur et bienveillant** que constituent la famille, les amis et les proches représentent (deuxième cercle). **3.L'implication dans les réseaux associatifs** ou professionnels demeure une source de protection renforcée contre les aléas économiques et financiers. 4.**La connaissance des procédures collectives** permet d'appréhender le risque « *d'échec* » et de prendre toute décision en amont de la défaillance.

	5. La représentation de « *l'échec* » et un regard nouveau sur la défaillance en termes de leçons et d'apprentissage.
<u>Résultat 8</u> : La force et la vitalité de l'accompagnement individuel et collectif constituent de puissants facteurs du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat)	

<u>Tableau 36</u> : Synthèse des résultats obtenus à la suite de l'analyse exploratoire.

Conclusion section 1

Au terme de cette section, nous avons présenté les résultats bruts de l'étude empirique en soulignant le haut degré de « *pathogénèse* » subi par le dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire (LJ) que nous avons qualifié de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

La forte prégnance des conséquences délétères sur la santé des chefs d'entreprise est alarmante pour la majorité d'entre eux que ce soit sur le plan somatique, psychologique, financier et familial. Nous avons également apporté notre contribution de recherche par une définition du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) en découpant par séquence les points clés permettant de souligner « *l'authenticité du Rebond* ».

Le processus de déclenchement du « *Rebond* » s'inscrit dans le concept de la « *salutogénèse du Rebond* » permettant à l'entrepreneur de tirer les conséquences de son échec (apprentissage) et les enseignements tirés de cette « *aventure entrepreneuriale* ».

La robustesse des résultats obtenus sur le terrain ne résiste pas à l'examen des faits puisque l'accompagnement individuel et collectif réalisé par des structures associatives à forte identité entrepreneuriale au profit des entrepreneurs en difficulté permet d'analyser les apports managériaux de ces dispositifs d'accompagnement professionnels et novateurs (« *Ingénierie du Rebond* »).

La mobilisation des enquêtes réalisées par l'association « *60 000 Rebonds* » en 2019 et du rapport de l'association « *Solidarités Nouvelles face au Chômage* » (TS) de 2018 apportent une démonstration pertinente et incontestable de la puissance et de la force des associations dans l'accompagnement post-échec du dirigeant de PME en post liquidation judiciaire mais aussi du travailleur salarié en période de chômage longue durée. Bien que le volume des enquêtes précitées menées ne soit pas comparable sur le plan quantitatif à notre travail de recherche (51 dirigeants de PME), il est intéressant de constater que les conclusions et les résultats tirés par notre analyse exploratoire sont cohérents par rapport aux enseignements que font remonter les associations (« *60 000 Rebonds* » ; « *SNC* »).

Section 2. Discussions des résultats et implications de la recherche

21. Le biais de représentation de l'analyse exploratoire ?

A la lumière des résultats que nous avons apportés tant par l'analyse exploratoire de terrain que par la mobilisation de l'enquête menée par l'association « *60 000 Rebonds* » ou du rapport annuel établi par « *Solidarités nouvelles face au chômage* », la question fondamentale du « *Rebond* » reste posée et soulève encore de nombreuses interrogations.

La proposition de tirer un bilan général de l'accompagnement associatif ne risque-t-elle pas de soulever un biais de représentation quant à notre étude exploratoire et les résultats obtenus ?

Malgré l'approche de ce sujet sensible et délétère que constitue « *l'échec entrepreneurial* » caractérisé par la défaillance d'entreprise (LJ), nous avons délibérément fait le choix de nous orienter vers un tissu associatif élargi prenant en compte la « *souffrance au travail* » et celle du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat). Cette orientation n'a pas été le fruit du hasard ou de la facilité mais celle d'un choix limité voire « *imposé* » par notre terrain d'investigation. Ne dit-on pas que « *c'est le terrain qui commande ?* ».

Dans le cadre de ces recherches en effet, nous nous sommes heurtés à la difficulté de trouver les sources d'information et celle de sonder les entrepreneurs en difficulté.

« *L'échec entrepreneurial* » marqué par la défaillance rappelons-le, est une « *marque d'infamie* » qui ne se dévoile pas naturellement au « *comptoir d'un bar* » et soulève toujours une réaction de réserve, de pudeur et de retenue de la part des institutions judiciaires (Tribunaux de Commerce) en charge des procédures collectives.

En effet, les Tribunaux sont toujours réticents à communiquer des informations aux enquêteurs de terrain invoquant le « *secret professionnel* » ou les règles d'une déontologie compréhensibles ce qui est toujours frustrant pour le chercheur.

Compte tenu de ce biais de représentation, si tant est qu'il existe, il est important de s'interroger sur les motivations des dirigeants de PME qui n'ont pas souhaité être accompagnés par des associations.

Bien qu'une minorité de dirigeants n'ait pas connu l'accompagnement associatif, il est difficile de tirer des conclusions générales. Quelques remarques peuvent être néanmoins formulées.

En effet, ce qui semble marquant est que ces chefs d'entreprise ont tous fait l'objet d'un accompagnement psychologique à des degrés divers et selon une temporalité variable. Certains avaient déjà une vision de leur prochaine « *bifurcation professionnelle* », d'autres avaient la chance de disposer d'une « *périphérie affective* » solide et bienveillante, enfin, certains d'entre avaient trouvé en eux, des « *forces intérieures et spirituelles* » difficiles à traduire pour le chercheur.

22. Les « *facteurs masqués* » de l'accompagnement entrepreneurial

D'autres points tout aussi révélateurs peuvent interpeller le lecteur sur d'autres points discutables de « *l'apologie associative* ».

Au regard de la littérature et de la mobilisation du deuil (chapitre 2), « *l'accompagnement entrepreneurial post-échec* » ne peut constituer une règle intangible à la seule solution de toutes les difficultés rencontrées par le dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire car derrière le chef d'entreprise, il y a l'homme.

Des entrepreneurs ayant été suivis avec bienveillance et professionnalisme par des structures associatives gardent parfois au fond d'eux un traumatisme sévère ou un stress post-traumatique marqué par la présence d'un « *deuil chronique* » ou « *traumatique* » (théorie du deuil, Stroebe et Schut, 1999) qui dépassent largement le champ de compétences et les formes d'accompagnement. Et bien même si les dirigeants de PME ont retrouvé une forme d'apaisement et de vitalité entrepreneuriale, le « *travail de deuil* » « *inachevé* » peut donc constituer un frein à l'intention de Re créer.

Le témoignage intime de certains dirigeants a permis de déceler des « *fragilités psychologiques* » remontant à l'enfance,[56] à l'environnement ou au passé familial[57] marqué par des traits de personnalité affaiblis ou contrariés.

Cette investigation peut apporter des éléments quant aux difficultés supplémentaires à surmonter en cas de crise à l'instar de la liquidation judiciaire.

Il serait péremptoire de penser que nous sommes tous égaux devant l'adversité. La fragilité psychologique de certains entrepreneurs a permis de comprendre leur mal-être en sondant le récit de leur vie privée et de leurs déboires, « *la faute à pas de chance…* ».

Ces quelques cas ne permettent pas à ce stade, de tirer des enseignements suffisamment robustes et mériteraient d'autres études complémentaires mais il nous semble opportun et éthiquement important de le souligner.

Les progrès réalisés dans le domaine des neurosciences apporteront sans nul doute des éléments d'analyse plus compréhensibles qui dépassent largement le cadre de ces travaux.

En écho à ces quelques personnes marquées par le sceau de la confidentialité, nous déclinons quelques exemples qui paraissent les plus pertinents à développer afin de mieux comprendre les *« ressorts cachés »* de l'entrepreneur au cours de l'activité entrepreneuriale, son développement mais aussi son déclin.

Les « *blessures invisibles* » du passé ou les *« tempêtes de l'existence* »

Dans la littérature scientifique, cet intitulé peut revêtir différentes formes et nécessite un essai d'explication. Certains chercheurs ont défini le choc émotionnel ou « *blessures invisibles* ». « *Ce choc est le moins manifeste et souvent le moins bien compris du psychotraumatisme. Il peut constituer pour certaines personnes une véritable « fracture existentielle », un véritable bouleversement de l'organisation psychique* ». (Bencharif et Ridouli, 2006, p. 71).

[56] « *J'ai une énorme culpabilité par rapport à l'enfance* »
« *Une blessure d'enfance qui remontait 30 ans* »

[57] « *Mon père à moi euh… » il était déjà quasiment inexistant »*

Dans d'autres situations, à l'instar des militaires en opérations extérieures, certaines blessures sont parfois indicibles, plus longues à identifier et à cicatriser ; ces « *blessures invisibles* » marquées le plus souvent par un stress post-traumatique font l'objet de protocoles de suivi réalisés par les psychiatres et psychologues du Service de Santé des armées.

Au regard de la conception de la résilience qui est un facteur puissant du « *Rebond professionnel* », de nombreux chercheurs soulignent l'importance d'un environnement « *secure* » et des « *tuteurs de résilience* » (Cyrulnik, (2012) ; Bowlby, (1984) Werner, (1971).

Ce champ relationnel privilégié pendant la période de l'enfance (« *théorie de l'attachement* ») permet de mieux comprendre la mise en place de ce processus dynamique contre l'adversité et les événements dommageables de l'existence. Certaines personnes peuvent se reconstruire malgré les épreuves de la vie mais restent cependant plus fragiles sur le plan psychologique.

« *Je me suis retrouvée* ***orpheline du jour au lendemain*** *avant l'âge de 25 ans. J'ai perdu mon père et ma mère et cela m'a* ***brisé sur le plan émotionnel*** et *ça m'a mis dans un état de faiblesse »*

« Après l'abandon de mes parents, ***il m'a fallu 46 ans pour me découvrir*** *»*

« ***Mes parents m'ont abandonné****, j'avais trois ans »*

« J'ai ***un besoin viscéral de reconnaissance*** *que je n'ai pas eu quand j'étais jeune, je n'ai pas été encouragé et donc félicité »*

« C'est ***notre système scolaire qui nous empêche de grandir*** *j'en ai souffert hein…quand j'étais gamin »*

« Mes parents étaient à leur compte entrepreneurs, mais je ne l'ai pas vécu comme quelque chose de positif. ***Mes parents, ils criaient tout le temps, ils étaient stressés tout le temps, je ne l'ai pas vécu comme un épanouissement****, c'est ma perception d'enfant »*

« *Ces* ***violences et humiliations*** *que j'ai vécues dès l'enfance et encore plus pendant mes études…* »

« *J'ai* ***passé ma vie à faire semblant***, à *jouer un rôle jusqu'à prèsde 40 ans,* à être *celle que je n'étais pas par peur d'être rejetée »*

« ***J'ai décidé d'arrêter de jouer un rôle*** *; il y avait deux personnes en moi* »

« J'avais un besoin de reconnaissance hallucinant »

« Ce ***sont des fissures mais qui ne sont pas neuves****, j'ai jamais eu confiance en moi ».*

« J'ai mis du temps à accepter le fait que j'avais ***le droit d'être heureuse*** *voilà. Avant, je ne me le suis pas autorisé »*

« Je ne savais pas…que j'avais le droit euh…de… euh… de décider des choses pour mon bien être à moi ».

« *Je n'ai pas confiance en moi, cela fait partie d'un euh…d'un problème euh…oui de mon enfance oui et* ***je n'ai pas confiance en moi*** »

« Il y a toujours des « ***réminiscences du passé*** *», et des petits problèmes qui resurgissent* »

« J'ai un ***traitement médicamenteux****, ça datait d'avant les problèmes de l'entreprise, des causes multifactorielles, des causes antérieures profondes mais la problématique de l'entreprise a activé, empiré »*

Dans ce contexte, le processus démarre par l'apparition d'une blessure traumatisante ayant lieu généralement dans la première enfance de l'individu. (décès des parents, éducation…).

Le traumatisme est multidimensionnel : les blessures d'origine se trouvent souvent réactivées et les traumatismes primaires peuvent aussi être suivis de traumatismes secondaires. Les blessures d'origine créent chez le sujet une vulnérabilité acquise qui le rend particulièrement réceptif à différents signaux qu'il va percevoir tout au long de sa vie.

Ces différents signaux peuvent alors renvoyer l'individu, parfois de manière inconsciente, à la blessure traumatisante d'origine : il s'agit des « *réactivations de la blessure* » ayant lieu au cours de la vie de la personne. (Bernard et al., 2016).

« *Le traumatisme entraîne ainsi en premier lieu une désorganisation psychique, à laquelle l'individu doit faire face. Par conséquent, il démarre et exige un processus de reconstruction au cours duquel la personne doit développer l'aptitude nécessaire à surmonter le trauma. Cette aptitude, condition sine qua non pour qu'on parle d'un processus de résilience, présuppose la satisfaction de critères essentiels à la réparation de l'appareil psychique. Il s'agit là des tuteurs de résilience, de l'estime de soi, des différentes formes d'engagement et des victoires intermédiaires (…).*

Ces quatre éléments ont tendance à interagir et contribuent à rétablir chez l'individu une confiance en soi et dans les autres, enfin, dans la vie, ce qui est essentiel pour pouvoir développer sa propre résilience et surmonter le trauma dans un processus de reconstruction. ». (Bernard et al., 2016, p. 41).

Le « *passé entrepreneurial* » est un ancrage souvent révélateur du choix entrepreneurial et marque un sens profond et identitaire chez le dirigeant de PME.

La réussite et l'essor d'une entreprise sont souvent le fruit du travail acharné de plusieurs générations qui ont transmis non seulement leur patrimoine mais aussi leur savoir-faire et leur identité.

La liquidation judiciaire « *rebat les cartes* » et entraîne le chef d'entreprise, dépositaire du passé et de l'histoire familiale, dans un cycle de responsabilité écrasante marquée par la culpabilité et souvent la honte d'avoir échoué ou de ne pas avoir réussi à « *remettre l'entreprise à flots* » en assurant la pérennisation de l'entreprise patiemment construire pendant plusieurs générations.

Cette tragédie personnelle et collective du « *clan* » est marquée par un traumatisme évident marqué par une « *amputation ou un blast* ». (Interview d'un entrepreneur).

Le témoignage de ce chef d'entreprise montre à quel point, la perception de « *l'échec* » est inscrite dans une histoire familiale au passé entrepreneurial florissant jusqu'à la crise économique de 2008 qui a précipité la liquidation judiciaire de cette entreprise de textile.

La responsabilité du dirigeant de PME est assimilée à un « *échec total* » caractérisé par l'incompétence, la culpabilité, la honte, le chagrin ainsi qu'une « *agonie psychique* » (selon Cyrulnik).

« ***Jamais de remise en question*** *durant la gouvernance de la deuxième génération (entreprise depuis 1929)* »

« *J'étais* ***détruit, j'étais dépossédé*** *de tout ce qui avait fait ma vie* »

« *J'ai eu* ***l'impression d'enterrer une deuxième fois mon grand-père*** *; c'est très violent* »

« *On a* ***arraché mon histoire familiale*** »

« *Je suis né dans une famille d'entrepreneurs,* ***le fait de déposer le bilan, c'est quelque chose qui ne faisait pas****, c'est pour ça d'ailleurs qu'on n'en a pas trop parlé parce ma mère ne comprenait pas tout ce qui m'arrivait* »

« *Je me suis aperçu que l'homme qui était à la tête de l'entreprise qui était liquidée, ce n'était pas moi, c'était* ***une image d'une personne qui répondait à un schéma*** *parce que quelque part, je ne faisais que reproduire le schéma qui m'avait été modélisé depuis ma tendre enfance* »

Si la liquidation judiciaire reste un événement « *traumatogène* », la mise en lumière des raisons de cette chute permet de comprendre la difficulté voire l'impossibilité du « *Rebond professionnel* ».

Le facteur de l'âge et de la lassitude.

Bien que l'expérience entrepreneuriale soit le plus souvent un gage de réussite, quelques entrepreneurs n'ont pas souhaité témoigner longuement sur ces sujets sensibles mais le facteur de l'âge et de la lassitude demeure un élément déterminant à prendre en compte en termes de « *Rebond professionnel* » en particulier.

C'est d'autant plus vrai lorsque la liquidation judiciaire se produit à l'âge ou une majorité de salariés prennent leur retraite, aspirent à une certaine sérénité et n'ont plus la même énergie pour Ré entreprendre.

« *Entrepreneuriat de nécessité surtout compte tenu de l'âge (il me manque 23 trimestres pour ma retraite)* »

« *J'ai su Rebondir il y a 20 ans et à 30 ans mais c'étaient des Rebonds plus faciles, plus aisés à mon avis qu'aujourd'hui à la fois par mon âge et l'époque qu'on vit* »

« *Je ne suis* ***pas prête à revivre un autre échec, j'ai quand même 60 ans****, bon je crois…qu'il y a un âge pour tout* »

« A mon âge, ***qu'est-ce que vous voulez que je fasse dans le salariat*** ? *J'en connais trop »*

« *L'âge est* ***un frein à la recherche d'emploi »***

« L'autre jour j'ai répondu à une annonce, on m'a craché auvisage à la fin où je n'acceptais pas les 652 euros pour travailler 20h par semaine, qu'enfait c'était dû à mon âge donc*… j'ai bien relevé le fait que* ***j'étais une vieille*** *»*

« Vous avez plus de 50 ans, ce n'est même pas la peine de présenter un « CV » ***à partir de 50 ans****, c'est…ce n'est même pas la peine d'essayer d'être salarié »*

La traduction de « *l'échec entrepreneurial* » amplifiée par des raisons périphériques.

Face à l'adversité, nous avons développé la notion des « *facteurs clés de Rebond* » (FCR) par l'existence des « *gisements de capitaux* » (humain, social et psychologique). (Chapitre 2).

Ces « *remparts de protection* » ou « *ressources de résistance généralisées* » (RRG) selon Antonovsky, sont autant de freins en cas de rupture ou « *d'amortisseurs de crise* » face aux bouleversements économiques et aux crises sanitaires, économiques et familiales.

Lorsque l'un de ces piliers s'effondre, c'est tout l'équilibre du dirigeant et sa survie au sein de son environnement qui sont fragilisés ou remis en cause.

Quelques chefs d'entreprise interviewés ont déclaré que la présence d'associés malveillants, le déclenchement de procédures judiciaires *« au pénal* » (plainte pour vol et escroquerie), du harcèlement et des menaces physiques, la trahison de membres de leur propre famille ou leur licenciement au sein de l'entreprise avaient eu des conséquences dramatiques sur le déroulement de la procédure de cessation définitive d'activités (LJ) et sur leur capacité à envisager une voie de sortie.

« ***Mon ex associé, je lui en ai beaucoup voulu****, j'estime qu'il s'est foutu de moi, je lui ai fait confiance et je n'aurais pas dû* »

« *Mes* ***salariés m'ont bafoué, humilié****…c'est un manque de respect* »

« *Les gars grosso-mo…grosso-modo m'avaient dit (…) on va saborder ta boîte », parce que le principal « pour nous c'est qu'elle tombe… qu'on soit au chômage », et qu'on… et… qu'on aille jusqu'à la retraite euh…, au chômage ».*

« Ça a été dans les mots qui m'ont été dits… dans ***la dévalorisation qui m'a été crachée au visage, dans les menaces*** *quand ils sont venus me chercher au col là en me secouant, en voulant me faire peur »*

« ***Humiliation, menaces de mort*** *(dans son entreprise), messages téléphoniques la nuit* »

« *Mon fils que j'avais embauché pour me seconder dans la surveillance du personnel a complétement démissionné* » *; sa réponse :* « ***Je ne suis pas venu travailler avec toi pour « bouffer » de l'ouvrier*** »

« *Ma* ***fille n'était pas rigoureuse*** ; « *ça s'est passé difficilement* »

« Mes ***deux enfants m'ont totalement discrédité*** *»*

« *Je n'ai jamais réussi à me sortir de ce sentiment de honte, après que mon associée m'ait spolié financièrement* »

« *J'avais une personne qui était très proche de moi, j'étais le parrain de sa fille…elle a divorcé et elle m'a mis au Prud'hommes…ça m'a fait beaucoup de mal* »

« *J'ai reçu un «* ***impact extrêmement fort et douloureux émotionnellement*** *» c'est très fort d'autant plus que euh…le salarié en question qui m'a amené aux « Prud'hommes » j'étais parrain de son fils et qu'on était amis depuis trente ans ; donc ça laisse des très « grosses claques »*

« *Je réalisais que* ***j'avais parié sur un cheval pourri*** *quoi et j'avais mis ma confiancedans quelqu'un qui ne la méritait pas* voilà. *Et ça,* « *ça fait mal à l'égo » de euh…* « *de se planter » sur euh…sur le relationnel et en plus, c'était mon beau-père »*

« J'avais l'impression d'avoir un ***père de substitution qui m'a bien plus déçu que*** **mon propre père** *»*

« ***Mon fils était dans l'entreprise depuis dix ans****. Euh…, donc il a été aussi licencié »*

Le témoignage émouvant d'une jeune femme exerçant une profession libérale a permis de comprendre la difficulté de se « *réinsérer socialement, physiquement et économiquement* » à la suite d'une succession de traumatismes qui ont amplifié la douleur de la liquidation judiciaire (suicide du conjoint, fausse couche…) ou encore celui d'un dirigeant ayant survécu à un accident d'avion de tourisme, dans lequel un membre de sa famille a perdu la vie.

« ***Envie de tout abandonner (suicide)*** *mais instinct de survie quand j'ai reçu la convocation du Tribunal juste après ma fausse couche* »

« ***Dépression après le décès (suicide) de mon conjoint*** »

Les accidents imprévisibles de la vie peuvent être un « *amplificateur de crise* », faire voler en éclats l'activité entrepreneuriale ou constituer un déclencheur en termes de changement de bifurcation biographique et/ou personnelle.

La vie réserve parfois des événements imprévisibles ou douloureux quant à la perte d'êtres chers au sein de la famille ou en cas d'accident de travail au sein de la famille à l'exemple d'un dirigeant qui se sent coupable à l'égard de son fils salarié ayant subi une chute grave. Ces événements tragiques sont autant d'amplificateurs d'émotions négatives et génèrent des conséquences aversives sur le plan somatique, psychologique, psychique et familial. Certains événements se conjuguent parfois et sont autant de perturbations supplémentaires sur la vie des êtres humains.

« ***Dans un crash d'avion de tourisme, j'ai perdu mon beau-frère****, pilote dans l'avion dans lequel j'étais passager* »

« *J'ai subi un* ***accident domestique*** *par brûlure* »

« *Les* ***liquidations judiciaires sont dues soit à des divorces, soit à des décès*** »

« ***La plaie n'est pas refermée****, je n'y arrive pas non****, mon épouse a pensé que c'était moi le coupable*** *(…) c'est des images que je n'oublierai jamais dans notre vie, mon fils avait tous*

les éléments de sécurité, ***je suis responsable de l'accident*** *et aussi à l'égard de mes proches. Mon fils a refusé de porter plainte contre nous* »

« Quand vous avez ***un incendie et que « l'URSAFF » vous assigne au Tribunal pour non-paiement des cotisations*** *alors que vous n'avez plus votre outil de travail, bien sûr, ça, ça, j'ai la haine contre eux, ça c'est une évidence, vous avez déjà un genou à terre, on fait tout pour que vous posiez le deuxième alors que vous n'y êtes pour rien »*

Le volet financier demeure pour la majorité des dirigeants de PME interviewés un facteur déterminant pour garantir un « *Rebond professionnel* » réussi.

Il est important de réitérer le fait que la liquidation judiciaire est aussi la marque d'un traumatisme financier où le patrimoine du dirigeant est émietté, à la merci des banques et des créanciers (hypothèques, emprunts, cautions sociales…).

Au regard des témoignages des dirigeants de PME, les dégâts financiers liés à la liquidation judiciaire sont dans la majorité des cas très élevés et représentent des pertes de plusieurs milliers d'euros. Le remboursement de ces dettes pouvant se poursuivre parfois pendant plusieurs années à la suite de la procédure collective.

Certains dirigeants ont perdu non seulement leur outil de travail mais leurs biens propres qu'ils considéraient comme des « *ilots de paix* » pour leur propre famille et la résultante d'efforts anéantis, de sacrifices inutiles et de travail acharné pendant des années.

Ces amputations foncières ou matérielles affaiblissent l'entrepreneur défaillant sur le plan physique et devant la société, ses symboles, ses représentants et sa propre famille dans un sentiment de honte et de culpabilité récurrent. Rappelons que l'insolvabilité est un facteur de stress très intense pour les entrepreneurs (Lechat et Torrès,2017). Il provoque des symptômes psychologiques tels que l'anxiété, les crises de panique phobies et colère (Singh, Corner et Pavlovich, 2007) ainsi que physiologiques des symptômes tels que l'épuisement, l'hypertension artérielle, la privation de sommeil et la perte de poids (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003).

« ***On n'a pas conscience en France*** *qu'un chef d'entreprise qui perd son entreprise se retrouve des fois avec moins de ressources qu'un allocataire* »
« *On ne parle pas assez des petites structures, des dirigeants qui se retrouvent sans aucune aide et effectivement* ***en dessous du seuil de pauvreté*** »

« J'étais dans une situation compliquée… que je savais que je n'allais pas pouvoir rembourser ma « dette sénior » donc…voilà…cinq ans et demi après, je suis encore avec la poursuite des banques sur des problèmes de …des cautions pour ***des montants qui sont stratosphériques*** »

« *Intention de Réentreprendre (avec un portefeuille financier ou un gain au loto)* »

« ***La liquidation n'est pas un soulagement*** » (absence de ressources, manque de sérénité)

« *Trouver le plus rapidement possible* ***un minimum de stabilité financière*** »

« *Il ne faut quand même pas oublier que je suis* ***caution solidaire à plus, à plus de 120 000 euros****, ça, ça met un stress terrible »*

« Je suis encore ***dans la mouise au niveau financier*** »

« Concernant la théorie du deuil, sur un plan matériel, elle se traduit dans une première étape par la demande de clôture du jugement par le mandataire liquidateur et dans une deuxième étape plus longue par la reconstruction financière de l'ex-entrepreneur (mainlevée des cautions, reconstitution d'un fonds de roulement pour vivre ou crédit de restructuration de la dette dans les cas où il n'y a pas de responsabilité en comblement de passif de l'ex-dirigeant), par conséquent par un effacement de toute trace »

Les « ***conséquences sont énormes*** *euh…financières*

« On a donné « ***cent trois mille euros de caution*** *» donc euh… j'aurais préféré partir en vacances »*

« Je suis coincé financièrement, j'ai, j'ai pas de réserves, j'ai rien, « *c'est pour la première fois que ça m'arrive en plus de 20 ans » et c'est vraiment pas agréable,* « *être coincé* », ***l'argent est une liberté, je n'en ai plus et donc j'ai plus de liberté, c'est très pénible*** »

« J'ai une ***impression de déclassement total*** »

« Je n'ai aucune ressource mais mon épouse à des ressources mais c'est pas suffisant pour qu'on vive. ***Je suis en limite de ligne de flottaison absolument****.*

*« Me remettre à flot financièrement, parce que **je n'ai plus rien** »*

*« **Le volet financier a des conséquences dans la vie du quotidien en post liquidation**. Le chef d'entreprise ayant en général tout engagé afin de retarder l'échéance de la cessation de paiement (injection de « cash » au travers de son compte courant, puis blocage du compte courant car interdiction de se faire rembourser ce dernier au mépris des créanciers superprivilégiés et privilégiés et d'être attaqué pour avoir commis une faute de gestion (...) Il doit donc se reconstruire financièrement. Et bien évidemment, tout est proportionnel à la taille de l'entreprise, aux engagements pris. Là c'est l'aspect de l'épargne. Pour la levée des cautions bancaire, le couperet peut durer longtemps vu les montants, les responsabilités... ».*

*« Vous êtes obligé de faire attention car **vous avez quand même perdu une somme de l'équivalent de 200 000 euros** (...) en ayant ce préjudice si important, je ne me voyais pas du tout reconstruire une entreprise »*

*« J'ai **pas du tout l'intention de repartir avec des cautions bancaires**, donc il va falloir trouver d'autre solutions »*

« Le côté très négatif, c'est clairement ben que… « ***financièrement, c'est pas simple du tout*** ».

Les relations personnelles avec les acteurs de la procédure collective peuvent-être parfois contrariées au cours du déroulement de la procédure collective et constituer un frein au « *Rebond professionnel* ».

*« Dans la période post liquidation, **le liquidateur est le maître du temps**. Cela est pesant pour le liquidé qui a sur « sa tête » une épée de Damoclès ».*

*« **Le liquidateur dispose de super pouvoirs** (le « Pot de terre » contre le « pot de fer »). De plus, selon moi, ancré territorialement, a sa zone de confort. D'où peut-être perçu par le citoyen comme « le loup blanc ». Une telle ancienneté donc notoriété amène incontestablement à une familiarité des échanges avec les juges du TC. C'est humain. Et quand bien même, il ne serait pas ancré, nombre d'études d'administrateurs et de liquidateurs ont elles aussi pratiqué la croissance externe d'où probabilité d'être confrontés aux mêmes acteurs ! Il y a le cérémonial, rituel et l'antichambre ! »*

*« **Le liquidateur a le pouvoir d'intimider**, on n'ose pas s'attaquer à sa gestion, à ses actes. Inconsciemment peut annihiler toute velléité d'une contestation légitime. Et pourtant dans certains dossiers, ses conclusions ressortent à charge contre le liquidé sans parler de cas "cocaces" »*

« Et dans ce cas, ce n'est pas l'action du « coach » qui est salutaire mais l'entrepreneur idoine qui aura été confronté à une situation similaire et qui se sera défendu, fort d'arguments »

« C'est cette rencontre que le liquidé doit se donner les moyens d'aller chercher. De ce fait, le modèle d'accompagnement ne s'improvise pas, il se vit dans une quête de l'instant »

*« Pour affronter les liquidateurs judiciaires et autres, **je pense qu'il faut une personnalité bien campée pour pouvoir se défendre** quand on est fort, et ne pas avoir peur de se défendre »*

*« Quand j'ai eu **ce courrier du liquidateur…je l'ai pris comme un coup de poignard**, ça été assez émotif »*

*« **Le personnel a été traité par le liquidateur de manière insupportable** ».*

*« Quand on est à la barre, c'est le mandataire qui présente le dossier, **c'est ultra impersonnel**, c'est une histoire qui est racontée à sa manière (…) **vous vous sentez au pilori** et **vous attendez qu'on vous tape dessus** »*

*« **Le Tribunal est toujours associé à une punition**, **dans le couloir de la mort** à attendre son tour avec toutes les autres personnes qui sont désespérées (…) y a beaucoup de désespoir, **la sensation que votre vie s'arrête** »*

*« Quand en plus, vous allez au Tribunal de Commerce, **vous êtes affiché, vous êtes affiché comme un « wanted » de l'ouest américain** »*

*« On est tellement soumis à des pressions…par le mandataire judiciaire, par les avocats, les banques…**on peut même pas envisager le « Rebond » possible** »*

Paradoxalement, d'autres exemples soulignent le succès et le « *Rebond* » de dirigeants de PME n'ayant jamais été accompagnés par une structure associative.

Enfin, lorsque nous citons les changements de trajectoire de vie (« *bifurcations biographiques* » et « *bifurcations professionnelles* »), nous avons fait le choix de cerner la voie de l'entrepreneuriat ou du salariat.

Et pourtant, quelques exemples incitent à penser que le « *Rebond* » peut prendre des allures parfois étonnantes et improbables mais qui s'inscrivent dans notre définition.

Deux exemples viennent souligner le fort sentiment de cohérence (SoC) dans le choix de ces « *bifurcations personnelles et professionnelles* ».

Le premier est celui de l'orientation associative d'une dirigeante de PME ayant créé sa propre structure en qualité de Présidente. (Nous considérons que cette trajectoire est à vocation entrepreneuriale).

Ce choix correspondait à un besoin incroyable de transmettre et/ou d'aider des dirigeants dans la résolution de leurs difficultés entrepreneuriales ou autrui dans le cas d'association caritative.

Le second est celui de l'orientation spirituelle prise à la suite d'une liquidation judiciaire et suivie d'une activité de « *coaching* ». Le choix réfléchi de rejoindre une « *communauté religieuse* » donnait à cette dirigeante un sens nouveau et profond à son existence. Cet exemple est d'autant plus intéressant que cette personne venait de terminer son cycle de formation de « *coach certifiée* ».

Par ces témoignages, nous réitérons avec force que le « *Rebond professionnel* » n'est pas une vérité absolue ou la définition d'un dogme universel mais l'expression de choix personnels ou d'orientation sur des trajectoires de vie en forte cohérence professionnelle et personnelle.

Qu'il s'agisse de l'entrepreneuriat, le salariat ou l'engagement associatif, les choix réalisés par les dirigeants de PME permettent de qualifier la réussite et la pleine existence d'un « *Rebond assuré et assumé* ».

Au terme de cette « *enquête sociétale* », il est important de souligner que la majorité des dirigeants de PME ayant été interviewés se sont investis en qualité d'acteurs de l'accompagnement au sein des structures associatives comme s'ils se sentaient redevables envers ceux qui les avaient « *sortis de l'ornière* ».

Ce constat peut trouver ses racines dans la « *théorie du don et contre-don* » (Mauss, 1923).

Pour cet auteur, le « *don/contre-don* » est une forme de contrat social, basé sur la réciprocité, pour appartenir à une société.

Selon d'autres chercheurs, le don permet d'exister et d'appartenir à un monde. Le don est défini comme « *toute action ou prestation effectuée sans attente, garantie ou certitude de retour, et comportant de ce seul fait une dimension de gratuité » ;* c'est *« un moment positif, qui n'a de sens que parce qu'il aurait pu ne pas exister »*. (Caillé, 2005 ; Linhart, 2014).

« *Quand un entrepreneur a chuté,* ***c'est vraiment cette idée d'aider les autres par rapport à mon retour d'expérience****, par rapport à mes compétences, c'est quelque chose que j'ai besoin de réaliser* »

« *Aujourd'hui, je* ***redonne ce que j'ai reçu, j'écoute, j'accompagne****, je conseille (…) ce que les autres ont fait pour moi, je le fais pour les autres aujourd'hui* »

« *Ça me* ***paraissait évident de rendre, de transmettre l'expérience*** *que j'ai eue pour permettre à d'autres entrepreneurs de la vivre mieux quoi, voilà* ».

« *Je vais apprécier aussi de pouvoir euh…* ***retransmettre une partie de euh…de ce que j'ai appris et de ce que je sais faire ; donc, c'est une de mes motivations aujourd'hui*** »

« *Je n'ai pas eu besoin d'être accompagné par contre* ***j'ai ressenti le besoin d'aider les gens qui eux sont perdus, qui ne peuvent pas ou qui ne savent pas*** »

Conclusion du Chapitre 5

En conclusion de ce débat d'idées, nous sommes convaincus qu'un être humain en difficulté et en détresse a besoin de secours, d'écoute et de bienveillance. Le dirigeant d'entreprise en post-liquidation judiciaire a lui aussi besoin d'aide, d'empathie et d'accompagnement individuel et collectif.

Nous rappelons ainsi que cette prise en compte passe en priorité par une revitalisation graduelle sur le plan somatique, psychique et psychologique puis par une « *guidance* » associative à forte identité entrepreneuriale. C'est non seulement une « *main tendue* » mais aussi une obligation sociétale à l'égard de ceux qui créent de la richesse et de l'emploi dans notre pays. Notre société moderne ne saurait donc l'oublier !

La présence d'un « *SAMU entrepreneurial* » peut apporter, accélérer ou optimiser les conditions du « *Rebond professionnel* » dont le dirigeant de PME a besoin pour se donner une seconde chance de réussir sa vie personnelle et son activité professionnelle.

La présence des structures associatives est de nature à offrir à ces « *égarés économiques* » une nouvelle chance de renouer avec le succès qu'ils méritent tant.

C'est en cela qu'il nous appartient de saluer et d'encourager l'action quotidienne de ces associations porteuses de projets, de rêve, d'espoir, et de « *Rebond* ».

Parallèlement, les pouvoirs publics et nos représentants parlementaires ont une responsabilité pleine et entière vis-à-vis de la préservation économique de l'écosystème entrepreneurial mais aussi celle tournée vers « *le temps long* » à l'égard de l'avenir de la jeunesse et des générations futures.

CONCLUSION GENERALE

« *L'épreuve, quand on l'a surmontée, change le goût du monde « (...) toute situation extrême, en tant que processus de destruction de la vie, renferme paradoxalement un potentiel de vie, précisément là où la vie s'était brisée (...) le ressort invisible (...) permet de rebondir dans l'épreuve en faisant de l'obstacle un tremplin, de la fragilité une richesse, de la faiblesse une force, des impossibilités un ensemble de possibles* »

Georges Fischer. (Un merveilleux malheur, Cyrulnik, 2002)

« *Nous avons tous droit à un avenir qui n'est pas dicté par le passé* »

Karen Saakvitne (Psychologue clinicienne. Northampton, Massachussetts)

Au terme de ce travail doctoral, le but de nos recherches a été d'établir les liens indissociables entre la santé du dirigeant et son activité entrepreneuriale, plus particulièrement en phase de crise, traduite par la « *défaillance d'entreprise* ». (LJ).

En analysant les conséquences délétères sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire (LJ) nous avons décrypté les mécanismes ou les ressorts du *« Rebond professionnel »* (entrepreneuriat vs salariat) après un dépôt de bilan.

Au premier abord, les conséquences aversives sur la santé générale du dirigeant de PME apparaissent inévitables à la suite d'une défaillance d'entreprise. Nous observons que le « *mal être* » physique ou mental du dirigeant de PME est beaucoup plus alarmante que l'on pourrait l'imaginer. En effet, à l'examen du « *bilan de santé* », de l'entrepreneur défaillant, le « *diagnostic médical* » démontre qu'il subit un traumatisme sur le plan somatique, psychologique, psychique, personnel et financier. Dans les cas les plus graves, ce traumatisme peut enfermer le chef d'entreprise dans une spirale désespérée semblable à « *une descente aux enfers* » qui peut le pousser au suicide.

Mais alors, peut-on se poser la question de savoir quels sont les moyens ou les issues permettant à un dirigeant de pouvoir se relever d'une telle épreuve après la cessation définitive d'activités de son entreprise ? Autrement dit, quelle est la capacité d'une personne à transformer « *l'échec entrepreneurial* » en « *Rebond salutogénique* » ?

Dans le cadre de nos recherches, pouvons-nous apporter la démonstration des liens étroits et entremêlés entre la santé du dirigeant de PME en détresse générant un « *effet pathogénique* » et le « *Rebond professionnel* » procurant un « *effet salutogénique* » ?

Afin de mieux comprendre ce postulat, de nombreuses disciplines ont été mobilisées (sciences de gestion, droit, sociologie, psychologie, sciences médicales…) dans le but de décrypter le processus de « *déconstruction personnelle* » du chef d'entreprise mais aussi celui de sa « *reconstruction personnelle et professionnelle* ».

En finalité de la démarche exploratoire de terrain, nous nous sommes interrogés sur la notion de « *l'échec* » en général et du regard que porte notre société sur le tabou qu'il représente.

Ce travail doctoral a permis de faire un retour vers le passé en puisant les origines de ce mot universel et intemporel mais aussi de transférer ce mot à l'écosystème entrepreneurial afin de mieux en évaluer la portée dans les cycles de vie économique de l'entreprise.

Section 1. Contributions de la recherche

1.1. Apports théoriques :

Le sujet étudié fait appel à d'innombrables travaux interdisciplinaires (sciences de gestion, philosophie, sociologie, psychologie, santé) permettant un regard croisé et pertinent sur la globalité de l'essence humaine, en particulier celle de l'entrepreneur confronté aux cycles de vie de son « *outil de travail* ».

L'étude de la santé au travail qui demeure « *le premier capital immatériel* » de l'entreprise permet d'ouvrir les voies singulières du concept de la « *salutogénèse* ». Cette grille de lecture montre la capacité d'un être humain en difficulté de retrouver une dynamique de projets en forte cohérence personnelle et professionnelle.

La mobilisation de la théorie du deuil transférée sur le plan sémantique à l'entrepreneuriat ou encore le concept dynamique de résilience ainsi que le champ de la psychologie positive ouvrent un vaste champ d'exploration sur les possibilités ou les freins au « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat).

L'examen des « *facteurs clés du Rebond* » (FCR) sont des sources d'inspiration ou d'analyse au niveau de la revitalisation physique et mentale du dirigeant de PME (création de sens, reconquête de l'estime de soi et de confiance en soi, sentiment d'auto-efficacité…) ayant subi un « *psycho traumatisme* ». Celui-ci représente le niveau le plus élevé de la « *pathogénèse* » de l'entrepreneur.

L'importance du soutien et de l'accompagnement individuel ou collectif par la présence de « *tuteurs de résilience* » (soutien socio-affectif, bienveillance et lien social) ou par le support des associations à forte identité entrepreneuriale (« *coaching et parrainage* ») permettent de mobiliser ou d'orienter des axes de recherches en termes « *d'accompagnement post-liquidation judiciaire* ».

Le but de ce travail est de souligner dans un premier temps les conséquences délétères sur la santé du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire sur le plan somatique, psychique, psychologique, personnel et financier.

Loin de minimiser les « *dégâts* » occasionnés sur le plan individuel, les investigations menées dans le cadre de l'étude exploratoire ont permis de traduire un niveau de « *pathogénèse* » de haute intensité que nous avons qualifié de « *morbigénèse entrepreneuriale* ».

Les résultats de cette investigation permettent de proposer plusieurs apports théoriques :

Le premier constitue la compréhension du concept inspiré des travaux de Aaron Antonovsky relatifs à la « *salutogénèse entrepreneuriale* » et parallèlement lié à celui de « *salutogénèse du Rebond* ». En somme, cette boucle récursive vertueuse « *entreprendre, est bon pour la santé »* trouve toute sa cohérence dans le fait de retrouver la santé afin de « *Rebondir* » et donc de Réentreprendre avec une force renouvelée.

Le deuxième apport dévoile les « *faces cachées* » de la personne humaine en détresse par deux concepts relevant de de la santé et de la psychologie :

Le premier étant la mobilisation de la théorie du deuil utilisée comme une clé de compréhension à l'instar de la perte d'un être cher.

La perte d'un objet, en l'occurrence identifiée par la « *mort symbolique* » de l'entreprise, conséquence d'un dépôt de bilan, constitue une approche intéressante pour mieux comprendre la souffrance ressentie par le dirigeant de PME dans la perte de ce qu'il appelle le plus souvent son « *bébé* ». Ce « *travail de deuil* » est plus ou moins variable dans le temps et dans la capacité de la personne à gérer cette tragédie économique et humaine.

Le deuxième est l'appel au processus de « *résilience entrepreneuriale* » qui trouve ses fondements dans le concept originel de la science des matériaux et préfigurant ainsi les travaux relatifs à la résilience des personnes vulgarisés par Boris Cyrulnik en France. Ce vaste champ de recherche a permis de traduire au sein des sciences de gestion un concept dynamique de résilience.

Celui-ci développé, par de nombreux chercheurs, a permis de d'analyser et de comprendre les clés du « *Rebond entrepreneurial* » à la suite d'un « *incident critique de vie* » (LJ).

Le troisième apport théorique concerne l'examen des différentes trajectoires professionnelles que peut prendre le dirigeant de PME à l'issue du jugement de clôture, décidé par le Tribunal de Commerce dans le cadre de la procédure collective (LJ).

L'analyse des « *bifurcations biographiques* » et « *professionnelles* » permet de comprendre les motivations de l'entrepreneur en termes de nouvelle orientation entrepreneuriale ou salariale. Ce « *sursaut* » personnel est étroitement lié à la densité et au professionnalisme de structures associatives d'accompagnement sur le plan entrepreneurial.

Bien que ces dispositifs aient été longuement développés dans la littérature scientifique puisque l'on parle le plus souvent de la *« nébuleuse de l'accompagnement* », ils couvrent le plus généralement, la période ante-création de démarrage de l'activité et la phase de développement de l'entreprise.

Pour ce qui constitue « *l'accompagnement post-échec* », les travaux menés dans ce champ de recherche demeurent encore embryonnaires. Au cours de notre étude exploratoire, il a été fait appel au tissu associatif dédié à l'accompagnement du dirigeant en difficulté voire en profonde détresse.

C'est ainsi que les structures associatives à forte identité entrepreneuriale permettent de corroborer l'efficacité des dispositifs, des outils et des « *process* » novateurs qu'elles mettent en œuvre bénévolement pour optimiser ou accélérer le « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME. L'analyse de méthodes en termes d'accompagnement entrepreneurial à l'instar de l'« *Ingénierie du Rebond* » a permis de comprendre le processus de Reconstruction graduelle du dirigeant de PME. Dans un cercle élargi à d'autres populations à l'instar des travailleurs salariés (TS), en période de chômage, les méthodes d'accompagnement qui leur sont dédiées renforcent l'efficacité et la nécessité d'un recours à l'accompagnement collectif.

En somme, toute personne en difficulté économique peut reprendre une trajectoire professionnelle dans de bonnes conditions par l'appel à des structures spécialisées porteuses d'accompagnement professionnel, bienveillant et « *bienfaisant* ».

1.2. Apports méthodologiques :

L'analyse qualitative exploratoire de terrain par la mobilisation du logiciel d'analyse des données « *N Vivo* » et par le décorticage de l'étude de cinquante et un dirigeants de PME en post liquidation judiciaire a permis de s'inscrire dans les différents concepts théoriques liés au sujet.

Nous avons fait le choix complémentaire de réaliser une « *triangulation des données* » qui permet de solidifier la robustesse des résultats en exploitant, les résultats d'une enquête nationale réalisée par l'association « *60 000 Rebonds* », en 2019 et l'illustration d'un rapport réalisé par l'association « *Solidarités Nouvelles Face au Chômage » SNC*) en 2018.

D'autre part, ce croisement des données qualitatives (étude exploratoire) et en partie quantitatives (enquête de « *60 000 Rebonds* »), a fait appel au principe des données qualimétriques selon Savall et Zardet.

Dans l'étude de ce sujet particulièrement sensible et humain, la complémentarité des études, enquêtes, rapports relatifs à « *l'échec entrepreneurial* » et son corollaire le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) a permis de renforcer la robustesse des résultats.

1.3. Apports sociétaux :

Le dernier apport de la thèse souligne le paradigme global de la santé et de ses conséquences traduites par une « *souffrance au travail* » ainsi que sa reconnaissance par la société et les pouvoirs publics. Ce postulat ne concerne pas que le chef d'entreprise ayant déposé le bilan (LJ) mais aussi la communauté des travailleurs salariés (TS) qui sont en situation de chômage longue durée.

De récents travaux scientifiques démontrent en revanche que les conséquences d'une liquidation judiciaire sur la santé d'un chef d'entreprise sont beaucoup plus lourdes que celles supportées par un salarié ayant perdu son emploi. Il ne s'agit pas de faire des comparaisons malsaines, corporatistes ou idéologiques d'un temps révolu (entrepreneuriat vs salariat) mais plutôt de proclamer la force d'un destin commun qui unit ces deux populations à travers l'interdépendance de leurs liens professionnels (employeurs/salariés).

La mise en lumière de l'entrepreneuriat dans notre pays doit rester une priorité sociétale pour pérenniser nos entreprises mais aussi pour encourager l'éveil des talents et l'innovation.

Bien que l'écosystème entrepreneurial (PME/TPE) représente 99,84 % du tissu économique et social en France, les PME restent le plus souvent masquées par la prédominance des grandes entreprises. Outre l'explication théorique d'un « *effet Gulliver* », l'entrepreneuriat doit demeurer l'axe prioritaire du développement sociétal et économique.

Sur le plan de la santé, « *si l'entrepreneuriat est bon pour la santé* », il faut d'une part encourager et motiver nos jeunes espoirs à entreprendre, à condition de les préserver et leur offrir des filets de protection en cas de défaillance. En ce sens, il s'agit d'une lourde responsabilité de tous les acteurs de notre société pour un avenir plus juste et solidaire.

Par l'apport des éléments intangibles de dommages sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME causés par la perte d'une entreprise, nous appelons l'attention des décideurs politiques quant à l'impérieuse nécessité de réformer les systèmes de prévention de la santé.

Cette révolution sociétale s'adresse à tous les hommes et les femmes qui apportent leurs compétences et leur vision pour construire un avenir « *secure* » et inspirant pour les générations futures. En l'état actuel de la situation, seuls les TNS disposent d'un véritable système de santé au travail.

Ainsi, en proposant des pistes pour prévenir les défaillances d'entreprise et renforcer le processus de « *Rebond professionnel* », nous apportons à des entrepreneurs en difficulté la possibilité de recréer de la richesse économique pour le pays en termes de créations d'emplois.

Section 2. Limites et perspectives de la recherche

Une première limite est celle proposée par notre terrain d'investigation. En effet, le périmètre de recherche représenté par cinquante et un dirigeants de PME/TPE s'est focalisé sur des entrepreneurs ayant bénéficié d'un accompagnement entrepreneurial salutaire et novateur. En dépit de cette orientation, notre volonté d'investigation s'est orientée au-delà de ce terrain de recherche initial par l'étude des nombreuses enquêtes mais aussi de rapports réalisés par des structures associatives d'accompagnement. (TS vs TNS), des entretiens avec des chercheurs et des universitaires.

Les nombreux déplacements sur le territoire national (15 000 km), les interviews consacrées aux Présidents et membres des associations, mais aussi aux acteurs économiques et consulaires, les témoignages écrits de dirigeants de PME pendant les périodes de confinement, enfin la lecture d'ouvrages (récits de vie) écrits par des entrepreneurs ayant « *Rebondi* », ont permis de conforter la pertinence de nos résultats.

Quid des entrepreneurs n'ayant pas bénéficié de cet accompagnement par des structures associatives ? Cette interrogation permet de poser le biais de représentation quant à l'efficacité apportée en termes de « *Rebond professionnel* ».

En cela, nous rappelons que notre sujet portait sur cette catégorie de chefs d'entreprise. En revanche, il est légitime et intéressant de pouvoir étudier une autre population plus défavorisée, désorientée ou n'ayant pas pu ou souhaité être accompagnée.

Si cette recherche exploratoire s'est limitée à cet échantillon, les raisons sont à la fois d'ordre pragmatique et d'opportunité :

Pragmatique parce qu'il est toujours difficile pour le chercheur de rencontrer des personnes éprouvées économiquement et dans leur chair au comptoir d'un bar. L'hermétisme et la difficulté des sources de témoignages demeurent un obstacle principal à ce recueil de l'information.

Les Tribunaux de Commerce sont régis par des codes de déontologie et ne communiquent pas aisément leurs gisements d'information. Enfin, le sujet sensible de « *l'échec entrepreneurial* », qui touche au cœur de l'humain reste un puissant tabou dans notre société qui prône l'excellence et la réussite.

D'opportunité par le fait d'être un membre impliqué au sein du « *Portail du Rebond* » et d'avoir eu la possibilité de créer un tissu relationnel privilégié. Ce réseau associatif a permis de rencontrer des entrepreneurs acceptant de témoigner de leur défaillance dans un climat de confiance, de partage et de sérénité.

En écho à cette étude, les perspectives de recherche, l'élargissement d'échantillonnages consacré aux entrepreneurs ayant réussi une nouvelle dynamique entrepreneuriale pourraient apporter un éclairage nouveau sur la thématique de la Santé et du « *Rebond professionnel* » en général.

La poursuite ou l'approfondissement de travaux sur le champ de la psychologie positive doit apporter un complément utile à la compréhension du fonctionnement humain et de facteurs favorisant une meilleure santé mentale et de meilleures aptitudes relationnelles, dans le but de contribuer au mieux-être individuel et collectif.

Dans le contexte où a été rédigé ce travail doctoral, « *l'échec entrepreneurial* » est encore « *marqué au fer rouge* » dans notre société par une stigmatisation collective et individuelle au regard de la défaillance d'entreprise.

Ce constat général présente les limites de la recherche sur les moyens afin de modifier progressivement le regard de la société sur la défaillance d'entreprise. L'échec doit être perçu comme une source d'enseignements positifs. Ce débat sociétal ouvre des perspectives dynamiques et « *salutogénes* » en termes de « *Rebond entrepreneurial* ».

Dans l'exemple de la crise sanitaire planétaire, la pandémie a bouleversé l'ordre économique mondial marqué par des conséquences sur la pérennité de notre écosystème entrepreneurial. Corrélativement, la propagation du virus (Covid 19) a mis à mal la santé physique et mentale des dirigeants de PME en particulier dans l'augmentation sensible des « *pathologies psychologiques* ». Un article récent (Torrès, O et Thurik, R, Swalhi, A, Benzari, A. 2021) a permis d'analyser sept échantillons indépendants de propriétaires de petites entreprises collectés sur une période allant de 2012 à fin avril 2020 (un mois après le début du premier confinement en France). Les conclusions de ces travaux académiques apportent la conclusion suivante : Avant la pandémie, la hiérarchie des items est en grande partie la même avec les sentiments d'être fatigué, d'être déçu et d'en avoir marre qui se positionnent comme les trois plus importants. Pendant la pandémie, une nouvelle hiérarchie émerge dont les deux éléments les plus importants sont le sentiment d'impuissance et celui d'être coincé.

Cela indique une nouvelle forme d'épuisement d'empêchement qualifié par les chercheurs de « *burnout d'empêchement* ».

Cette analyse portant sur des dirigeants de PME ne concerne pas ceux ayant connu une liquidation judiciaire. Ceci soulève néanmoins de nombreuses interrogations en termes de préservation de la santé du chef d'entreprise en cas de crise.

Face à ces conséquences préoccupantes qui peuvent conduire à un accroissement des défaillances d'entreprise, nos résultats peuvent permettre de contribuer à amortir les chocs collatéraux de ce « *tsunami économique* » et renforcer ou pérenniser la vitalité entrepreneuriale des dirigeants de PME.

Ce « *tabou de l'échec* » est d'autant plus prégnant qu'il relève d'enjeux économique, financier et personnel aux conséquences inaudibles et dommageables pour la santé des chefs d'entreprise.

La résultante de ce climat délétère imprègne le monde moderne et peut décourager toute initiative entrepreneuriale qui reste le moteur de notre économie. Cette peur doit pouvoir se transformer en apprentissage bienfaisant et permettre de transformer « *le regard de l'échec* » et de la société.

Au-delà de ces faits tragiques, les décideurs politiques ainsi que les observateurs économiques prennent conscience de la fragilité de notre modèle libéral et mondialisé face à des événements brutaux, violents et imprévisibles de nature sanitaire à grande échelle.

Une récente étude menée par le cabinet Heuler/Hermés (septembre 2020) prévoit pour 2021 une augmentation de 31% des défaillances d'entreprises. Dans son édition en ligne, la Tribune (05/2021) rapporte que la Banque centrale européenne met en garde les Etats de la zone euro face au risque d'une hausse de l'insolvabilité des entreprises sur le continent après la pandémie en raison de l'arrêt attendu des aides publiques d'urgence.

Les entrepreneurs n'ont pas été épargnés par la crise économique. Cette crise sans précédent depuis la fin de la seconde guerre mondiale démontre la nécessité d'accompagner ces bouleversements économiques qui vont impacter la santé de millions d'entrepreneurs dont la participation à la richesse nationale et à la création d'emplois est un enjeu majeur.

Les liens qui unissent la santé et l'économie sont plus que jamais interdépendants et de nombreuses études et enquêtes apportent des éléments de réflexion pertinents tant dans le domaine de l'efficacité de l'accompagnement post-échec (enquête « *60 000 Rebonds* ») que dans celui des conséquences dommageables à la santé physique et mentale des chefs d'entreprise confrontés à une crise pandémique de grande ampleur. En effet, les résultats de l'enquête menée par l'Observatoire Amarok en février 2021 en liaison avec le « *LABEX* » Entreprendre de l'Université de Montpellier ont démontré l'accroissement alarmant de l'épuisement professionnel.

Si 17,5 % des dirigeants de PME présentaient des signes des signes d'épuisement professionnel avant le déclenchement de la crise de la COVID 19 (étude 2019), ce pourcentage est passée à 34,65 % pendant le premier confinement et s'est établi à 36,77 % lors de la seconde vague. (Observatoire Amarok, 2021).

Confrontés à cette pandémie, les pouvoirs publics se sont mobilisés avec énergie et détermination en proposant aux entreprises un arsenal de mesures financières inédites dans notre pays afin d'éviter le naufrage économique de milliers d'entreprise.

Les prêts garantis par l'Etat (PGE), l'indemnisation du chômage partiel, la mobilisation du secteur bancaire ont été les mesures principales du plan de sauvegarde de notre économie.

Parallèlement, un travail parlementaire sans précédent a été à l'origine de propositions de lois audacieuses et novatrices relatives à la prise en compte de la souffrance au travail (agriculteurs) mais aussi à la mise en place d'un système de prévention de santé à l'instar de celui qui existe au profit des travailleurs salariés (TS).

Cet arsenal juridique novateur et audacieux a permis de souligner l'importance du paradigme de la santé mais aussi celui de la souffrance au travail des exploitants agricoles.

Les mesures de la loi PACTE (« *Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises* », 2018) ouvrent les voies de la simplification administrative en termes de création, de transmission d'entreprise mais aussi en termes de « *Rebond professionnel* » (réduction des délais et des coûts des procédures de liquidation judiciaire). D'autres rapports d'information ont souligné la promotion d'un service universel de santé au travail (rapport sénatorial Artano-Gruny, 2019-2020) et ont mis en exergue les entreprises en difficulté du fait de la crise sanitaire notamment en termes de protection sociale identique réservée aux Travailleurs salariés (rapport d'information Grau, juillet 2021, art 52).

Le dernier rapport de la mission « *Justice Economique* » (février 2021) réalisé sous la direction de M Georges Richelme et demandé par le Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, a recommandé une lisibilité des dispositifs judiciaires en cas de difficulté, un développement des procédures de prévention au sein des Tribunaux judiciaires, dans un souci essentiel d'accompagner, communiquer et informer.

Dans la même veine et pour corroborer ce constat institutionnel, un récente enquête réalisée fin d'année 2020 par des chercheurs de l'Université de Montpellier (Mahé de Boislandelle, et Estève) ont permis de souligner deux hypothèses de travail :

- la prévention de « *l'échec entrepreneurial* » est insuffisante en France
- l'accompagnement est insuffisant concernant les TPE/PME.

En écho à cette pandémie inédite et de grande ampleur (COVID 19), une soixantaine d'ordonnances ont été signées par le gouvernement ; une première au cours de l'histoire de la Vème République.

L'action et la détermination des chambres consulaires (CCI, Chambres de l'agriculture, Chambre des métiers et de l'artisanat) mais aussi des syndicats de branches professionnelles ont permis de soutenir les entrepreneurs en difficulté.

Enfin, nous ne saurions oublier la mobilisation massive des associations à forte identité entrepreneuriale en particulier celles membres du « *Portail du Rebond* ».

Outre la mise en place de dispositifs d'écoute psychologique (numéro vert) et d'accompagnement auprès des dirigeants de PME en détresse, (15000 entrepreneurs ont été écoutés ou accompagnés par 4000 bénévoles via le « *Portail du Rebond* » depuis 2013), les associations ont permis de faire bouger les lignes en termes de sensibilisation et d'information auprès des instances politiques. A cet effet, une vaste campagne nationale de communication orchestrée par la Direction générale des Entreprise (DGE du Ministère de l'Economie et des Finances) en collaboration avec le « *Portail du Rebond* » a été ouverte en mars 2021 par le biais des réseaux sociaux.

Cette campagne a pour but d'informer les entreprises sur les aides et les dispositifs de soutien mis à la disposition des entrepreneurs en difficulté ou en souffrance. Elle incite ces entrepreneurs à ne pas rester seul et à trouver de l'aide en cas de difficultés financières (cessation de paiement), notamment dans le cadre de procédures préventives de difficultés, de procédures collectives ou en post-liquidation judiciaire.

Il est juste de préciser que le « *Portail du Rebond* » a été lauréat du Grand Prix européen de la Promotion de l'Esprit d'Entreprise en 2020. Ce prix décerné par la Commission Européenne récompense chaque année les meilleures politiques et pratiques dans le domaine de l'entrepreneuriat et du soutien aux entreprises.

« *A toute chose, malheur est bon* » dit le proverbe. Cette crise sanitaire et économique aura permis de sensibiliser les pouvoirs publics sur la part déterminante de l'écosystème entrepreneurial ainsi que la prise en compte de la santé au travail de ces dix millions d'entrepreneurs créateurs de richesses et pourvoyeurs d'emplois.

En épilogue de ce travail doctoral, nous avons souhaité apporter les témoignages d'hommes et de femmes qui ont osé et pris le risque d'entreprendre mais être aussi un porte-voix scientifique et associatif de l'importance de la santé au travail en général et de celle de l'entrepreneur en particulier

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons proposé une définition du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) à la suite d'un « *échec entrepreneurial* » mais aussi ouvert des voies de recherches sur le champ de la « *salutogénèse du Rebond* » et de la psychologie positive.

Gageons que l'avenir de nos entreprises et la prise en compte de la santé des entrepreneurs puissent être un puissant facteur de développement économique et social, source de prospérité, de solidarité et de justice sociale.

En ce sens, notre engagement individuel et collectif à caractère scientifique et sociétal s'inscrit dans la devise de l'Observatoire Amarok (« *Toute société mature doit protéger ceux qui la font vivre* »).

Cette volonté trouve tout sa justification, son sens et sa pertinence dans ce travail dédié aux dirigeants (es) de PME afin qu'ils ne soient plus jamais laissés sur le bord du chemin.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

A

Abbott, A. (2001). Time Matters. On theory and method, The University Chicago Press : Chicago & London.

Abord de Chatillon, E. et Richard, R. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 4(249), 53-71.

Abriane, A. et Aazab, A. (2016). « L'échec entrepreneurial : Essai d'explication par la méthode des experts » *Question(s) de management,* (n° 12), p. 75-81.

Adams, J.S. (1963). « Towards an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, November, pp422-436.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, *Adv. Exp. Soc. Psychol*, 62, pp335-343.

Adebowale, A. (1994). Coping with Entrepreneurial Stress, *Journal of Small Business Management*, Vol. 13, No. 2.

Adler, A. (2001). *Le sens de la vie*, Paris, Payot.

Adler, N. et Matthews, K. (1994). Health Psychology : Why do Some People Get Sick and Some Stay Well ? *Annual Review of Psychology*. Vol. 45: 229-259.

Adler, P. S., et Kwon, S. W. (2002). Social capital : prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17– 40.

Adner, R. (2002). Quand les technologies sont-elles perturbatrices ? Une vision fondée sur la demande de l'émergence de la concurrence. *Strategic Management Journal, p. 23*(8), 667-688.

Alain, (1928). *Propos sur le bonheur*, Gallimard.

Albert, P., Bernasconi, M., et Gaynor, L. (2003). Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international, *L'Harmattan*.

Aldebert, B. et Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management. *Management international*. Vol 19, numéro 1.

Algava, E., Cavalin, C., et Celerier, S. (2012). La singulière bonne santé des indépendants. *Travail et Emploi*, 132(4), 5-20.

Allen, J., Stevenson, R., Wang, T. (2020). Creative and resourceful : How human, social, and psychological resources affect Creative workers' ability to rebound after failure ; *Small Business Economics*.

Allouch, J. (1995). *Erotique du deuil au temps de la mort sèche*, E.P.E.L. : Paris.

Alstrup, L. (2000). « Coaching Continuous Improvement in Small Enterprises », *Integrate Manaufacturing Systems*, 11(3) : 165–70.

Amiot, M. (1991). Les misères du patronat : le monde des petites et moyennes entreprises Industrielles et de leurs patrons. *Editions l'Harmattan.*

Amorós, J. E., Ciravegna, L., Mandakovic., V. and Stenholm, P. (2019), « Necessity or opportunity ? the effects of State fragility and economic development on entrepreneurial efforts », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 43 No. 4, pp.725-750.

Anaut, M. (2005), Le concept de résilience et ses applications cliniques. *Recherche en Soins Infirmiers*, 82, p. 4-11.

Anaut, M, (2012). Les thérapies familiales : Approches systémiques et psychanalytiques. Eds *Armand Colin.*

Anaut, M. (2012). Resilience. Connaissances de base sous la direction de Boris Cyrulnik et Gérard Jorland. *Eds Odile Jacob*, p 78.

Anaut, M. (2013). La Résilience : Surmonter les traumatismes, 2ème édition, Collections *Psychologie Psychanalyse, Editions Armand Colin*, 126 p.

Ancelin, (1982). Sc. hum. *CNRTL. CNRS.*

Andersen, S. H. (2009). Unemployment and subjective Well-Being : a question of class ? *Work and Occupations*, 36, 1, 3-25.

Anderson, S. et al., (Eds.), Unemployment and health : International and interdisciplinary perspectives (pp. 1-20). Brisbane : *Australian Academic Press*.

André, C. (2005). « *L'estime de soi* », *Recherche en soins infirmiers*, n° 82, chapitre, p 26-30.

André, C. (2009). « Imparfaits, libres et heureux – « Pratiques de l'estime de soi » *Editions Odile Jacob Psychologie).*

André, C. (2017). *Chronique France Culture.*

Angel, P. et Amar, P. (2005). Le coaching. *Que sais-je ?* : le point des connaissances actuelles.

Angel, P., Amar, P., Devienne, E., Tence, J. (2007). « Dictionnaire des coaching » - *Edition Dunod.*

Angel, P. et Amar, P. (2015). *Le coaching*. Paris, France : Presse Universitaire de France. « *Que sais-je ?* ».

Angermeyer, M. C. et Matschinger, H., « Labeling – stereotype – discrimination : An investigation of the stigma process », *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 2005, Vol. 40, p. 391-395., Link, B. et Phelan, J., « Labeling and stigma », *Handbook of the sociology of Mental Health*, Cambridge University Press, New York. 571-587.

Angiolini, C. (2012). « Le deuil, un chemin singulier », *Le Monde*, 30 octobre. Annales Médico Psychologiques (2003). 161 809–815.

Antonovsky, A. (1979). Health, stress and coping. (1ère éd.). San Francisco: *The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series.*

Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health –how people manage stress and stay well (1ère éd.). San Francisco, USA : *The Jossey-Bass Social and Behavioural Science series*.

Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social Science & Medicine*, 36(6), 725-733.

Antonovsky, A. (1996). Le modèle salutogène comme théorie pour guider la promotion de la santé. *Health Promotion International*, Volume 11, numéro 1, mars 1996, pages 11-18.

Archer, J. (1999). The Nature of Grief : The Evolution and Psychology of Reactions to Loss. *London : Routledge.*

Archer, J. et Rhodes, V. (2003). « The grief process and job loss: A cross-sectional study » *British Journal of Psychology*, Vol. 84, N° 3, p. 395-410.

Arenius, P. et Minniti, M. (2005). « Perceptual variables and nascent entrepreneurship ». *Small Business Economics* 24(3), 233–247.

Argyris, C. et Schön, D. (1978). Organizational Learning : a Theory of Action Perspective, *Addison Wesley.*

Argyris, C. (1993) La connaissance au centre de l'action. A guide to overcoming barriers to organizational change, San Francisco : Jossey Bass.

Armstrong, A. R., Galligan, R. F., et Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 331-336.

Arrighetti, A., Caricati, L., Landini, F. et Monacelli, N. (2016), « Entrepreneurial intention in the time of crisis : a field study », *Research.* Vol 22. N° 6. P 835-859.

Arrondel, L. et Masson, A. (2004). « Le patrimoine et ses logiques d'accumulation », dans Tisser le lien social, A. Supiot (éd.), *Éditions de la Maison des sciences de l'homme*, Paris, pp. 253- 272.

Artinian, A. (2005). « Se relever après un échec professionnel », *Challenges*, 28 avril.

Atamer, T., Durand, P., Riot, P., Engel, F. et Fixari, D. (1989), « L'Etat, les PME et les consultants. Deuxième épisode : le marché de la confiance », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines, juin.*

Atkinson, J. W. (1957). « Motivational determinants of risk-taking behaviour ». *Psychological Review*, 64, 6, 359-372.

Atkinson, R. (1998). The life story interview. Qualitative research methods. Vol 44. *Sages publications*. International educational and professional publisher.

Aubert, N. (1997). « L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions » en T. Pauchant (éd). *La quête de sens, Eds Organisation*.

Audet, M.J. et Couteret, P. (2006). Le coaching comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur. *Revue internationale de psychosociologie*, 12, 7, 141-160.

Audretsch, D. B et Keilbach, M. (2004). Capital d'entrepreneuriat et performance économique. *Reg. Stud.* 38 949–959.

Autio, E. et Pathak, S. (2010). Entrepreneur's exit experience and growth aspirations. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30 (5), 1-15.

Ayala Calvo, J. C et Manzano-Garcia, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis, *Journal of Economic Psychology, 42*, p. 126-135.

B

Babineau, R. et Krumboltz, J. (2013). Fail Fast, Fail Often : How losing can help you win, *New York Tarcher*. P 58.

Bachelard, G. (1938). La Formation de l'esprit scientifique, Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective, Les philosophiques, Vrin, *Bibliothèque des textes philosophiques* Chapitre 1.

Bacq, S., Giacomin, O., Janssen, F. (2009). « L'échec et la seconde chance », dans Janssen, F., (Ed.), *Entreprendre, Une introduction à l'entrepreneuriat*, Bruxelles, De Boeck, p. 255-264.

Bacqué, M.F. (1992). Le deuil à vivre. Paris : *Editions Odile Jacob*.

Bacqué, M.F (2012). Qu'est-ce que le deuil ? *Puf.*

Bacqué, M.F. (2013). « Parler du deuil pour éviter de parler de la mort ? La société occidentale face aux changements démographiques et culturels du XXe siècle », *Annales Médico Psychologiques*, Vol. 171, N° 3, p. 176-181.

Bacqué, M.F. et Hanus, M. (2020) « Avant-propos », dans : Marie-Frédérique Bacqué éd., *Le deuil.* Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « *Que sais-je ?* », p. 3-10.

Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur. Une approche par la théorie du deuil. *Revue française de gestion.*

Bah, T. et Gaillon, D. (2016). « Processus suicidaire des dirigeants de petites entreprises : état des lieux et mesures de prévention », *Management & Avenir*, 2016/3 (N° 85), p. 79-105.

Bakkali, C., Messeghem, K., Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir* 2010/9 n° 3.

Balleux, A. et Perez-Roux, T. (2011) Transitions professionnelles et recompositions identitaires dans les métiers de l'enseignement et de l'éducation. Editorial. Recherches en éducation, Université de Nantes, Transitions professionnelles et recompositions identitaires dans les métiers de l'enseignement et de l'éducation, pp.5-14.

Bandura, A. (1982). « Self-efficacy mechanism in human agency ». *American Psychologist*. 37(2) p. 122-147.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy : The exercise of control. W H Freeman/times Books/Henry Holt & Co. *Psychological Review*.

Bandura, A. (2001). Théorie cognitive sociale : une perspective agentique : Revue annuelle de psychologie, 52, 1-26.

Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. Applied Psychology : An International Review, 51, 269-290.

Bandura, A. (2003). Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle, traduction de Jacques Lecomte, Bruxelles, Paris, *Éd. De Boeck*, 2003, p. 691.

Baron, R.A. et Markman, G. D. (2003). « Beyond social capital : the role of entrepreneurs social competence in their financial success ». *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.

Baron, R.A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.

Baron, R., Franklin, R., Mieleski, K. (2013). « Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital », *Journal of Management*, Vol. 42, n°3, p. 742-768.

Barreau, P. (2017). Le coaching : une forme d'accompagnement à part entire. *I2D - Information, données & documents*, 2017/4 (Volume 54), p. 30-32.

Barrois, C. (1998), Les névroses traumatiques, *Paris, Dunod*.

Bartrum, D. et Creed, P. A. (2006). Explications de la détérioration du bien-être des chômeurs théories spécifiques du chômage et au-delà. In T. Kieselbach, A. H. Winefield, C. Boyd, & S.

Bauchard, C. (2014). Enquête sur l'échec entrepreneurial : un tabou à lever ! Business O Féminin.

Baudelot, C. & Establet, R. (2018). Suicide : l'envers de notre monde, *Paris, Le Seuil*, 2018, 276 p.

Baudry, P. (2004). Français et Américains : l'autre rive, Paris, *Village Mondial*.

Baujat, J.P. (1964). Votre capital santé, petit guide médical à l'usage des hommes d'affaires. Paris : *Entreprise moderne d'édition* (Bar-sur-Aube, impr. Lebois).

Baujet, B., Binnié, M., Diesbecq A., Douillard, J.L., Fricero, N., Roussel-Galle, P., Tevels, R. et Torrès, O. (2016), « La souffrance morale des entrepreneurs », *Cahiers de droit de l'entreprise*, n° 2, pp. 9-20.

Baumard, P. et Starbuck, W. (2005). « Learning from failures: Why it may not happen », *Long Range Planning*, 38(3), 1-18.

Baumard, P., Donada C., Ibet J. & Xuereb J-M. (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». In Thietart, R-A et coll (2007). « Méthode de recherche en management », 3e édition, Paris, Dunod, chapitre 9, pp.228-262.

Baumard, P. et Ibert J., (2007), » Quelles approches avec quelles données ? » In Thiétart, R.-A., (coll.), « Méthode de recherche en management », 3ème édition Dunod, Paris, chapitre 4, pp.84-139.

Baumard, P. (2014). Quelles approches avec quelles données ? In Thiétart, R.- A., (coll.), « *Méthode de recherche en management* ». P 105 à 128. Dunod.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.

Baumert, H. (1992). Succession dans la PME familiale : prévoir et réussir. *Ed. Organisation*.

Bayad, M. et Persson-Gehin, S. (2003). « L'accompagnement des porteurs de projets au défi de la complexité le coaching ? », Actes du grand atelier MCX-APC « *La formation au défi de la complexité*, Lille.

Bayad, M. et Persson, S. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. Revue internationale de psychologie Vol 13, p 147 à 168.

Bayad, G., Gallais, M., Marlin, X, Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : La problématique de l'accompagnement. Management Prospective Ed. « *Management & Avenir* » n° 40. P 116-140.

Beautheac, N., Dubois-Costes., I. & Guetny, J.-P. (2011). Le décès, se préparer à faire face *Editions Hachette* : Paris.

Beaver, G. (2003). Small business: Success and failure, *Strategic Change*, 12(3), p. 115-122.

Becker, et Gary, S. (1964) : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Illinois at Urbana-Champaign's *Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Becker, G. S. Human capital : a theoretical and empirical analysis with special reference to education, University of Chicago Press, 1993.

Becker, H.S. (1985). Outsider, Etudes de sociologie de la déviance. *Édition Métailié*, Paris.

Beckett, S. (1991). Cap au pire. *Editions de Minuit*.

Begoin, J. (1994). « La problématique du deuil et le métabolisme de la souffrance psychique » dans Amar, N. ; Couveur, C. ; Hanus, M. (dir.), Le deuil, monographies de *la Revue française de psychanalyse*, PUF : Paris, p. 33-50.

Beigbeder, C. (2015). Merci patrons ! Créer son entreprise, c'est créer des emplois. *Librio. Ed. J'ai lu.*

Belaval, Y. (1953). Les conduites d'échec. Essai sur l'anthropologie contemporaine, *Editions Gallimard.*

Belet, D. (1993), « Prestations de conseil auprès des PME-PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management », *Revue Internationale PME*, vol. 6, n°2, 108-134.

Bellihi, H. et El Agy, M. (2013). Le risque d'échec entrepreneurial, crise individuelle prélude de crise collective : Essai d'exploration des facteurs et des effets critiques. *Revue JBE*, Vol 2, n°1.

Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Xième conférence de l'Association internationale de management stratégique. *Faculté des Sciences de l'Administration*. Université Laval. Québec.

Bencharif, M.A. et Ridouh, B. (2006/1). Quelle réparation pour le psychotrauma ? dans VST-Vie sociale et traitements. N° 89, p 71 à 75.

Bensa, A. et Fassin, E. (2002). « Les sciences sociales face à l'événement », *Terrain*, no 38.

Benslimane A. (2020), Approches économiques des organisations et management stratégique reconstitutions et convergences, *Note de synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'Habilitation à diriger des Recherches, Université de Montpellier* III, 310 p.

Ben Tahar, Y. et Rossi, M. (2012). Le burnout patronal. In. O. Torrès (Ed.), La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire (pp 51-67). Bruxelles : *De Boeck.*

Ben Tahar, Y. (2014). *Analyse du burnout en entrepreneuriat : une étude empirique sur les dirigeants de PME* (*Doctoral thesis, Université Montpellier I, France*). Retrieved from https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01202577/document.

Berger-Douce, S. (2010). « Le rôle de l'accompagnement dans l'échec entrepreneurial », *Journal of Social Management/Zeitschrift für Sozialmanagement*, vol. 8, n° 1-2, p. 65-90.

Berger-Douce, S. & Scoyez, S. (2011). « La prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME ». Dans G. Lecointre, Le Grand Livre de l'Economie PME, (p. 437-458), *Gualino éditeur, Lextenso éditions*, Paris.

Bernard, M.J. (2006). La Résilience Entrepreneuriale, *Cahiers de recherche EM Lyon*, 37 p.

Bernard, M.J, (2007). « Vivre l'échec entrepreneurial : faire face et se transformer », *La tribune/The Conversation*, 17 mars.

Bernard, M.J. (2008). L'entrepreneuriat comme un processus de résilience : Les bases d'un dialogue entre deux concepts. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XV (32), p. 119-140.

Bernard, M.J. (2011). « Le talent « résilience ». Quand une épreuve donne du sens à toute une vie », *Revue internationale de psychosociologie*, 2011/41 (Vol. XVII), p. 107-118.

Bernard, M.J. (2015). *Article paru dans les Echos Entrepreneurs*. La résilience entrepreneuriale, une opportunité ?

Bernard, M.J. et Dubard Barbosa, S. (2016). « Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre », *M@n@gement, Vol.19, N°2, p. 89-123.*

Bernard, M.J. (2016). Entrepreneuriat, parcours de vie et résilience. « Les ressorts de l'espoir ». *l'Harmattan.*

Bernard, M.J. (2018). Le retour sur soi, condition du rebond après un échec entrepreneurial. *Entreprendre & Innover*, n°39(4).

Bernard, M.J. (2020). La résilience, révélatrice de talents. *HBR.*

Bertaux, D. (1997). Les récits de vie, *Paris, Nathan*, 128.

Berthod, M.A. (2009). « Le quasi-accompagnement des employés en deuil au sein des entreprises » *Pensée plurielle* (n° 22), p. 89-98.

Berthod, M.A. (2009b). « Entre psychologie des rites et anthropologie de la perte : notes pour l'étude du deuil », *Journal des anthropologues*, Dossier Anthropologie, Psychanalyse et État, n° 116-117, p. 159-180.

Bertrand, B., Bodenez, P, et Hans, E. (2009). Le patron de PME : ou le syndrome de Peter Pan. Mines Sciences de l'Homme et Société. Paris Tech – *Ecole nationale supérieure des mines de Paris.*

Besset, A., (2004). « Exploration de la somnolence », Médecine du Sommeil, 1, 2, p. 15-21.

Bessière, C., Coutant, I., Godechot, O., Serre, D., Viguier, F., Baudelot, C., Gollac, M. (2003) « Formes de mobilisation, rapports au travail et structures sociales », *Contribution aux IXes Journées de sociologie du travail*, 27 et 28 novembre 2003, p. 3.

Bessin, M., Bidart, C., Grossetti, M. (dir.) (2009). Bifurcations : Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement, *Editions La Découverte* : Paris.

Bichsel, N, et al., (2017). La stigmatisation : un problème fréquent aux conséquences multiples. *Rev Med Suisse* ; 13 : 478-81.

Bidart, C. (2006). « Crises, décisions et temporalités : Autour des « bifurcations biographiques », *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol. 120, N°1, p. 29-57.

Bidart, C. (2010). « Bifurcations biographiques et ingrédients de l'action », in M. Bessin, C. Bidart, C. et Grossetti, M. (dir.), Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement, *Paris, La Découverte*, p.224-238.

Binnié, M., Douillard, J.L., Fevre, M., et Debout, M. (2018). La souffrance de l'entrepreneur : Comprendre pour agir et prévenir le suicide. *Presse de l'EHESP*, 344.

Blanchet, A et Gotman, A. (1992). L'enquête et ses méthodes : l'entretien, *Paris : Nathan*.

Blanchet, A et Gotman, A. (2010), L'enquête et ses méthodes : l'entretien, *Paris : Nathan.*

Blasco, S. et Brodaty, T. (2016). Chômage et santé mentale en France. In : Economie et statistique, n°486-487. *Travail et santé*. pp. 17-44.

Blaug, M., (1982), La Méthodologie Economique, Ed Economica, Paris.

Blum, V. (2016). Se sortir d'une faillite. Impact de l'échec et parcours de vie d'entrepreneurs dans un contexte post-défaillance. *2ème colloque international de la défaillance* Communication dans un congrès à Paris.

Boltanski, L, et Chiapello, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. *Coll Gallimard*.

Bon, J. et Ourset, R. (1988). « L'entreprise amnésique », *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre.

Bonanno, G.A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience. American psychological association. Vol, 59, N° 1, P 20-28.

Bonanno, G.A. (2012). Uses and abuses of the resilience construct : Loss, trauma, and health related adversities, *Social Science & Medicine, 74*, p. 753-756.

Bortolussi, G. (2012). L'economia dei suicidi, *Marcianum Press*.

Bosma, N., Acs, Z.J., Autio, E., Coduras, A., et Levie, J. (2008). *Global Enetrepreneurship Monitor 2008 Executive Report*. Babson Park.

Boudoukha, A. H. (2009). Burn-out et traumatismes psychologiques, *Ed Dunod : Paris.*

Bourdieu, P. (1979). La Distinction : Critique sociale du jugement, *Éditions de Minuit*, 670 p.

Bourdieu, P. (1980). *Le capital social : notes provisoires* », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.31, N°1 Pp. 2-3.

Bourgeois, M.L. (2003). Deuil normal, deuil pathologique : Clinique et psychopathologie. *Doin éditeurs : Rueil-Malmaison.*

Bourgeois, M.L. (2006). *Annales médico-psychologiques*. N° 164, 2006, pages 278-291, 66 réf.

Bourque, J.J., et Charlebois, P. (1991). « Gestionnaires : résistez à la pression », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 15. 2, pp. 25-30.

Boussaguet, S. (2012). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ? *Entreprendre et Innover*, vol. 14, no. 2 (2) pp. 20-29.

Boussaguet, S. et De Freyman, J. (2018). Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME. *Revue Internationale PME*. Vol 31, p. 67-93.

Boussaguet, S. (2018). Entrepreneurs en détresse cherchent soutien désespérément. Entreprendre & Innover, 39(4), 64-70.

Bowlby, J. (1969), Attachement et perte, *Paris, PUF, vol. 1.*

Bowlby, J. et Parkes, C.M. (1970). « Séparation and loss within the family », dans Anthony E.J. (ed.). The Child in his family, *Wiley : New-York*, p. 101-125.

Bowlby, J. (1978). Attachement et perte, Paris, *PUF, vol. 2.*

Bowlby, J. (1980) : Attachment and loss : Separation (vol. II). *Guilford Press, New York.*

Bowlby, J. 2002 [1980]. *Attachement et perte*. vol. 3, La perte. Tristesse et dépression. Paris, PUF.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E. (2010), « Le coaching compatissant, allié de la santé et du renouveau ». *Gestion, 2010/3 Vol. 35, p. 41-46.*

Boyd, D. P, & Gumpert, D. E. (1983). « Coping with entrepreneurial stress ». *Harvard Business Review*. March-April: 44-64.

Boyd, D.P, & Gumpert, D.E. (1983). The effects of stress on early-stage entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, 180, 58-63.

Boyd, D. P, & Gumpert, D. E. (1984). « The loneliness of the small business owner ». *Harvard Business Review*. November-December; p. 18-24.

Brabet, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? in Recherche et Applications en Marketing, Vol 3, n° 1./88, pp. 75-89.

Bradley, D. E., & Roberts, J. A. (2004). Self-Employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37-58.

Brédart, X. et Levratto, N. (2018). Échec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les comprendre pour les dépasser. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 29–34.

Breed, M., Cilliers, F., & Visser, D. (2006). The factor structure of six salutogenic constructs. *The Journal of Individual Psychology*, 32(1), 74–87.

Bridges, W. (2014). « Transitions de vie » - *Edition Intereditions*.

Brockner, J. (1988). Self-esteem at work: research, theory, and practice. Lexington, MA: *Heath, Lexington Books*

Brod, C. (1984). Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution. *Reading, Mass Addison-Wesley.*

Browing, M., Dano, A. M. et Heinesen, E. (2006). Job displacement and stress-related health outcomes. *Health Economics*, 15, 10, 1061-1075.

Bruce, G.L. et Phelan, J.C. (2001). « Conceptualizing Stigma », *Annual Review of Sociology*, vol. 27, p. 363-385.

Bruchon-Schweitzer, M., Rascle, N., Quintard, B., Cousson, F. & Aguerre, C. (1997). Stress professionnel et santé. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 31* (1), 61-74.

Bruchon-Schweitzer, M., Cousson-Gélie, F., Tastet, S. et Bourgeois, M. (1998). Dépression et cancers L'approche de la psychologie de la santé. *L'Encéphale*, 2, 2-14.

Bruchon-Schweitzer, M., Dantzer, R. (1994/2e. 1998) Introduction à la psychologie de la santé, *Paris, PUF*.

Bruchon-Schweitzer, M. (2001). « Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress ». *Recherche en soins infirmiers*, N° 67 - décembre, p.68-83.

Bruchon-Schweitzer, M. (2002). « Psychologie de la Santé. Modèles, concepts et méthodes ». *Paris : Dunod, 2002*.

Bruchon-Schweitzer, M. (2003). Introduction à la psychologie de la santé. *PUF*.

Brun, J.P et Dugas, N. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, N°2 Vol. 30, p. 79-88.

Brunet Mbappé, A. (2010). L'entrepreneur français un trapéziste sans filet in *Impertinences 2010. La documentation française*.

Bruno, A.V. et al., (1992). (Bruno, A. V., Mc Quarrie, E. F., & Torgrimson, C. G. 1992. « The evolution of new technology ventures over 20 years: Patterns of failure, merger, and survival». *Journal of Business Venturing*, vol.7, n°4, pp.291-302.

Bruyat, C. (1994). « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n° 101, pp. 87-99.

Budin, J.D. (2012). A la recherche des facteurs clés de succès dans l'échec. Les histoires méconnues des chefs d'entreprise en difficulté. *Thesis pour l'obtention du diplôme de Doctor in business administration* de l'Université Paris-Dauphine. Paris, La compagnie littéraire.

Buisson, C. (2014). « Ne pleure pas … c'est l'entreprise qui va mal » Faire une place pour les interventions psychosociologiques dans les entreprises en difficulté. *Université Paris VII* – Denis Diderot.

Bullough, A. et Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times, *Business Horizons*, 56, p. 343-350.

Bullough, A. et Renko, M., Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(3), p. 473-499.

Burgard, S. A., Brand, J. E., House, J.S. (2007). Toward a better estimation of the effect of job loss on health. *Journal of Health and Social Behavior*, 48, 4, p. 369-384.

Burt R. S. (1992), « Structural Holes : The Social Structure of Competition », Cambridge, MA, *Harvard Business Press.*

Byrne, O. & Sheperd, D.A., (2015). « Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure » Entrepreneurship *Theory and Practice* », 39(2): 375-405.

C

Cacciotti, G. & and Hatyton, J. (2015). Fear and Entrepreneurship A review and Research Agenda (April 2015). *International Journal of Management Review*, Vol. 17; Issue 2, pp. 165-190.

Cacciotti, G., Hayton, J C., Mitchell, J., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31 (3). pp. 302-325.

Caillé, A. (2005). Don, intérêt et désintéressement. Bourdieu, Maus, Platon et quelques autres. *Collection: Recherches/Mauss*. Editeur: La découverte.

Cannon, M.D, & Edmondson, A.M. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently) How great organizations put failure to work to innovate and improve, *Long Range Planning*, 38(3), p 299-319.

Cardon, M.S et al., (2005). A tale of passion : new insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal Business Venturing*. 20, 23-45 dans Comment surmonter un échec professionnel ? Cusin, J. 2017, pp 37 à 57.

Cardon, M.S et al., (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion, *Academy of Management Review*, Vol. 34 No. 3, pp. 511-32.

Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26, 79-89.

Cardon, M.S., Gregoire, D.A., Stevens, C.E., Patel, P.C. (2012). « Measuring entrepreneurial passion : conceptual foundations and scale validation ». *Journal of Business Venturing*, Volume 28, No. 3, p. 373–396.

Cardon, M. S., Foo, M. D., Sheperd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1-10.

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & Carland, J.C. (1984). « Differentiating entrepreneurs from small Business owners », *Academy of Management Review*, 9(2).

Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviors from failure in organizations. *Long Range Planning*, n° 40, p. 30.

Carmeli, A. (2009), « High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations », *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.

Carpentier, S. 2007). Une analyse exploratoire des liens entre mobilité quotidienne et ancrage résidentiel. Vers une approche écologique de la mobilité ? Articulo - *Journal of Urban Research, Articulo - Revue de sciences humaines*.

Carree, M.A. & Thurik, A.R. (2010). « The impact of entrepreneurship on economic growth » *Handbook of Entrepreneurship Research*, éd. Audretsch D. B., Acs Z. J. (Heidelberg : Springer Verlag 557–594.

Castanias, R. P. et Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model : theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661–678. Creative and resourceful : How human, social, and psychological resources affect creative workers' ability.

Castellano, R. et Punzo, G. (2013). Le rôle de l'expérience familiale dans l'hétérogénéité du travail indépendant dans certains pays en transition.

Catellin, S. (2014). Sérendipité. Du conte au concept, Paris, Seuil, coll. « *Science ouverte* », 2014. Chapitre 1.

Catellin, S. (2004). L'abduction: Un pratique de la découverte scientifique et littéraire. Laboratoire communication et politique, *CNRS*. Paris. Hermès 39.

Catry, B. et A. Buff (1996), Le gouvernement de l'entreprise familiale, Paris, *Publi-Union Éditions.*

Cave, F., Eccles., et Rundle, M. (2001). « Attitudes towards entrepreneurial failure : A learning experience or an indelible stigma ? » *Proceedings of the 2001 Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference*, Jonnkoping, Sweden, May.

Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut S. (2010), « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, No.2 Vol. 9, p. 1-5.

Célant, N. et Rochereau, T. (2017) « L'enquête sur la santé européenne – Enquête santé et protection sociale EHIS-ESPS 2014 », *Rapport IRDS* n° 566, octobre 2017.

Charreire, S., Durieux, F., (1999), « Explorer et tester », in Thiétart, Raymond-Alain (sous la direction de), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, pp. 57-80.

Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, (3ème éd.), Dunod, Paris, p. 59-83.

Charles-Edward, D. (2009). Empowering people at work in the face of death and bereavement. *Death Studies*, 33, 5, 420-436.

Charreire Petit, S. et Cusin, J. (2013). Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle. *M@n@gement, 16*(2), 141-175.

Chay, Y.W. (1993). « Social support, individual differences and well-being : A study of small business entrepreneurs and employees ». *Journal of Occupational & Organizational Psychology,* vol. 66, No. 4, pp. 285-302.

Chen, C.C., Greene, G. P., Crick, A. (1998). « Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers ? », *Journal of Business Venturing*, Vol.13, p. 295-316.

Chen, D. J. Q. et Lim, V. K. G. (2012). « Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search », *Journal of Organizational Behavior*, 3ol. 3, n°6, p. 811-839.

Chen, P., Mao, L. Coronavirus Nassis G.P. Wuhan. (2019-n CoV) : La nécessité de maintenir une activité physique régulière tout en prenant des précautions. *Journal of Sport and Health Science*. 2020.

Cheung, C. & Chow, S. 2006. « An investigation of the success factors of young Chinese entrepreneurs in Hong Kong ». *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 10, pp. 43-70.

Chichowlas, L. (2016). Le coaching des entrepreneurs en Rebond. Une transition professionnelle et un réalignement identitaire. *Mémoire pour l'obtention de la certification devenir coach professionnel* – RNCP niveau 1. *Linkup Coaching*.

Chirkov, V., Ryan, R.M., Kim, Y. et Kaplan, U. (2003). Differentiating Autonomy From Individualism and Independence : A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 84, n° 1, 97-110.

Choisy, (1950). Ambiance traumatisante. *Psychanal., 1950, p. 120*

Churchill, N. C., Lewis, V. L. (1983), « The five stages of small business growth », *Harvard Business* Review, vol. 61, May-June, pp. 30-50.

Cioran, E. (1977). Précis de décomposition, *Gallimard*. Chapitre 1.

Clark, A., Georgellis., Y. et Peter Sanfey, P. (2001). « Scarring : The Psychological Impact of Past Unemployment », *Economica, London School of Economics and Political Science*, vol. 68(270), pages 221-241, mai.

Clervoy, P. et Lemoine, P. (2016) Traumatismes et blessures psychiques. Collection : *Thérapies et psychothérapies*. Ed Lavoisier.

Clutterbuck, D. (1991) Everyone Needs a Mentor. London : *Institute of Personnel and Development*.

Coad, A. (2013). Death is not a success : Reflections on business exit. *International Small Business Journal*, 32(7) : 721-732.

Code de commerce. Titre IV : De la liquidation judiciaire et du rétablissement professionnel. Procédures *collectives Dalloz* 11/17 (Pétel, 9e édition).

Coelho, P. R. P. et McClure, J. E. (2005). Learning from failure, *Mid-American Journal of Business*, 20(1), p. 13-20.

Cohen, S., Janicki-Deverts, D., Miller, GE. (2007). Stress psychologique et maladie. JAMA : *the journal of the American Medical Association* 298(14) :1685-7.

Cohen, R. (2008). Le second rebond de la balle, Paris, Saint-Simon.

Cohidon, C. et al., (2010). Suicide et activité professionnelle en France, Saint-Maurice, Institut de veille sanitaire. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*.

Colantonio, F. (2018). Rebondir sur l'échec. *L'attitude des héros*.

Colman, G. et Dhaval, D. (2014). Unemployment and health behaviors over the business cycle a longitudinal view, « *Document de travail n° 20748 du National Bureau of Economic Research* », New-York.

Commission Européenne. (2007). Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise – *Pour une politique de la deuxième chance, Bruxelles.*

Commission Européenne. (2011). A second chance for entrepreneurs. Commission Européenne, *Promotion of entrepreneurship and SMEs, Bruxelles*.

Commission Européenne. (2013). « Petites et moyennes entreprises (PME) : Faits et chiffres sur les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'UE », Entreprises et Industrie, *Commission Européenne.*

Commission Européenne. (2020). Soutenir les entrepreneurs et les travailleurs indépendants. Emploi, affaires sociales et inclusion.

Congar, Y. (1968*).* « Les hommes devant l'échec » *PUF* sous la direction de Jean Lacroix.

Cooper, A. C. et Artz, W. A. (1995). « Determinants of Satisfaction for entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 439-457.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26 (6). p. 604–623.

Corner, P. D., Singh, S., et Pavlovich, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*.

Cornillot, P. (2009). « Problématisation de la santé », *Revue française de psychosomatique*, vol. 36, nº 2, p. 101.

Côté, G M. (2000). « Les pertes, les deuils et le processus de croissance des femmes ». Reflets : *revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 6, p. 117-137.

Cottraux, J. (2012). (Ed.). Appliquer la psychologie positive dans le monde du travail. In Psychologie positive et bien-être au travail (pp. 3-29). *Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson*.

Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion. Cours du CEFAG – séminaire d'études qualitatives 2005.

Couteret, P. et Audet, J. (2006). « Le coaching comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur », *Revue Internationale de Psychologie*, Vol. XII, dossier n°27, p. 141-160.

Coutu, L.D. (2002). « How resilience works », *Harvard Business Review*, Vol.80, N°5, p.46-55.

Cowling, M. et Bygrave, W. (2003). Entrepreneurship and Unemployment : Relationship Between Unemployment and Entrepreneurship in 37 Nations Participating in the *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002*, Babson College, Wellesley, USA.

Craig, T.K.J., Brown, G.W., 1984, Goal frustration and life events in the aetiology of painful gastrointestinal disorder, Journal of Psychosomatic Research, 28, 411, 421

Creed, P. A., & Bartrum, D. (2006). Explanations for deteriorating well-being in unemployed people : Specific unemployment theories and beyond. In T. Kieselbach, A. H. Winefield, C. Boyd, & S. Anderson, Unemployment and health : International and interdisciplinary perspectives. Brisbane : Australian Academic Press.

Cosnier, J. et al., (2016). Empathie et communication. Comprendre autrui et percevoir ses émotions. *Dans la communication*. Pages 141 à 146.

Crocker, J., Major, B. & Steele, C. (1998). Social stigma. In S. Fiske, D. Gilbert & G. Lindzey (Eds), Handbook of Social Psychology (Vol. 2) (pp. 504-553). *McGraw-Hill : Boston, MA.*

Crocq, L. Lefebvre, P. Girard, V : « Hystérie et névrose traumatique » compte rendu du congrès de psychiatrie et neurologie de langue française à Lausanne - septembre 1965 – *Ed Masson* - Paris

Crocq, L. (1999). Les traumatismes psychiques de guerre. Paris : *Odile Jacob*.

Crocq, L. (2007). Traumatismes psychiques – Prise en charge psychologique des victimes. *Collectif*.

Cullière, O. (2003), « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Les Côtes de Carthage (Tunisie), juin.

Curcio, G., Ferrara, M., De Gennaro, L., 2006, « Sleep loss, learning capacity and academic performance », Sleep medicine reviews, 10, 5, p. 323-337.

Curran, J. et Burrows, R. (1989). Profils nationaux des travailleurs indépendants. *Emp. Gazette* 97 376–385.

Curran, J. & Blackburn, R.A. ; (2000). « Panacea or White Elephant ? A Critical Examination of the Proposed New Small Business Service and Response to the DTI Consultancy Paper », *Regional Studies*, 34(2), p. 181-190.

Cusin, J. (2005). « Apprendre d'un échec commercial ? Analyser et interpréter cet échec : une condition nécessaire pas toujours satisfaite », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 214-215, no. 4, 2005, pp. 111-126.

Cusin, J. (2008). Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise. *Eds du Palio*.

Cusin, J. (2009). La réalité de l'apprentissage par l'échec en entreprise : une approche behavioriste enrichie des émotions. *Management international*, 13(4), 27–45.

Cusin, J. (2011). Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes. *In Annales des Mines-Gérer* (N°.2, pp. 36-47). ESKA.

Cusin, J, et Maymo, V. (2016). « Stigmatisation de l'entrepreneur post-faillite et décision de financement du banquier », *M@n@gement* 2016/4 (Vol. 19), p. 305-329.

Cusin, J. (2017). Comment surmonter un échec professionnel ? Le rôle de l'accompagnant. Coll Regards sur la pratique. *EMS Editions*. *Management & Société*.

Cuzin, R. et Fayolle, A. (2004). « Les dimensions structurantes de l'accompagnement », *La revue des sciences de gestion*, Direction et Gestion, No. 210, p. 77-88.

Cuzin, R. et Fayolle, C. (2006). Quel appui à la création d'entreprise ? In *L'Expansion Management Review* 2006/1 n° 120, pages 92 à 97.

Cyrulnik, B, (2000). Les nourritures affectives. Paris : *Odile Jacob*.

Cyrulnik, B. (2001). Manifeste pour la résilience. Spirale, Vol. nº 18, no. 2, 2001, pp. 77-82.

Cyrulnik, B. (2001). Les vilains petits canards. Paris : *Odile Jacob.*

Cyrulnik, B, (2002). Un merveilleux malheur, Paris : *Odile Jacob*.

Cyrulnik, B. et Seron, C. (2003). *La résilience ou comment renaître de sa souffrance*, Paris : *Fabert.*

Cyrulnik, B. et Duval, P. (2006), Psychanalyse et Résilience, Paris : *Odile Jacob*.

Cyrulnik, B. et Jorland, G. (2012). Résilience, connaissances de base, *Paris, Éd Odile Jacob.*

Cyrulnik, B. (2014). Les âmes blessées, Paris, Ed *Odile Jacob*.

Cyrulnik, B. (2017). « Chapitre 14. Santé mentale et résilience », Roland Coutenceau, éd., *Santé mentale et société.* Dunod.

D

Dacin, T. (1997). Isophormism in context : The power and prescription of institutional norms. Academy of Management Journal, Vol 40, N° 1.

Dahan, J. (2008). Succès individual & context stratégique: le cas des cadres intermédiaires. *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Montréal, HEC Montréal, 267 p.

Dalley, J. et Halmiton, B. (2000). « Knowledge, Context and Learning in the Small Business », *International Small Business Journal*, 18(3), p. 51-59.

Damiani, C. et Lebigot, F. (2015). Les mots du trauma – Vocabulaire de psychotraumatologie. *Eds Philippe Duval*.

Danes, S. M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G., Brewton, K.E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(4): p. 333-354.

Dares, 2020. Répartition des TPE employeurs fin 2018.

Davidsson, P, et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

Deakins, D. et Whittam, G. (2000). Business start-up : theory, practice and policy. In S. Carter, et E. D. Jones. (Eds.), Enterprise and small business : principles, practice and policy : 115-131. *Englewood Cliffs : Prentice-Hall*.

Deb, P., W. T. Gallo, P., Ayyagari, J. M., Fletcher, and Sindelar, J.L. (2011). The Effect of Job Loss on Overweight and Drinking, *Journal of Health Economics*, 30, 317-327.

Debout, M. (1996). Le suicide, collection « Vivre et Comprendre », *Editions Ellipse*.

Debout, M. (2002). La France du suicide, *Editions Stock*, février 2002.

Debout, M. (2012). Suicide, un tabou français avec Gérard Clavairoly, *Editions Pascal*, mai 2012.

Debout, M. (2015). Le traumatisme du chômage. *Editions de l'Atelier.*

Debray, C., Paradas, A., Fournier, C., & Torrès, O. (2016). The relationship between the sense of coherence in the directors of SMEs, and their perception of stress, isolation, and physical and mental health. *32nd EGOS Colloquium*, July 7–9, Naples, Italy.

Deephouse, D.L. (1996). Does isomorphism legitimate ? *Academy of management journal*.

Deetjeans, M.C. (2005). « Résilience et autodétermination : l'art de rebondir après la souffrance », *Les éditions Quebecor*, 128 p.

De Freyman, J., Boussaguet, S., et Bah, T. (2016). Le devenir des cédants de PME : une typologie en fonction des strategies de réinvestissement. *Revue de l'Entrepreneuriat*. Vol 15 3-4, p, 63 à 86.

De Gaulejac, V. et al., (2007). La sociologie Clinique. P 352. Eds Erès.

De Gaulejac Vincent, (2009). « Souffrances objectives, souffrances subjectives », dans : Thomas Périlleux éd., *Destins politiques de la souffrance.* Toulouse, Érès, « *Sociologie clinique* », 2009, p. 47-59.

De Hoë, R. & Janssen, F. (2014). L'échec entrepreneurial : Une voie de succès futur ? In Guilano, & L. é. Gualino (Hrsg.), *Le grand livre de l'économie PME* (S. 177-195). Issy-les-Moulineaux, France : Gilles Lecointre.

De Hoë, R. & Janssen, F. (2014). L'impact des émotions sur l'apprentissage suite à l'échec entrepreneurial : revue de la littérature et pistes de recherche futures, *12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 29-31 octobre, Agadir.

De Hoë, R., Giacomin, O., et Janssen, F. (2016). Sortie entrepreneuriale et déterminants explicatifs de l'intention de recréer, *CIFEPME, Trois Rivières.*

De Hoë, R., et Janssen, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management International*, *20*(2), 18–28.

De Hoë, R., Giacomin, O., Janssen, F. (2018). Quels entrepreneurs retentent l'aventure après une sortie entrepreneuriale ? *Revue internationale PME*, Vol 31, Numéro 3-4, p. 285-317.

Dejours, C. (1993). Travail et usure mentale, Paris, *Bayard.*

Dejours, C. (1994). Le Facteur humain, coll. *Que sais-je, PUF*, 1994.

Dejours, C. (1999), Souffrance en France, Paris, *Le Seuil*.

Dejours, C. (2005). « Nouvelles formes de servitude et suicide », *Travailler* 2005/1 (n° 13), p. 53-73.

Dejours, C. (2007). Conjurer la violence – Travail, violence et santé, Payot, 2007, et coll. « *Petite Bibliothèque Payot* » n° 785, 2011.

Dejours, C. et Bègue, F. (2012), Suicide et travail : que faire ? *PUF*, Paris.

De Ketele J.-M., & Roegiers X., (1996), Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents. Méthodes en sciences humaines. 3e édition, Paris : De Boeck Université.

Delage, M. et Cyrulnik, B. (2010). Famille et résilience, Paris : *Odile Jacob*.

Delattre, C. (2013). *Bull. Joly Entrep*. Diff. 399 dans la souffrance du chef d'entreprise face à la défaillance de son entreprise (2015).

De La Vega, X. (2008). « Radiographie des suicides au travail », *Les Grands dossiers des Sciences humaines* : Malaise au travail, N° 12, p.68-71. Septembre-octobre-novembre.

Delivre, F. (2002), le métier de coach, *Ed. Organisation*.

Denave, S. (2006). « Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles » *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 120, p. 85-110.Keeves (Ed) Educational.

Denave, S. (2015). Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques. *Presses Universitaires de France*. P 1 à 23.

Denzin, N.K. (1988). Triangulation, in J.P. (Ed) Educational Research Methodology and Measurement : *An International Handbook*, Editions Pergamon Press, Oxford, 305-307.

Descartes. (Discours de la Méthode (1637). Ve partie. *Œuvres et Lettre*, la Pléiade.

Desforges, F. (2001). Histoire et philosophie : une analyse de la notion de santé. In : Histoire, économie et société, 20e année, n°3. *Les miroirs de la santé*. pp. 291-301.

Desmaison, G. (2008). « Management socio-économique, l'énergie du changement, 35 dont 25 », festival international du management socio-économique innovant, Lyon.

Desmaison, G. (2013). L'accompagnement sociétal des PME/TPE, *10ème Congrès ADE*.

Desmaison, G. (2014). Durabilité des méthodes de management dans les organisations : cas des projets de management socio-économique, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2014.

Desmaison, G. (2014). La mise en œuvre du potentiel humain dans les changements organisationnels. *Congrès ADERSE*. Marseille.

Desmaison, G. (2017). L'ingénierie du Rebond. L'accompagnement des entrepreneurs ayant subi une liquidation (EASL). Congrès Adverse 2017.

Desmaison, G. et Augustin, B-M. (2020). Les faces cachées de l'entrepreneuriat. Chapitre 8 (dir Torrès, O et Fimbel, E). *Editions EMS*, 248 p.

De Tienne, D. et Cardon, M. C. (2006). « Entrepreneurial exit strategies : the impact of human capital » Frontiers *of Entrepreneurship Research*, Babson College.

De Tienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process : Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2) : 203-215.

De Tienne, D. R., et Wennberg, K. (2014). Small business exit : Review of past research, theoretical considerations and suggestions for future research. In S. Newbert (Ed.), *Small business in a global economy : Creating and managing successful organizations*. Westport, CT Praeger.

De Tienne, D.R., McKelvie, A., Chandler, G.N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies : A typology and test, *Journal of Business Venturing*, 30, 255-272.

De Tychey, C. (2001). « Surmonter l'adversité : les fondements dynamiques de la résilience », *Cahiers de psychologie clinique* 2001/1 (n° 16), p. 49-68.

Devece, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis : Success factors and path failure. Journal of business research. Vol 69, Issue 11. P 5366-5370.

Devins, D. (1999). « Supporting Established Micro Businesses : Policy Issues Emerging from an Evaluation », *International Small Business Journal*, 18, p. 86-96).

De Wit, G. & De Kok, J. (2014). Les petites entreprises créent-elles plus d'emplois ? De nouvelles preuves pour l'Europe. *Petit bus. Econ.* 42 283–295.

Diagnostic and Statistic Manuel of Mental Disorders, (2000). 4ème édition *American Psyciatric Association*, Washington DC.

Dietrich, A. & Pigeyre, F. (2005), La gestion des ressources humaines, *Editions Repères la Découverte*, Paris.

Dieu, A.M. et Delhaye, C. (2009). Des reconversions professionnelles positives : le retour des femmes sur le marché de l'emploi. *Éducation Permanente*, 181, 133–147.

DiMaggio, PJ. et Powell, W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, Vol 48, P 147-160.

Dobbs, B. et Poletti, R. (2001). La resilience, l'art de rebondir, *Editions Jouvence*.

Domeignoz, C, et Morin, E. (2016). Les émotions ont leur raison, qu'il convient d'écouter. *Entreprendre & Innover*, (2), 7-15.

Doucerain, N. (2011). Ma petite entreprise a connu la crise, Paris : François Bourin Editeur.

Dubar, C. (2000). *La Crise des identités*, Paris, PUF.

Drida, M. (1999). Le harcèlement moral ; articulations avec la psychodynamique du travail. *Association Mots pour Maux au travail*. Communication faite à la réunion de la société de médecine.

Dube, M. et al., (2010). « L'amélioration des capacités de résilience chez l'adulte par la réalisation des projets personnels », *Bulletin de psychologie* 2010/6 (Numéro 510), p. 435-440.

Dubini, P. et Aldrich, H. (1991), « Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process », *Journal of Business Venturing*, Vol.6, N°5, Pp. 305-13).

Dubos, R. (1966). *Santé et maladie*, 1966, en collaboration avec Maya Pines, version anglaise en 1969.

Dubouloy, M. (1996). « Les processus et rituels de deuil dans les organisations ». *Actes du colloque de l'AGRH.*

Duchénaut, B. (1996). Chapitre 2 Les dirigeants de PME : des spécificités fortes. Les Dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyse pour mieux les connaitre. Paris, *Editions Maxima Laurent du Mesnil*, 519 p.

Duchénaut, B. et Orh, M. (2000). Les femmes entrepreneurs en France. Paris : *Seli Arslan.*

Duyck, J. -Y. (2001), « Des lettres et des chiffres : vers la « troisième génération » du qualitatif en sciences de gestion », Revue Sciences de Gestion, n°30, p. 179 -206.

Dulaurans, M. (2019). Stigmatisation. Carnet de recherches de l'équipe COS (Communication, Organisation et Société) du MICA (EA 4426) Université Bordeaux Montaigne.

Dumet, N. et Porte, P. (2008). Quand l'ombre de l'objet perdu est tombé sur le corps du sujet…Deuil, somatisation et incorporation dans *Cahiers de Psychologie clinique*. P 129.

Dupain, C. (2016/2017). Le coach professionnel peut-il transformer un échec en réussite ? Mémoire de certification en vue de l'obtention du titre de coach professionnel. ICN B-S Nancy.

Dupre, L. et al., (2012). The cumulative effect of unemployment on risks for acute myocardial infarction, « *Arch Intern Med* », December 2012.

Duquenne, L. (2014). L'illusion de l'accompagnement, *Entreprendre & Innover*, 2-3 (21-22), 77-89.

Dür, C. *« L'impact psychologique de la défaillance d'entreprise sur le débiteur ». DU droit des entrepreneurs en difficulté*-promotion (2008-2009).

Duruz, N. (1985). Narcissisme en quête de soi : étude des comportements de narcissisme, de moi et de soi en psychanalyse et en psychologie. Bruxelles, P. MARDAGA, collection psychologie et sciences humaines.

Durkheim, E. (2013). *Le suicide*, étude de sociologie (Ed ; 1897*). Hachette. BNF. Paris.*

Dyer, L. et Ross, C. (2003). « Advising the small business client », Communication présentée à la 24ème *Conférence du Conseil Canadien sur la Petite et Moyenne entreprise et l'entrepreneuriat* ;*(CCPME)*, tenue à Victoria).

E

Eberhart, R. N., Eesley, C. E., et Eisenhardt, K. M. (2017). Failure is an option : Institutional change, entrepreneurial risk, and new firm growth. *Organization Science*, 28(1), 93-11

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams, Administrative Science Quarterly* nº 44, p. 350-383.

Edmondson, A. (2011). « Strategies for Learning from Failure », *Havard Business Review*, 89 (4), 49-55.

Efrat, R. (2006). The evolution of bankruptcy stigma. *Theoretical Inquiries in Law*, 7(2) :365-393.

Ehrenberg, A. (1991). Le Culte de la performance. Essai société, *Editions Calmann-Lévy*.

Ehrenberg, A. (2013). La notion de pathologie sociale : un exercice de clarification Dans *l'injustice sociale, quelles voies pour la critique*. p 129-148.

Etude de Bpifrance Le Lab. (2016), intitulée « *Vaincre les solitudes du dirigeant* ».

Everett, J. et Watson, J. (1998), « Small business failure and external risk factors », *Small Business Economic*, vol. 11, no 4, p. 371-390.

Evrard, Y. et al., (2009). Fondements et méthodes des recherches en marketing. Eds Dunod. 4ème edition. 704 pages.

F

Fayolle, A. (2004a). A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine, *Revue Internationale PME*, 17(1), 101-121.

Fayolle, A. et Nakara, W. (2010). « Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat ». *2ème Conférence de la Fondation Nationale pour l'Enseignement et la Gestion des Entreprises (FNEGE)*, EGM, October 22, Paris, France.

Fayolle, A. (2012). Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre. *Coll Management sup*. Eds Dunod.

Fayolle, A. et Nakara, W. (2012). Création par nécessité et par précarité : la face pathogène de l'entrepreneuriat ? In. O. Torrès (Ed.), La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire (pp 37-49). Bruxelles*: De Boeck*.

Fayolle, A. (2013). Necessity entrepreneurship and job insecurity : the hidden face of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 2* (3), 1–10.

Fayolle, A. (2017). « Entrepreunariat ». Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre. *Collection : Management Sup*. *Editeur Dunod*.

Ferenczi, S. (2006). Le traumatisme, Paris: *Payot* p. 56, coll. Petite Bibliothèque Payot, (1ère edition 1933).

Fieres, V. (2016). Le succès de l'échec. Dans quelle mesure peut-on accompagner l'entrepreneur en échec ? Mémoire de fin d'études de type « M1 » (2016). *Néoma Business School* ; ESB Business School, Reutlingen University.

Filion, L. J. (2010). « Le métier d'entrepreneur » dans Filion, L. J et C. Ananou, (coll.), *De l'intuition au projet d'entreprise*, Editions Transcontinental, *Editions de la Fondation de l'entrepreneurship et Presses HEC* Montréal, Chap.2, pp 441-456.

Finlay-Jones, R. et Brown, G.W. (1981). Types of stressful life event and the onset of anxiety and depressive disorders. *Psychological Medicine*, Vol 11 issue 4, pp 803-815.

Fisher, G.N. (1994). Le ressort invisible. Vivre l'extrême. Paris : *Seuil*.

Flannery, B. et Flannery. G. (1990). Sense of coherence, life stress and psychological distress : A prospective methodological inquiry. *Journal de psychologie clinique*. Volume 46, N° 4. P 415 à 420.

Folkman, S. & Moskowitz, J. T. (2000). Stress, positive emotion, and coping. Current Directions in *Psychological Science*, 9(4), 115-118.

Folkman, S. et al., (2004). Coping : Pitfalls and promise. *Annual of Review of Psychologie*, 55, 745-774.

Fourcade, F. & Krichewsky, M. (2014), Accompagner, une pratique qui s'apprend, *Entreprendre & Innover, 2-3* (21-22), p. 47-52.

Fraley, R.C. & Shaver, P.R. (1999). « Loss and Bereavement : Attachment Theory and Recent Controversies Concerning « Grief Work and the Nature of Detachment », dans J. Cassidy ; P.R. Shaver (Eds), *Handbook of Attachment : Theory, Research, and clinical Applications*, The Guilford Press : New-York London, 735-759.

François et al., (2000). Influence du « Sense of Coherence » dans l'adaptation aux conséquences aversives du traumatisme. *Revue Francophone de Clinique Comportementale et Cognitive. RFCCC*. Janvier-Février-Mars 2000. Vol V n° 14. p. 20.

François-Brazier, E. (2018). Diplômée de Neoma Business School, *Master 2 in Management & Entrepreneurship*, Seminar Paper 2017/2018.

Frankish, J., Roberts, R., Coad, A., Spearsz., T. & Storey, D. (2012). Do entrepreneurs really learn ? Or do they just tell us that they do ? *Industrial and Corporate Change*, 22 (1), 73-106.

Fredland, J. E. et Little, R. D. (1981). Travailleurs indépendants : retour à l'éducation et à la formation. *Econ. Educ. Révérend* 1 315–337.

Fredrickson, B.I. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2(3)*, p. 300-319.

Fredrickson, B.I. (2001). The role of positive emotions in positive Psychology, *American Psychologist*, 56(3), p. 218-226.

Fredrickson, B.I. (2003), The value of positive emotions. *American Scientist*, 91(4), p. 330-335.

Freeman, et al., (2015). « *Are Entrepreneurs Touched with Fire ?* ».

Freud, S-Ferenczi, S. (1920-1933). Correspondance. Les années douloureuses. Volume 3. Calmann-Lévy.

Freudenberger, H J. (1987). L'épuisement professionnel *: la brûlure interne*.

Fridja, N.H. (1986). The emotions. New York: *Cambridge University Press*.

Frisch, F. (1999). Les études qualitatives. *Eds d'Organisation.*

Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17, 2, 59-69.

Fuch, Ebaugh, H. R. (1988). « Becoming an ex », *Chicago, University of Chicago Press*.

G

Gable, S. L. et Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology ? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

Gallo, et al., (2004). Involuntary job loss as a risk factor for subsequent myocardial infarction and stroke : findings from the Health and Retirement Survey, « *American Journal of Industrial Medecine* ».

Garmezy, N. (1991). Résilience et vulnérabilité aux effets néfastes du développement associés à la pauvreté. *American Behavioral Scientist, 34*(4), 416-430.

Garmezy, N. (1994). Resiliency and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated with Poverty. *The American Behavioral Scientist* (1986-1994), vol 34, n° 4, p. 416.

Gaucher, R. (2010). La psychologie positive : ou l'étude scientifique du meilleur de nous-même. Paris. *L'Harmattan.*

Gaudez, F. (2005). De l'abduction créative comme méthode sémio-anthropologique au service de la sociologie de la connaissance et des représentations. Sociedade e estado.

Gaulejac, V. (2009). Souffrances objectives, souffrances subjectives dans *Destins politiques de la souffrance*.

Gaussin, J. et Karnas, G. (1998). « Stress et santé mentale dans une entreprise audiovisuelle du secteur public » in Stress, santé et intervention au travail, tome 7, *Press Inter Universitaires*.

Geindre, S., Deschamps., B. et Fatien-Diochon, P. (2014). L'accompagnement du repreneur : conseil, mentor ou coach ? *Entreprendre et Innover, 2-3*(21-22), 38-46.

Gélinier, O. et A. Gaultier (1974), L'avenir des entreprises personnelles et familiales, Paris, *Éditions Hommes et Techniques.*

Genet J.J. Siemer M. 2011. Flexible control in processing affective and non-affective material predicts individual differences in trait resilience, Cognition and Emotion, 25(2) : 380- 388.

George, J.M. et Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context : Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy on Management Journal.*

Gernet, I. et Dejours, C. (2009/2). Evaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*. N° 8 p 27 à 36 ; Erès.

Gibb, A. (2000). « SME Policy, Academic Research, and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions », *International Small Business Journal*, 18(3), p. 13-34.

Gielnik, M., Zacher, H., Frese, M. (2012). Mettre l'accent sur les possibilités en tant que médiateur de la relation entre l'âge des propriétaires d'entreprise et la croissance du capital-risque. *J. Bus. Ventur.* 27 127–142.

Giotopoulos, I. et al., (2017). What drives ICT adoption by SMEs ? Evidence from a large-scale survey in Greece.

Giovannelli, F. (2004). Quand la spirale de l'échec relève moins de la fatalité que de problèmes personnels. *Le Temps*. [Factiva]. Accès réservé aux participants EM Lyon.

Giust-Desprairies, F. (2013). « Crise » in *Vocabulaire de Psychosociologie*.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research, *Chicago, IL: Aldine.*

Goffman, E. (1975 [1963]). Stigmate. Les usages sociaux de la déviance, Paris, *Minuit.*

Gollac, M. et Volkoff, S. (2006). La santé au travail et ses masques. Sociology. *Actes De La Recherche En Sciences Sociales.* N°63, pp 4-17.

Gomez, P.Y. (2010). « L'effet Gulliver » fausse l'image des sociétés cotées. Publié le 22 novembre 2010 à 15h34 - Mis à jour le 22 novembre 2010.

Gori, R. et Le Coz, P. (2007). « Le coaching : main basse sur le marché de la souffrance psychique ». *Cliniques méditerranéennes* n°75. Janvier, p. 73-89.

Grafmeyer, Y. (1994). Sociologie urbaine. Paris, *Nathan Université* (128/Sociologie), 128 p.

Granovetter M., « The strength of weak ties », *The American Journal of Sociology*, 78, 1973, p. 1360-1380.

Granovetter, M. (2003). « La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs », *Terrains et travaux*, 4, 2003, p. 167-206.

Grant, S. & Ferry, K. (2012). Identifier les sources de stress professionnel chez les entrepreneurs pour la mesure. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 4(4) :351-373.

Gratwitz, M. (2000) Lexique des sciences sociales, 7ème ed, Paris, Dalloz.

Gray, M. (1971). Au nom de tous les miens, *Éditions Robert Laffont*.

Graziani, P. (2008). Anxiété et Troubles Anxieux. *Psychologie 128*. *Armand Colin*.

Green, A. (1983). Narcissisme de vie, narcissisme de mort. Paris, Ed de Minuit.

Grebot, E. & Berjots, S. (2010), Stress perçu et stress post-traumatique après un licenciement. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 20, 4, p. 131-140.

Grossetti, M. (2004). Sociologie de l'imprévisible. Dynamiques de l'activité et des formes sociales. *PUF, Paris.*

Grossetti, M. (2006). « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux ». *Cahiers Internationaux de Sociologie*, n° 120, p. 5-28.

Grossetti, M. (2010) « Imprévisibilités et irréversibilités : les composantes des bifurcations » dans Marc Bessin, Claire Bidart et Michel Grossetti (Dir.) Bifurcations : Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement, *Paris, La Découverte*, 147-159.

Grossetti, M. et Reix, F. (2014). « Parcours biographiques et carrières entrepreneuriales » in Pierre-Marie Chauvin, Michel Grossetti, Pierre-Paul Zalio, *Lexique sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, *Les Presses de Science Po*, pp. 413-432.

Guest, G et al., (2006). How many interviews are enough ? An experiment with data saturation and variability. Field Methods, Vol. 18, No. 1, February 2006 59–82.

Guetny. J.-P. (2011). Le décès, se préparer, faire face. Eds Hachette.

Guignard, R. et al., (2016). Usage de substances psychoactives des chômeurs et des actifs occupés et facteurs associés : une analyse secondaire du Baromètre santé 2010, « *Bulletin Epidémiologique Hebdomadaire* ».

Guilhot, B. (2000). « Défaillances d'entreprise : soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques » *Revue Française de Gestion*, n° 130, septembre-octobre, p. 52-67.

Guiliani, F. (2016). *La vigilance entrepreneuriale : les antécédents liés au sommeil du dirigeant de PME*. Ph D thesis, University of Montpellier, France.

Guiliani, F. et Torrès, O. (2017). L'influence de la somnolence et de la concentration sur la vigilance entrepreneuriale des dirigeants de PME. *Revue de l'Entrepreneuriat, 16*(3–4), 137-166.

Guillemin, M. (2011). Les dimensions insoupçonnées de la santé au travail. Paris : *L'Harmattan.*

Gumbel, P. (2010). « On achève bien les écoliers ». Essais et documents. *Ed Grasset.*

Gumpert, D. E. & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small business owner. *Harvard Business Review*, 62, 18–24.

Gumpert, D. E. & Boyd, D. P. (1985). « Stress et solitude du patron de PME », *Harvard-L'Expansion*, p. 49-56, Eté.

Gunnarsson, K. et Josephson, M. (2011). « Entrepreneurs' self-reported health, social life, and strategies for maintaining good health ». *Journal of occupational health*, 53 (3); p. 205-213.

Gut, E. (1993). Dépression productive et improductive : réussite ou échec d'un processus vital, *P.U.F. : Paris.*

H

Halbout, R.M. (2015). Savoir être coach. Un art, une posture, une éthique. Paris, France : *Eyrolles, Editions d'Organisation.*

Hamilton., V, Hoffman., W, Broman., C. et Rauma, D. (1993). Chômage, détresse et faire face une étude de panneau des travailleurs de l'automobile. *Journal of Personality and Social Psychology* 65 234-247.

Hammen, C. (2005). Stress and depression. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1(1), 293319.

Hamrouni, A. D., et Akkari, I. (2012). « The Entrepreneurial Failure : Exploring Links between the Main Causes of Failure and the Company life cycle ». *International Journal of Business and Social Science*, vol.3, n°4, pp. 189-205.

Hanus, M. (1994). Les deuils dans la vie : deuils et séparations chez l'adulte et l'enfant. Poitiers : *Editions Maloine.*

Hanus, M. (1998). « Le travail de deuil », Nadine Amar éd., *Le deuil.* Presses Universitaires de France, pp. 13-32.

Hanus, M. (2000). La Mort retrouvée, coll. « Face à la mort », Paris, *Éditions Frison-Roche*, 370 p.

Hanus, M. (2007). Etudes sur la mort N° 131/2007**.** La mort, le deuil, le suicide à l'école. *Collectif*.

Hanus, M. (2009). Deuil et résilience : Différences et articulation. *Frontières*, 22(1-2), 19–21.

Hanus, M. (2020). Le deuil. Paris, France : *Presse Universitaire de France*. « *Que sais-je ?* ».

Hareven, T. K. et Masaoka, K. (1988). « Turning points and transitions : Perceptions of the life course », *Journal of Family History*, vol. 13, no 3, p. 271-289.

Harris, S.G. et Sutton, R. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organisations. *Academy of Management journal*.

Harrison, Y., Horne J.A., 2000a, « Sleep loss and temporal memory », The Quarterly journal of experimental psychology. A, Human experimental psychology, 53A, 1, p. 271-279.

Harrison, Y. Horne, J.A., 2000b, « The impact of sleep deprivation on decision making : a review », Journal of experimental psychology : Applied, 6, 3, p. 236-249.

Harvey, J.M. (2002). Perspectives on Loss and Trauma : Assaults on the Self. *Sage Publications Ltd.*

Hatak, I., et Zhou, H. (2019). Health as human capital in entrepreneurship : individual, extension, and substitution effects on entrepreneurial success. *Entrep. Théorie Pract.*

Hatak, I. et Zhou, H. (2021). Health as Human Capital in Entrepreneurship : Individual, Extension, and Substitution Effects on Entrepreneurial Success. *Entrepreneurship Theory and Practice* (2021) Vol 45 (1) 18-42.

Hautcoeur, P.C. et Levratto, N. (2010), « Petites et grandes entreprises face à la faillite au 19èmeSiècle : du droit à la pratique », in : Levratto N. et A. Stanziani (Dir.) *Le Capitalisme au Futur Antérieur. Crédit et spéculation en France, fin 17ème-début 20ème siècles*, Bruxelles, Bruylant, pp. 199–265.

Ha-Vinh, P. et al., (2015). « Travailleurs indépendants et dirigeants de très petites entreprises atteints d'un cancer : effet sur la survie entrepreneuriale », *Santé Publique* 2015/HS (S1), p. 145-154.

Hayek, M., (2012), « Control beliefs and positive psychological capital. Can nascent entrepreneurs discriminate between what can and cannot be controlled? », *Journal of Management Research*, vol. 12, n°1, p. 3-13.

Haynie, J. et Shepherd, D. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset March 2010. *Journal of Business Venturing* 25(2) : 217-229.

Haynie, J. et Shepherd, D. (2011). « Vers une théorie de la transition discontinue de carrière : étudier les transitions de carrière rendues nécessaires par des événements traumatiques de la vie. » *Le Journal de psychologie appliquée* 96 3 : 501-24.

Hayward, M.L.A. et al., Beyond hubris. (2009). How highly confident entrepreneurs rebound to venture again, *Journal of Business Venturing*.

Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., Fredrikson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again, *Journal of Business Venturing,* 25(6), p. 569-578.

Hazen, M. A. (2009). « Recognizing and Responding to Workplace Grief ». *Organizational Dynamics*, 38 (4), 290-296.

Headd, B. (2003). Redefining business success: distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21 (1), 51-61.

Hegel, (1807). « *Phénoménologie de l'esprit* ».

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. *New York : Wiley.*

Heinze, I. (2013). Entrepreneur sense-making of business failure. *Small Enterprise Research,* 20(1), p 21-39.

Hélardot, V. (2006). « Parcours professionnels et historiques de santé : une analyse sous l'angle des bifurcations ». *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol. 120, N° 1, p. 59-83.

Helms, M. (2003). Japanise Managers : their candid views on entrepreneurship. *CR*, 13(1), 24-34.

Hernandez, E.-M., 2001, L'entrepreneuriat : approche théorique, Paris, *L'Harmattan.*

Herriott, E. N., Schmidt-Wilk, J., & Heaton, D. P. (2009). Spiritual dimensions of entrepreneurship in Transcendental Meditation and TM-Sidhi program practitioners. *Journal of Management, Spirituality & Religion,* 6(3) : 195-208.

Hersch, J. (2002). Karl Jaspers, *éditions L'Âge d'Homme,* Lausanne, (voir p. 34). Page 63. Chapitre 1.

Herzlich, C. (1970). Les textes sociologiques, t. IV, « Médecine, maladie et société ». Paris, EPHE et Mouton in Histoire et philosophe : Une analyse de la notion de santé, Desforges, F. (2001, p. 295).

Hessels, J., Cornelius, A., Rietveld, et Van der Zwan, P. (1988). La relation entre la santé et les revenus dans le travail indépendant ; Beck, S H. « L'inégalité des revenus sur la carrière professionnelle. » Gérontologie complète. Section B, *Sciences comportementales, sociales et appliquées vol. 2,2* (1988) : 54-62.

Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., Zwan, P., (2011). « Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement », *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 21, n°3, p. 447-471.

Hessels, J., Rietveld, C.A., Thurik, A. R., Van der Zwan, P. (2018). Dépression et sortie entrepreneuriale. *Acad. Manag. Perspect*.

Hetschko, C. (2016). On the misery of losing self-employement. *Small Business Economics*.

Hewson, D. (1997). « Coping with Loss of Ability : « Good Grief » or Episodic Stress Responses ? *Social Science & Medicine*, Vol. 44, N° 8, p. 1129-1139.

Hirigoyen M.-F. (2001), *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Éditions Syros.

Hisrich, R., Peters, M., et Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship*. Illinois.

Hoggart, R. (1970). La culture du pauvre. Etude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre. Paris, *Editions de Minuit.*

Holmes, T.H. & Rahe, R.H. (1967). « L'échelle de notation de réajustement social ». *Psychosom Res*. 11 (2) : 213-8.

Holmes, P.V. (2014). Trophic mechanisms for exercise-induced stress resilience : Potential role of interactions between BDNF and galanin. *Frontières en psychiatrie*.

Homsma, G.J., Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, PL., Elfring, T. (2007). Overcoming errors : a closer look at the attributional mechanism. *J of Business and Psychology* ; 21(4) :559-83.

Houballah, A. (1999). « Le traumatisme de la faillite ». *Compte-rendu du Congrès de Cannes*.

Huberman, A.M. et Miles, B.M. (1991). Analyse qualitative des données : une collection de nouvelles méthodes. Bruxelles : De Boeck.

Hudson, F. (1999). « The handbook of coaching » - *Edition américaine.*

Hugues, E.C. (1958). Men at their Work. Glenoce : *The Free Press*.

I

Imbert, G. (2010). « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie », *Recherche en soins infirmiers*, 2010/3 (N° 102), p. 23-34.

INSEE (2015). Répartition des PME par tranche d'effectifs.

INSEE (2017). *« Femmes et hommes : l'égalité en question »*.

INSEE (Edition 2018). Les entreprises en France).

Ionescu, S. & Jourdan-Ionescu, C. (2010). « Entre enthousiasme et rejet : l'ambivalence suscitée par le concept de résilience », *Bulletin de psychologie* 6 (Numéro 510), p. 401-403.

Ionescu, S. (2011). Traité de résilience assistée. *Préface de Boris Cyrulnik. PUF*.

Ipsos, (2013). How to spring back after a professional failure? December 1-11.

Iribarne, P. (1993). La logique de l'honneur. *Paris, Seuil*.

Ito, J. K. et Brotheridge, C. M. (2007). Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components. *Journal of Managerial Psychology, 22, 1*, 40-64.

Iyigun, M.F & Owen, A.L. (1998). « Risk, entrepreneurship, and human-capital accumulation » *American Economic Review*, 88(2), 1998, p. 454-457.

J

Jackson, J. J. et Konz, G. N. P. (2006). Spirituality and Entrepreneurs. *Journal of Management, Spirituality & Religion,* 3(3) : 242-257.

Jahoda, M. (1982). Employment and unemployment : A social psychological analysis. London *Cambridge University Press* ISBN : 9780521285865.

Janssen, F. et Jacquemin, A. (2009). Cultiver les projets de la seconde chance. In ; *l'Expansion Entrepreneuriat*, Vol. 1.

Jaouen, A. et Torrès, O. (2008). « Les très petites entreprises : un management de proximité », *Hermès science publications.*

Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.

Jard, O. (2019). La reconversion salariale d'un entrepreneur. Thèse professionnelle sous la direction de la Professeure Annabelle Jaouen, *Montpellier Business School*.

Jaspers, J. (in Hersch J). (2002) : Karl Jaspers, *éditions L'Âge d'Homme*, Lausanne, p.34). Page 57. Chapitre 1.

Jenkins, A. S., Wiklund, J., Brunding, E. (2012). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience, *Journal of Business Venturing, 29*(1), p. 17-33.

Jenkins, A. et Mc Kelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure ? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2),176-188.

Johannisson, B. (1991), « University training for entrepreneurship : a Swedish approach », Entrepreneurship and Regional Development, vol. 3, nº 1, p. 67-82.

Jones, K., Harrison, Y., 2001, « Frontal lobe function, sleep loss and fragmented sleep », Sleep medicine reviews, 5, 6, p. 463-475.

Joubert, N. & Raeburn, J. (1998). Mental Health Promotion: People, Power and Passion, *The International Journal of Mental Health Promotion, inaugural issue*, p. 15-22.

Joyeux, H. (2016). Lutter contre le stress, un remède anti-cancer. *Editions du Rocher*.

Julien, P. A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, p. 411-425.

K

Kahneman D., Diener E., Schwartz N. (1999). Well-Being : *Foundations of Hedonic Psychology*, New-York : Russell Sage Foundation.

Kamei, K., Torrès, O., Belouad, C., Kaneko, S., (2011). « La santé mentale des dirigeants de PME : analyse d'un risque entrepreneurial méconnu à partir du cas des entrepreneurs au Japon », *Académie de l'entrepreneuriat*, 12-15 octobre, Paris.

Kaneko, S., Ogyu, H., Torrès, O., Kamei, K. (2011), « Mental health of managers of small and medium enterprises as seen from the viewpoint of risk management », *Journal of Disaster Research*, Vol. 6, No. 2, p. 204-211.

Kanner, A.D., Coyne, J.C., Schaefer, C. *et autres*. (1981). Comparaison de deux modes de mesure du stress : les tracas et les soulèvements quotidiens par rapport aux événements majeurs de la vie. *J Behav Med* 4, 1-39 (1981).

Kant, E. (1787). Critique de la raison pure.

Karsten, P. I. et Klaus, M. (2009). Unemployment impairs mental health : meta-analysys. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 3, 264-282.

Kauanui, S. K., Thomas, K. D., Sherman, C. L., Waters, G. R., & Gilea, M. (2010). An exploration of entrepreneurship and play. Journal of Organizational change management, 23(1) 51-70.

Kaufmann, (2010). L'entretien compréhensif. Paris. Nathan (« Université »). *Paris Nathan*, 1996, 128 p.

Keirse, M. (2005). Faire son deuil, vivre son chagrin. Bruxelles : *Editions De Boeck Université*.

Kerdellant, C. (2000). Le prix de l'incompétence, histoire des grandes erreurs du management. *Denoël Impacts*.

Kets de Vries, & Manfred, F. R. (1985). « The Dark Side of Entrepreneurship », *Harvard Business Review*, Vol.63, p. 160-167.

Kets de Vries, M. (1988), « Succession du PDG : l'ombre au tableau », *Harvard L'Expansion*, n° 50, automne, p. 99-104.

Khelil, N. & Smida, A. (2008). « Une investigation des facteurs d'échecs d'une entreprise récemment créée : utilisation de l'analyse structurelle pour étudier la carte cognitive du fondateur » *1ère Conférence Internationale* : Culture entrepreneuriale et création d'entreprise à l'Université, 27-30 mars, Monastir, Tunisie.

Khelil, N., Khiari, S., Smida, A., Zouaoui M., Gomez-Mejia, A. (2010). « Exploration de la logique de l'accompagnement psychologique : une approche par les représentations des accompagnateurs ». *Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat* : Regards croisés- 1er avril, Montpellier.

Khelil, N. (2011), Contribution à la compréhension de l'échec entrepreneurial : vers une taxonomie empirique axée sur la dialogique entrepreneur/nouvelle entreprise, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, IAE de Caen Basse-Normandie.

Khelil, N, et al., (2012). « Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2012/1 (Vol. 11), p. 39-72.

Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1) :72–94.

Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M. (2018). Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 35–66.

King, P. et Eaton, J. (1999). « Coaching for Results », *Industrial and Commercial Training*, 31(4) : 145-148.

Klayman, J., Soll, J. B., González-Vallejo, C., & Barlas, S. (1999). Overconfidence : it dépends on how, what, and whom you ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(3), 216–247.

Knight, F.H. (1921), Risk, Uncertainty and Profit, Chicago, University of Chicago Press.

Koellinger, P. D. & Thurik, A. R. (2012). L'entrepreneuriat et le cycle économique. *Révérend Econ. C'est Une statistique.* 94 1143–1156.

Koenig G. [1993], « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, novembre, p. 4-17.

Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., Bourgeois, M.L. (2003). « Stress et coping : un modèle intégratif en psychologie de la santé ». *Annales Médico Psychologiques* 161 ; p 809-815.

Kollmann, T., Stockmann, C., & Kensbock, J. M. (2017). Fear of Failure as a Mediator of the Relationship between Obstacles and Nascent Entrepreneurial Activity : An Experimental Approach. Journal of Business Venturing, 32, 280-301.

Koninck, G. et Teneau, G. (2010). « Chapitre 3. Le modèle CRC : crise – résilience – changement », dans Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences, sous la direction de Koninckx Guy, Teneau Gilles. Louvain-la-Neuve, *De Boeck Supérieur*, « *Manager RH* », p. 89-128.

Konczal, M. and Steinbaum, M. (2016), Declining Entrepreneurship, Labor Mobility, and Business Dynamism : A Demand-Side Approach. New York : *Roosevelt Institute*. http://rooseveltinstitute.Org/declining-entrepreneurship-labor-mobility-and-businessdynamism.

Krauss, G. (2009). « Les jeunes entreprises pionnières face à l'incertitude : la construction sociale de l'échec », *Revue Française de Socio-Économie*, 3(1), p. 169-186.

Krauss, G. (2016). « L'échec dans la culture entrepreneuriale », *Regards croisés sur l'économie*, 2016/2 (n° 19), p. 117-129.

Kubler-Ross, E. (1969). Les derniers instants de la vie. (1996). *Ed Labor et Fides*.

Kübler-Ross, E. (1975). On death and dying. *Bulletin of the American College of Surgeons*, 60 (6), 12-15.

Kübler-Ross, E. (1985), la mort, dernière étape de la croissance, *Ed du Rocher*.

Kübler-Ross, E. Le chemin de deuil. *toutpresdesoi.weebly.com.*

Kübler-Ross, E., Kessler, D. (2005). Sur le deuil et le deuil : Trouver le sens du deuil à travers les cinq étapes de la perte. New York, NY : Scribner.

Kübler-Ross, E. (2011), Les derniers instants de la vie, Paris : *Labor et Fides*.

L

Lacan, J. (1966). Essais et documents. *Eds Seuil.*

Lacaze, L., (2008). « La théorie de l'étiquetage modifiée, ou « l'analyse stigmatique revisitée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 5, n° 1, p. 183 — 199.

Lacroix, J. (1969). L'échec. *Presses Universitaires de France*. Chapitre 1.

Laforgue, R. (1969). Psychopathologie de l'échec. Psychologie et Psychanalyse, collection Petite bibliothèque, *Edition Payot*, n° 130. Chapitre 1.

Lahire, B. (1998). L'homme *pluriel :* Les ressorts de l'action, *Paris : Nathan.*

Laplanche, J. et Pontalis, J.B. (1984) (1ère éd. 1967). « Névrose (ou syndrome) d'échec » dans *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF.

Laplanche, J. et Pontalis, J.B. (1984). Névrose (ou syndrome) d'échec, dans Vocabulaire de la psychanalyse, Paris, PUF (1ère éd. 1967).

Laplanche, J. et Pontalis, J.B. (2007). *Vocabulaire de la psychanalyse. PUF.*

Larsen, J.T., McGraw, A.P., & Cacioppo, J.T. (2001). Can people feel happy and sad at the same time? *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 684-696.

Latack, J. C., Kinicki, A. J., Prussia, G. E. (1995). An integrative process model of coping with job loss. *Academy of Management Review*, 20, p. 311-342.

Laufer, L. (2008). L'énigme du deuil. *PUF: Paris.*

Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, 37(9), 1019-1024.

Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). « Stress, Appraisal, and Coping ». *New York: Springer*.

Lebigot, F. (2009). Le traumatisme psychique. *Stress et Trauma*. 9 (4). 201-204.

Le Breton, D., 1996, Anthropologie des émotions, *Paris, PUF.*

Lechat, T. (2014). *Les évènements stressants et satisfaisants de l'activité entrepreneuriale et leur impact sur la santé du dirigeant de PME*. Phd thesis, University of Montpellier, France.

Lechat, T. et Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : Typologie et échelle de mesure des stresseurs professionnels, *Revue Internationale PME,* Vol. 29, n°3-4, p. 135-159.entrepreneurial {partir des événements affectifs du dirigeant de PME. Communication présentée au XIIème *congrès de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME* (CIFEPME), Agadir.

Lechat, T. et Torrès, O. (2016). Exploring the negative affective events of the entrepreneurial activity their experience on emotional stress and contribution to burnout risk. Dans *Research on Emotion in Organizations* (p. 69-99). Bingley, Emerald Group.

Lechat †, T. & Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stresseurs professionnels. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 135–159.

Lechat, T. et Torrès, O. (2017). Stressors and satisfactors in intrapreneurial activity: an event-based, mixed methods study predicting small business owner's health. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 32(4), 537-569.

Leclerc-Olive, M. (1998). « Les figures du temps biographique », *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. CIV, p. 97-120.

Lecomte, et al., Cyrulnik B. (dir.) (2005). Vivre devant soi : être résilient, et après ? Paris : *Editions du journal des psychologues*.

Lecoq, J. & Rimé, B. (2009). « Les passions : aspects émotionnels et sociaux ». *Revue européenne de psychologie appliquée. Vol.* 59 ; p197–209).

Lee, S., Peng, M. & Barney, J. (2007). Bankruptcy law and entrepreneurship development : a real option perspective. *Academy of Management Review*, 32 (1), 257-272.

Legay, A. et Marchal, N. (2007). « La réorientation professionnelle : rupture et réversibilité », *Céreq, Relief*, n° 22.

Leger-Jarniou, C. (2008). Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions, in G. Kizaba (Ed), Entrepreneuriat et accompagnement. *L'Harmattan*, Paris, pp. 73-99.

Lenhardt, V. (2015). Les responsables porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building. *Eds Eyrolles.*

Le Pine, J. A., Le Pine, M. A., & Jackson, C. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn: and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 883–891.

Letowski, A. (2005). L'accompagnement en situation entrepreneuriale : *Pertinence et cohérence*.

Letowski, A. (2020). Note d'analyse. Profil des entreprises défaillantes. « *Entrepreneurs privés d'emploi en 2019* », Altares, GSC, aout 2020.

Levi, L. (1993). « Le stress au travail. La situation actuelle », in Stress au travail, la nécessité d'une action, Actes du colloque européen de Bruxelles, 9-10 novembre 1993, *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, pp. 1-16.

Levillain, Danjou, A. (2008). Quel possible destin pour les deuils-non-faits ? *Dans Dialogue* 2008/2 (n° 180), pages 51 à 62.

Levinthal, D.-A. & March, J.-G. (1993). « The myopia of learning », *Strategic management journal*, 14, pp 95-112.

Levratto, N. (2012). « Firm insolvency », in : Carayannis, E.G. (Ed) Encyclopedia of Creativity, *Invention, Innovation and entrepreneurship*, Springer, Berlin.

Levratto, N. & Brédart, X. (2018). Echec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les comprendre pour les dépasser. *Revue internationale PME*, 31 (3-4), 29-34.

Levy, A. (sous la direction de) (1988), Les dirigeants de PME et leur entreprise, Recherche effectuée pour le ministère de la Recherche, GRAD, *Université d'Angers*, mai.

Lewin, K. (1997). Résoudre les conflits sociaux : théorie des champs en sciences sociales. Washington, DC : American Psychological Association.

Lherete, H. (2011). La solitude du thésard de fond. *Sciences Humaines*, 230, 48-51.

Lhuilier, D. et Litim, M. (2009/2). Le rapport santé-travail en psychologie du travail. *Dans Mouvements* n° 58, p 85 à 96.

Lifton, R. J. (1975). « On Death and the Continuity of Life : a Psychohistorical Perspective », *Omega. Journal of Death and Dying*, 6(2) : 143-159.

Lighezzolo, J. et Tychey, C. (de). (2004), « La résilience. Se (re)construire après le trauma », *Paris, In Press.*

Lin, N. (1999), « Building a network theory of social capital », *Connections*, Vol.22, N°1, Pp.28–51.

Lin, N. (2017). Construire une théorie du réseau du capital social. Dans *le capital* social (pp. 3-28). Routledge.

Liñán, F. et Jaén, I. (2020), « The Cocid-19 pandemic and entrepreneurship : some reflections », « *International Journal of Emerging Markets* ».

Lincoln Y.S. (1995), Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. Qualitative Inquiry, 1, 275-289.

Lindemann, E. (1944) Symptomathologie et prise en charge, deuil aigu. *American Journal of Psychiatry*, 101, 141-148.

Lindström, B. et Eriksson, M. (2005). Salutogenesis. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59(6), 440-442.

Lindström, B. et Eriksson, M. (2012). « La salutogénèse, petit guide pour promouvoir la santé ». *Presses de l'Université Laval.*

Linhart, D. Rist, B. et Durand, E. (2002). Perte d'emploi, perte de soi ; Eds Erès, « *coll. Sociologique* » Clinique, Ramonville.

Linhart, D. (2009). Perte d'emploi, perte de soi, *Toulouse Erès.*

Linhart, D. (2014). « Alain Caillé, Jean-Édouard Gresy, La Révolution du don. Le management repensé, coll. « *Économie humaine* », Paris, Le Seuil, 2014 », La nouvelle revue du travail.

Lipianski, E.M. (1995), « L'identité à l'articulation du psychologique et du social », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 2, n° 2, p. 21-34.

Liu, C.H. and Robertson, P.J., 2011. Spirituality in the workplace : theory and measurement. *Journal of management inquiry*, 20 (1), 35–50.

Longenecker, C.O. et Neubert, M.J. (2005). « The practices of effective managerial coaches » *Business Horizons*, 48 (6), p. 493-500.

Loriol, M. (2014). Dictionnaire du travail. Chapitre : Les risques sociaux. *PUF*. 695-701.

Louart, P. (2002). Le coaching : son intérêt, ses méthodes, *Cahier de Recherche du CLAREE*, IAE de Lille.

Loue, C. (2012). « Art'titude » : développer son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale par la pratique de l'art et du sport », *Revue de l'Entrepreneuriat* (Vol. 11), p. 11-37.

Lourel, M., Gueguen, N., & Mouda, F. (2007). L'évaluation du burnout de Pines : adaptation et validation en version française de l'instrument Burnout Measure Short version (BMS-10). *Pratiques Psychologiques*, 13, 353–364.

Louville, P. et Salmona. M. (2013). *Santé mentale. Traumatismes psychiques* : conséquences cliniques et approche neurobiologique.

Luc, É. (2011). « Résilience et leadership », dans *Habiletés de direction*, sous la direction de Mailhot Chantale, Éric Brunelle et Veronika Kisfalvil, *HEC Montréal*, pp.101-118.

Lucci, S. et Marchand, A. (1998). Posttraumatic disorder. Frontières (Montréal). Vol 10. N° 3, pp 36-38. *Humanities social sciences* ; sociology.

Luis, L. & Lamboy, B. (2015). Dossier : Développer les compétences psychosociales chez les enfants et les jeunes. *La santé en action* n° 431.

Lussier, M. (2007*)*, Le Travail de deuil. *Paris, PUF*.

Luthans, F., Vogelgesang, G R., Lester, P B. (2006) b, « Developing the Psychological Capital of Resiliency », *Human Resource Development Review*, vol. 5, n°1, p. 25-44.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J. B., et Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work, *Child Development, 71*(3), p. 543-562.

Lynn, G.S., Morone, J.G. and Paulson, A.S. (1996), "Marketing and Discontinuous Innovation : The Probe and Learn Process", California management review, Vol. 38 No. 3, pp. 8–37.

Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). Les avantages d'un effet positif fréquent : Le bonheur mène-t-il au succès ? *Psychological Bulletin*, p. 131 (6), 803-855.

M

Maâlaoui, A. et al., (2012). « L'entrepreneuriat des seniors », *Revue française de gestion* 2012/8 (N° 227), p. 69-80.

Madan, C.R et al., (2017). Shock and awe : Distinct effects of taboo words on lexical decision and free recall. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 70 ; 793-810.

Madsen, P.M. & Desai, V. (2010). Failing to learn ? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, p. 451-76.

Magras Vergez, C. (2018). La constance des stigmates de la faillite. De l'Antiquité à nos jours. LGDJ. *Thèse de doctorat en histoire du droit soutenue le 4 décembre 2018* sous la direction de Bernard Gallinato. Chapitre 1.

Magras Vergez, C. (2019). Plaidoyer pour une action coordonnée et efficace contre les stigmates de la faillite. Village de la justice. La communauté des métiers du droit by legi team.

Magras Vergez, C (2020). Pourquoi le regard sur l'échec entrepreneurial semble-t-il plus favorable en temps de crise ? *Des mots contre les maux du chef d'entreprise. mauxdentreprise.wordpress.comm.*

Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure short version (BMS). *International Journal of Stress Management*, 12, 78–88.

McGrath, R.G. (1999). Failing forward : real options reasoning and entrepreneurial failure. Academy of Management Review, Vol, 24, N° 1, 13-30.

Malarewicz, J. A. (2011). *Réussir son coaching : une approche systémique*. Paris, *France Pearson.*

Malarewicz, J. A. (2017). Petits deuils en entreprise. *Paris, France : Pearson.*

Malécot, J.F. (1981). « Les défaillances : un essai d'explication », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 10-19.

Malinauskiene, V. (2009). Psychosocial job characteristics, social support, and sense of coherence as determinants of mental health among nurses. *Medicina (Kaunas)* ; 45 (11).

Manciaux, M. et al., (2001). « La résilience : résister et se construire », *Genève :* Cahiers médico-sociaux, *Éditions Médecine & Hygiène*, 253 p.

Manciaux, M. Vanistendael, R. Lecomte, M. et Cyrulnik, B. « La résilience aujourd'hui », *in* M. Manciaux (dir.) *La Résilience : résister et se construire* Genève, Éditions Médecine et Hygiène, coll. « *Cahiers médicaux-sociaux* », 2001.

Manciaux, Michel. « La résilience. Un regard qui fait vivre », *Études*, vol. 395, no. 10, 2001, pp. 321-330.

Mand, C., Berger, E.S.C., Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty ? Exploring entrepreneurs sensemaking-behavior link after business failure, *Journal of Business Venturing Insights*, 5(june), 9-13.

March, J.G. et Simon, H A. (1964). « Les Organisations : Problems Psycho-sociologiques ». *French translation of the book Organizations*. Rouchy, J.C trans. Paris: Dunod.

March, J.G. et Olsen, P. (1998). The Institutional Dynamics of International Policital Orders *International Organization* 52, 4, pp 943-969.

Marchand, A. et al., (1998). Le trouble de stress post traumatiques. Frontières (Montréal). 1998, Vol 10, N° 3, pp 36-38.

Marchesnay, M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Économie rurale*, n° 206, pp. 11-17.

Margolis, J. et Stoltz, P. (2010). « How to Bounce Back from Adversity », *Harvard Business Review*, 88(1), 86-92.

Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research ? A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of computer information systems*, 54(1), 11-22.

Martel, L. et Therrien, R. (2011). « *Le deuil professionnel* ».

Martineau-Bourgninaud, V. (2016). La souffrance du débiteur en liquidation judiciaire. *Colloque international de la Défaillance d'Entreprise*, Nanterre.

Martinet, C. (1990). Epistémologie et sciences de gestion. Paris, Economica.

Maruthappu, M. et al., (2009). «Chômage, dépenses de santé du secteur public et mortalité par cancer colorectal dans l'Union européenne : 1990-2009 », *International Journal of Public Health*, Springer ; Ecole suisse de santé publique (SSPH+), vol. 61(1), pages 119-130, janvier.

Maslach, C. (1982). Burnout: the cost of caring. *New York: Prentice*.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it. *San Francisco: Jossey Bass*.

Maslach, C. (1982). Job stress and burnout. Research, theory and intervention perspectives. Ed Sage.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual *Review of Psychology*, 52, 397-422.

Maslow, A.H. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50, p. 370-396.

Masten, A. S., et Coatsworth, J. D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments : Lessons from research on successful children, *American Psychologist, 53*(2), 205-220.

Masten, A. S. (2009). Ordinary magic : Lessons from research on resilience in human development. *Education Canada*, 49(3), p 28-32.

Matot, J-P. (2001/2). « Les services de santé mentale à l'épreuve des différences », *Cahiers de psychologie clinique*, vol. 17, no. 2, 2001, pp. 39-61.

Mauss, M. (1923). Essai sur le don. Formes et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, Article originalement publié dans *l'Année sociologique*, seconde série, 1923-1924.

Mazade, O. (2011), « La crise dans les processus biographiques : un régime temporal spécifique », *Temporalités, 13*, (http : // temporalites.revues.org/1457).

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1990). Personality in adulthood. New York : The Guildford Press.

McCubbin, L. (2001). Challenges to the definition of resilience. Paper presented at the Annual Meeting of *the American Psychological Association, San Francisco*, CA, August 24-28.

McGrath, R.G. (1999). « Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial Failure », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 1, p. 13-30. Chapitre 1.

McKee-Ryan, F., Virick. M., Prurussia, G., Harvey, J., et autres. (2009). « Life after the Layoff Getting a Job Worth Keeping » *Journal of Organizational* Behavior ; Vol. 30.

McMillen, J. C., Smith, E. M., Fisher, R. H. (1997). « Perceived benefit and mental health after three types of disaster, *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, Vol.65, p. 733-739.

Mellahi, K., Wilkinson, A. (2004). Organization failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, Vol 5/6 Issue 1 pp 21-41.

Meneton, P. et al., (2015). Unemployment is associated with high cardiovascular event rate and increased all-cause mortality in middle aged socially privileged individuals, *« International Archives A Occupational and Environmental Health* ».

Merle, A. & Torrès, O. (2012). Les pratiques alimentaires des dirigeants d'entreprise : quelques hypothèses exploratoires. In. O. Torrès (Ed.), La santé du dirigeant, de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire (pp 113-130). *Bruxelles: De Boeck.*

Merton, R. K., Fiske M. & Kendall, P.L, (1990), « The focus Interviews : A Manual of Problems and Procedures », New York, 2nd ed., Free Press.

Messeghem, K., Sammut, S. (2011). L'entrepreneuriat. EMS. Management et Société.

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C. & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? Management international / International Management / Gestiòn Internacional, 17(3), 65–71.

Messeghem, K., Torrès, 0. (2015) (sous la dir.), Les grands auteurs en Entrepreneuriat et PME, Edition EMS, 496 p.

Messeghem, K. (2021). L'accompagnement entrepreneurial. EMS. Management et Société.

Metzger, G. (2006). « Afterlife - Who Takes Heart for Restart? », *ZEW Discussion Paper*, n°26, Germany, ZEW.

Metzger, G. (2008). Discussion Paper No. 08-094, Firm Closure, Financial Losses and the Consequences for an Entrepreneurial Restart. Discussion Paper, ZEW, *Centre for european economic research.*

Meyer, J. et Rowan, B. (2017) – Les organisations comme reflets de mythes rationnels », Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management.* EMS Editions, pp. 202-215.

Michallet, B. (2009). Résilience : perspective historique, défis théoriques et enjeux cliniques. *Frontières, 22*(1-2), 10–18.

Michalos, A.C. (1986). « Job satisfaction, marital satisfaction, and the quality of life: a review and preview », dans F.M. Andrews (dir.), *Research on the Quality of Life*, Ann Arbor, University of Michigan Institute for Social Research.

Michaud, P.A. (1999). « La résilience : un regard neuf sur les soins et la prévention », *Archives pédiatriques*, 6, 1999, p. 827-831.

Miikulincer, M. & Shaver, P.R. (2008). « An Attachment Perspective on Bereavement », dans M.S. Stroebe ; R.O. Hansson ; W. Stroebe ; H. Schut (Eds), *Handbook of Bereavement Research and Practice : Advances in Theory and Interventio*, American Psychological Association : Washington, DC, p. 87-112.

Millan, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: an European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, 40(3), 651-670.

Miller, D. (1990), « Organizational Configurations : Cohesion, Change, and Prediction », *Human Relations*, vol. 43, n° 8, pp. 771-789.

Miller, J.A. (1993). Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir, Editions ESKA.

Minniti, M. & Bygrave, W., (2001), « A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n°3, p. 5-16.

Mirvis, P. et Berg, D. (1977). Failures in organization and change: Case and Essays for learning, *New York: John Wiley.*

Mitrano-Meda, S. & Veran, L. (2014). Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application. *Management International, 18*(4), p. 68-79.

Mitroff, I.I. and Denton, E.A. (1999). A spiritual audit of corporate America, San Francisco, *CA : Jossey-Bass.*

Mitroff, I. I. (2003). Do not promote religion under the guide of spirituality. *Organization*, 10(2) 375-382.

Möller, J., Theorell, T., De Faire, U., Ahlbom, A., & Hallqvist, J. (2005). Work related stressful life events and the risk of myocardial infarction. Case-control and case-crossover analyses within the Stockholm heart epidemiology programme (SHEEP). Journal of Epidemiology and Community Health, 59(1), 23-30.

Monday, J. (2002). Le deuil : compréhension, approches. *Le médecin du Québec*, 37, 1, 95-103.

Mondelus, R.M. (2016). (*Thèse : « La santé dans l'octroi de crédit aux PME : Entre asymétrie informationnelle et déviances mensongères* »).

Monneuse, D. (2020). *Interview Huffpost 22 septembre*. COVID-19 : La révolution du télétravail vire aussi au casse-tête (*Lucie Oriol, journaliste*).

Monroe, S. & Reid, M.W. (2009). Life stress and Major Depression. Current Directions in *Psychological Science*, 18, 68-72.

Morgan, J, & Sisak, D. (2016). Aspirer à réussir : Un modèle d'entrepreneuriat et de peur de l'échec. *Journal of Business Venturing : entrepreneurship, entrepreneurial finance, innovation and regional development*, *31*(1), 1-21.

Morin, E. (2008). Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? *Objectif Prévention*, 31(2), 2008, 1012.

Morris, S., Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Molloy, J. C. (2017). Firm-specific human capital investments as a signal of general value : revisiting assumptions about human capital and how it is managed. *Strategic Management Journal*, 38(4),912–919.

Morse, J. (1991). Approches de la triangulation méthodologique qualitative-quantitative. Recherches en sciences infirmières. Vol 40. N° 2. P 120-123.

Moulin, S., Dupray, A. & D'Amour, R. (2013). Les politiques publiques au cœur des bifurcations individuelles. *Sociologie et sociétés*, 45 (1), 203–228.

Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13(3), 153-200.

Mucchielli, A. (1991). « Les méthodes qualitatives », *Paris, PUF. Que sais-je* ?

Munier, V. (2004). Quelques réflexions autour du tabou et du suicide. *Cahiers de psychologie clinique* (n° 22), pp 171-184.

N

Nabi, G. et Liñán, F. 2013). Cultural values and entrepreneurship. Entrepreneurship & Regional Development. An international Journal. Vol 25 – Issue 9-10.

Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social capital, Intellectual capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2, April 98) : 242-266.

Nahum-Shani, I. & Bamberger, P.A. (2011), « Explaining the variable effects of social support on work-based stressor–strain relations : the role of perceived pattern of support exchange ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114- p 19-63.

Nanda, R. et Sorensen, J.B. (2010). Workplace peers and entrepreneurship. *Management Science*, *56*(7), 1116-1126.

Nasio, J.D. (2005). La douleur d'aimer, *Editions Payot & Rivages : Paris*.

Negroni, C. (2005). « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique ». *Cahiers internationaux de sociologie*, (2), 311-331.

Negroni, C. (2007). Reconversion professionnelle volontaire. Changer d'emploi, changer de vie. Un regard sociologique sur les bifurcations. Armand Colin.

Newman, R. 2005. APAs resilience initiative. Professional Psychology : *Research and Practice*, 36(3), 227-229.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., Hirst, G. (2014). « Psychological capital: A review and synthesis» *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, n°S1, p. S120-S138.

Ngah, R. & Salleh, Z. (2015). Emotional intelligence and entrepreneurs' innovativeness towards entrepreneurial success: A preliminary study, *American Journal of Economics*, *5*(2), p. 285-290.

Nielsen, K. et Sarasvathy, S. D. (2011). Who reenters entrepreneurship ? And who ought to ? An empirical study of success after failure. In C. R. Bakker (Ed.), *The Dime-Druid Academy Winter Conference 2011*, Vol. First draft : 29. Aalborg, Denmark : DRUID.

Nietzsche, F. (1888). « Le crépuscule des idoles », *Garnier-Flammarion*, 2005.

Nikolova, M. (2019). Switching to self-employment can be good for your health. *Journal of Business Venturing*, *34*(4), 664-691.

Nikolova, M. et al., (2020). The perceived well-being and health costs of exiting self-employment. *Small Business Economics.*

Noguera, M., Alvarez, C. and Urbano, D. (2013). Socio-cultural factors and female entrepreneurship, *International Entrepreneurship Management Journal*, 9 (2), pp. 183-198.

Nolen-Hoeksema, S. & Morrow, J. (1991). A Prospective Study of Depression and Posttraumatic Stress Symptoms after a Natural Disaster : The 1989 Loma Prieta Earthquake. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 61, 115-121.

North, D. (1990). *Institutions, changements institutionnels et performance économique*. Cambridge : Cambridge University Press).

Nuttin, J. (1971). « *Tâche, réussite et échec. Théorie de la conduite humaine* », Louvain, *Publications universitaires de Louvain*, (2e éd). Chapitre 1.

O

Organisation mondiale de la santé (OMS). Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé. Copenhague : OMS Europe, 1986 : 6 p *World Health Organization* (WHO). Life skills education in schools. Geneva : WHO, 1997 : 48 p.

Orth, C.D., H.D. Wilkinson, et R.C. Benfari, (1987). « The Manager's Role as Coach and Mentor », *Organizational Dynamics*, 15, p. 66-74. Piaget.

P

Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches Qualitatives, 15*, 179-194.

Paille, P. & Mucchielli, A. (2003). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales » *Paris, Armand Colin.*

Pailot, P. (1995). Propositions sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion, *Lille, Institut d'administration des entreprises*.

Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue internationale P.M.E.*, 12(3), 9–32.

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

Pailot, P. (2010). Deuil et sciences de gestion : Eléments de réflexion théorique sur un transfert conceptuel. *10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. AIRPME.

Pailot, P. (2014). Le deuil dans les sciences de l'organisation : éléments d'analyse critique d'un transfert conceptuel. *Management international* / International Management / Gestion Internacional, 18 (4), 12–31.

Paquet, Y. (dir.). (2009). *Psychologie du contrôle : Théories et applications*. Bruxelles Editions *De Boeck Université.*

Parker, S. C. (2004). L'économie du travail indépendant et de l'entrepreneuriat. New York, NY *Cambridge University Press*.

Parker, S.C. (2019). L'économie du travail indépendant et de l'entrepreneuriat. Cambridge : *Cambridge University Press.*

Parkes, C.M. (1993). « Bereavement as a psychological transitions : Processes of adaptation to change », dans Stroebe, M.S. ; Stroebe, W. ; Hansson, R.O. (ed.). *Handbook of Bereavement : Theory, Research, and Intervention*, Cambridge University Press : Cambridge, p. 91-101.

Parkes, C.M. (1996). Bereavement : Studies of Grief in Adult Life, *Penguin Books : England*.

Parkes, C.M. (2006). Love and loss : The roots of grief and its complications. *New-York : Routledge.*

Pasquier, A. (2012). Psychopathologie des émotions, *Edition Armand Colin : Paris*.

Patterson, J M., Grawick, A W., (1998). Theorical Linkages: Family Meanings and Sense of Coherence.

Patzelt, H. et Shepherd, D. A. (2011). Negative emotions of an entrepreneurial career: Self-employment and regulatory coping behaviors. *Journal of Business Venturing*. 26, 226-238.

Paul, M. (2002). « L'accompagnement: une nébuleuse ». *Education permanente*- L'accompagnement dans tous ses états, n°153 (4) p. 43-56.

Paul, M. (2004). L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, Paris, *L'Harmattan.*

Paul, K. I. et Moser, K. (2009). « Unemployment impairs mental health : Meta-analyses », *Journal of Vocational Behavior*, n° 74, pp. 264-282.

Paul, M. (2009). « Autour du mot Accompagnement ». *Recherche et formation*. No.62, p. 91-107.

Paul, M. (2009). « L'accompagnement dans le champ professionnel », *Savoirs* 2/2009 (n° 20), p. 11-63).

Paul, M. (2018). Ce qu'accompagner veut dire dans accompagner les adolescents. P 25-34. *Eres.*

Payette, A. & Champagne, C. (1997). Le groupe de Codéveloppement professionnel, *Presses Universitaires du Québec*.

Paykel, E.S., Meyers, J.K., Dienelt, M.N., Klerman, G.L., Lindenthal, J.J., Pepper, M.P. (1969). Life events and depression. *Arch. Gen. Psychiatry* 21, 753–760.

Payne, R. & Hartley, J. (1987). A test of a model for explaining the affective experience of unemployed men. *Journal of Occupational Psychology* 60 : 31-47.

Pearlin L. I., Lieberman, M.A., Menaghan, E.G., et Mullan, J.T. (1981). « Psychopathologie des émotions » *Edition Armand Colin : Paris.*

Pearlin, Leonard I., et coll. (1981). « The Stress Process ». *Journal of Health and Social Behavior* vol. 22, no 4, p. 337-356.

Pearlman, L. & Saakvitne, K. (1995). *Trauma and the Therapist*, Wiley and Sons.

Pedinielli, J.L. & Mariage, A. (2015). Psychologie du traumatisme. *Armand Colin*.

Peirce, C. (1955). The seduction of abduction : Peirce's theory of signs and indeterminacy in language. Journal de pragmatique. Vol 2. N° 5. P 493-507.

Penedo, F.J. & Dahn, J.R. (2005). Exercice et bien-être : Un examen des bienfaits pour la santé mentale et physique associés à l'activité physique. *Opinion actuelle en psychiatrie*, 18, 189-193.

Pépin, R. (1991). « Diagnostic et gestion du stress au travail », *Revue Internationale de Gestion*, Novembre, pp. 8-18.

Pépin, C. (2011). : « Il y a une vertu positive de l'échec », *Le Nouvel Economiste*, disponible sur http://www.lenouveleconomiste.fr/il-y-a-une-vertu-positive-de-lechec-13080. Chapitre 1.

Pepin, C. (2016). Les vertus de l'échec. Paris : *Allary Editions*. Chapitre 1.

Perchtold Stefan, C.M., Fink, A., Rominger, C., Weiss, E.M., Papousek, I. Stress and Health. (2020). Une activité physique plus habituelle est liée à l'utilisation de stratégies de réévaluation cognitive spécifiques et plus adaptatives pour faire face à des événements stressants.

Périnel, Q. (2015). *Figaro 12 octobre 2015, Quentin Périnel*, La « *Kakorraphiophobie* », « *cette peur de l'échec qui nous paralyse* ». Chapitre 1.

Perry, S. J., Penney, L. M., Witt, L. A. (2008). « Coping with the constraints of self-employment A person-situation model of entrepreneurial burnout ». *Academy of Management Annual Meeting*. August-Anaheim, CA.

Persais, E. (2013), « Capital sociétal et gouvernance d'entreprise. Le cas d'entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire », *Management International*, Vol.17, No.4, Pp.145–162.

Persson, S. et Bayad, M. (2007). « L'accompagnement des porteurs de projet par le coaching entrepreneurial », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol.13, N°3, p. 147-168.

Persson-Gehin, S. (2005). Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise Etude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Nancy 2.

Peterson., C, et Seligman, M.E.P. (2004). Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification. Oxford : *Oxford University Press*.

Peterson, D.B. & Millier, J. (2005). « The Alchemy of Coaching, Consulting *Psychology Journal* : Practice and Research, 57(1), p. 14-41.

Peyré, P. (2000). *Compétences sociales et relations à autrui. Une approche complexe*. Paris : *L'Harmattan.*

Pezé, M. (2009). « Corps et souffrance au travail », *Corps* 2009/1 (n° 6), p. 15-21.

Pezet, E. & Le Roux, A. (2012). « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management » *Management & Avenir*, Vol/3 n° 53, p. 91-102.

Philippart, P. (2017). « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2017/1 (n°16), p. 11-29.

Piaget, J., (éd) (1967), Logique et connaissance scientifique, Paris, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.

Pierce, J. L. & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organizational-based self-esteem. *Journal of Management*, 30, 591–622.

Pio, E. (2010). Islamic Sisters : Spirituality and ethnic entrepreneurship in Sweden. Equality, Diversity and Inclusion : *International Journal*, 29(1) : 113-130.

Pluchart, J-J. (2012). « Les biais psychologiques de l'accompagnement entrepreneurial ». *Cahiers de Recherche PRISM- Sorbonne* p. 12-19.

Pochet, C. (2001). « Traitement légal de la défaillance et gouvernance : une comparaison internationale », *Revue internationale de droit économique* 2001/4 (t. XV, 4), p. 465-488.

Poilpot, M.P. (1999). Souffrir, mais se construire, Ramonville-Saint-Agne : *érès*.

Poirot, M. (2007). « L'organisant de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse ». *Cahiers du CEREN*, no20, pp.12-26.

Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning : A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 : 399.

Pontieux, S. (2006). Le capital social, Paris, *La Découverte.*

Popper, K.R. (1989). Conjectures et réfutations, 5ème édition, *Routledge classics*. London Chapitre 1.

Pope, C. and Mays, N. (1995) Qualitative Research : Reaching the Parts Other Methods Cannot Reach : An Introduction to Qualitative Methods in Health and Health Services Research. British Medical Journal, 311, 42-45.

Portail du Rebond. (2013). Charte de déploiement territorial des conférences du Rebond. *Portail du Rebond.*

Poupart, J. (1997). La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques. Groupe de recherches interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. Morin, G. 405 pages.

Pourtois, J-P., Humbeeck, B., Desmet, H. (2012). Les ressources de la résilience, *Éditions PUF*.347 pages.

Powdthavee, N. (2009). I can't smile without you : Spousal correlation in life satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 30(4), 675–689.

Prause, J., Dooleu, D., et Huh, J. (2009). Income volatility and psychological depression. *American Journal of Community Psychology*, 43, 1-2, 57-70.

Priel, J.M. (2004), « Eléments historiques à propos du counseling », *Association Française de Counseling dans l'Approche Centrée sur la Personne*, (http://www.geocities.com/afcacp).

Pryor, R. G. L., & Bright, J. E. H. (2007). Applying chaos theory to careers : attraction and attractors. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 375-400. *PsycINFO – août 2010*.

Pugliesi, K.L. (1999). The consequences of emotional labor : Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion, 23*(2), p. 125-154. Putnam, 2000.

Putnam, R. (2000) Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community (*New York : Simon and Schuster*).

Q

Qi, W., Gevonden, M. & Shalev, A. (2016). Prevention of Post-Traumatic Stress Disorder After Trauma : Current Evidence and Future Directions. *Curr Psychiatry Rep* 18, 20.

Quinn, J. F. (1980). Les habitudes de participation à la main-d'œuvre des travailleurs indépendants âgés. *Soc. Sec. Bull.* 43 17-28.

R

Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1989). « The expression of emotion in organizational Life », *Research in Organizational Behavior*, II, p.1-42.

Rambaud, P. (2014). Fondateur de 60 000 Rebonds. « En France, le tabou de l'échec est profond » *La Tribune 13 novembre 2014.*

Rascle, N., Bruchon-Schweitzer, M., et Dantzer, R. (1994). Le soutien social dans la relation stress-maladie. Introduction à la psychologie de la santé (p.125-149). *Paris : PUF.*

Ratinho, T., Alejandro Amezcua, A., Honig, B., Zeng. Z. (2020). Supporting entrepreneurs : A systematic review of literature and an agenda for research. *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 2020, 154, pp.119956.

Rauch, A. (1995). Histoire de la santé. Que sais-je ? PUF.

Ray, D. M. (1994). The role of risk-taking in Singapore. *Journal of Business Venturing* 9, 157-177.

Reason, P. et Bradbury, H. (2001). Handbook of action research. Participative inquiry and practice. Sage Londres. Volume 34. 509 pages.

Reason, P. et Bradbury, H. (2008). The sage handbook of action research.

Reichmann, S. (1991). « Impact du chômage sur la santé mentale. Premiers résultats d'une analyse de réseaux ». In : *Sociétés Contemporaines*, n°5, Mars-p.99-116.

Revue des procédures collectives n° 5 – septembre-octobre 2020. Table ronde. Le soutien psychologique du chef d'entreprise en difficulté.

Rey, G. (2011). « Données de décès par suicide », pp. 443-450, dans Stress au travail et santé Situation chez les indépendants, *Editions INSERM*. Expertise collective, 483 p.

Reynolds, P.D. Camp, S.M., Bygrave, W.D., Autio, E., Hay, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor* 2001 Summary Report. Babson College.

Ribot, T. (1896). La psychologie des sentiments, Paris : *l'Harmattan.*

Richardson, C. G. et Ratner, P. A. (2005). Sense of coherence as a moderator of the effects of stressful life events on health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59(11), 979984.

Ricoeur, P. (1990). Soi-même comme un autre, L'Ordre Philosophique, Paris, *Éditions du Seuil*, 1990, 424 p.

Rietveld, C.A., Van Kippersluis, H., & Thurik, A.R. (2015). Self-employment and health: Barriers or benefits ? *Health Economics*, 24, 1302–1313.

Rimington, L. D., Davies, D. H., Lowe, D., & Pearson, M. G. (2001). Relationship between anxiety, depression, and morbidity in adult asthma patients. *Thorax*, 56(4), 266–271.

Riverin-Simard, D. (1996). « Le concept du chaos vocationnel : un pas théorique à l'aube du XXIe siècle ? », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 25 (4), 467-487.

Rivest, R. (2011). « La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve », *Gestion, 2011/2* (Vol. 36), p. 13-17.

Rivest, R. *Résilience - Maître à bord en période de turbulence : l'art de rebondir,* webinaire, novembre 2014 (www.asstsas.qc.ca/formations/webinaire/webinaires-archives.html).

Rivet, A. (2007). « TPE en difficultés, TPS saines : quelles différences ? Métiers de l'artisanat » Revue *des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 228, p. 73-84.

Robaye, F. (1957). « *Niveaux d'aspiration et d'expectation : critères de personnalité* », Presse.

Robert, A.D. et Bouillaguet, A. (1997). L'analyse de contenu. Que sais-je ? *France : PUF*. Universitaires de France. Chapitre 1.

Rogers, C. (2004). A way of being, Boston 1980, Houghton Mifflin compagny, cité par Decety, *L'empathie 2004*, p 59.

Romelaer, P. (2005), « L'entretien de recherche ». In Roussel P. & Wacheux F., (sous la coord. de Jean- Michel Plane, « Management des ressources humaines -Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », de Boeck, pp.101-137.

Roques, O. & Roger, A. (2001). « L'influence du lieu de contrôle, du type A ou B et de l'étape de carrière sur le stress au travail : à la recherche d'une confirmation internationale », *Communication n° 13, Institut d'Administration des Entreprises*, pp. 1-17.

Roques, M. (2004). Chômage et santé psychologique : synthèse et perspective In C. Bonardi, N. Gregori, J.Y. Menard et N. Roussiau (Eds.) (2004). *Psychologie sociale appliquée* : Emploi, travail, Ressources Humaines (53-73). Paris : In Press.

Roseman, I.J. (1996). Appraisal Determinants of Emotions : Constucting a More Accurate and Comprehensive Theory, *Cognition and Emotion* 10 :3, 241-278.

Rosenberg, M.B. (1999). Non-violent Communications : A language of Compassion. Encinitas CA, *PuddleDancer Press*.

Rotter, J.B. (1966). Attentes généralisées pour le contrôle interne par rapport au contrôle externe du renforcement. *Psychological Monographs, 80*, (1, Whole No. 609).

Roudaut, K. (2012). Ceux qui restent : une sociologie du deuil, *Presses Universitaires de Rennes*.

Rousseau, S. (2010). Développer et renforcer sa résilience. Vivre heureux même si ..., *Éditions Québecor*. 180 pages.

Roussillon, S. & Duval-Hamel, J. (2006). Le stress des dirigeants : Mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ? *Cahier de recherche* EM Lyon, n°2006/03 : 39.

Roy, J.-L. (1997). « De l'usage du deuil en entreprise », l 'expansion Management Review. *Best of Businesses Reviews*, no. 86, p. 84-93.

Rutter, M. (1993). « Resilience : some conceptual considerations », *Journal of Adolescent Health*, Vol.14, p. 353-367.

Rutter, M. (2006). Implications of Resilience Concepts for Scientific Understanding. *Annals New York Academy of Science, 1094*, p. 1-12.

Rynes, S. Bartunek, J et al., (2001). Across the great divide : Knowledge creation and transfert between pratictioners and academics. *The Academy of management journal* 44 (2) : 340-355.

S

Sainsaulieu, R. (1977). L'Identité au travail, Paris, *Presses de la Fondation des sciences politiques.*

Saliers, E. A. (1938). « The Problem of Business Failures », *Accounting Review*, vol. 13, n° 1, p. 115-116.

Salm, M. (2009). Does job loss cause ill health ? *Health Economics*, 18, 9, p. 1075-1089.

Salovey, P. & Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition andPersonality, 9 (3),* p. 185-211.

Sammut, S. (2001). « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, pp.51-76.

Sammut, S. (2003). « L'accompagnement de la jeune entreprise ». *Revue Française de Gestion*, 144, pp. 152-164.

Sandhu, M. S., Sidique, S. F., et Shoaib, R. (2011). Entrepreneurship barriers and entrepreneurial inclination among Malaysian postgraduate students. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 17.*

Santini, C. (2018). Kintsugi : l'art de la résilience. *Ed First*, 192 pages.

Santos, A., Caetano, P., Spagnoli, S.F., Costa, X. Neumeyer. (2017). Prédicteurs de l'activité entrepreneuriale avant et pendant la crise économique européenne. Int. *Entrep. Gérer*. J., 13 (4), p. 1263-1288.

Saporta, B. (1994). « La création d'entreprise : enjeux et perspectives ». *Revue française de gestion*, n° 101, pp.47-86.

Sarano, (1964). « Les hommes devant l'échec ». Chapitre 1. Publié sous la direction de Jean Lacroix. In : *Revue Philosophique de Louvain*. Quatrième série, tome 69, n°2, 1971. pp. 305-306.

Sarason, I.G., Sarason, B.R., Ploutre, E.H., Antoni, M.H. (1985). Life events, support social et maladie. *Psychosomatique Medicin*, 47, 156-163.

Sarasvathy, S.D. (2008). Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham.UK.

Sargent, L. D. 2003. Effects of a downward Status Transistion on Perceptions of Career Success, Role Performance and Job Identification. *Australian Journal of Psychology*, 55(2) : 114-120.

Sarrouy-Watkins, N. (2016). « Gérer l'échec et ses conséquences émotionnelles. Learning from Entrepreneurial Failure. Emotions, Cognitions and Actions. Dean A. Shepherd, Trenton Williams, Marcus Wolfe et Holger Patzelt, *Cambridge University Press*, 1-331, 2016 », *Entreprendre & Innover*, vol. 29, no. 2, 2016, pp. 27-36.

Sartre, J.-P. (2009). L'existentialisme est un humanisme. *Collection Folio/Essais*.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012) Research Methods for Business Students. *Pearson Education Ltd*., Harlow.

Sauteraud, A. (2012). Vivre après la mort : Psychologie du deuil, Paris : *Odile Jacob*.

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

Savall, H. et Zardet, V. (2005). Tetranormalisation : défis et dynamiques. *Paris. Economica.*

Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST. *Recherches qualitatives*, 20, 99-123.

Schaefer, C., Coyne, J.C. & Lazarus, R.S. (1981). Les fonctions liées à la santé du soutien social. *Journal Behavior Medecin* 4, 381-406 (1981).

Scheier, M.F. & Carver, C.S. (1985). « Optimism, coping, and health : Assessment and implications of generalized outcomes expectancies », *Health Psychology*, Vol.4, N°3, p. 210-247.

Scheier, M.F., Carver, C.S., Bridges, M.W. (2001). « Optimism, pessimism, and psychological well-being ». In E.C. Chang (Ed.), Optimism & Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice (p.198-216). Washington D.C.: *American Psychological Association*.

Scherer, K.R. (1999). Théorie de l'évaluation. In T. Dalgleish, &M. Power (Eds.), *Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 637-663). Chichester, New York : Wiley.

Scherer, K.R. (2006). Evolution de la société : quel avenir pour les émotions ? Revue européenne des sciences sociales. *European Journal of Social Sciences*. (XLIV-134), 277-289.

Scherer, K. R., Shuman, V., Fontaine, J. R. J., & Soriano, C. (2013). The GRID meets the Wheel Assessing emotional feeling via self-report. In J. R. J. Fontaine, K. R. Scherer, & C. Soriano (Eds.), Components of emotional meaning : *A sourcebook. Oxford* : *Oxford University Press.*

Schermuly, et al., (2020). International Association of Applied Psychology : *An international review*, 2020, 0 (0), 1–19.

Schindehutte, M., Morris, M., & Allen, J. (2006). Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience. *Small Business Economics*, 27, 349-368.

Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial, repenser l'action des entrepreneurs*, Presses de l'Université du Québec. Québec. Schmitt, C. (2015). Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement. *Revue Entreprendre et Innover* n° 27. P 93-101. De Boeck Supérieur.

Schmitt, C., Ndjambou, R. (2016). Pour une lecture critique de l'accompagnement entrepreneurial, in P. Philippart, *Ecosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*, Editions EMS, 211-232.

Schmitt, C. & Husson, J. (2017). Entrepreneurial situations, definition and interests for entrepreneurial research, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(1), 22-37.

Schmitt, C. (2018). La fabrique de l'Entrepreneuriat. *Coll Stratégie d'entreprise*. Ed Dunod.

Schroeder, D. H. & Costa, P. L. Jr. (1984). Influence of life event stress on physical illness: Substantive effects or methodological flaws ? *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 853-863.

Schultz, T.W. (1961a). Investment in Human Capital, *American Economic Review*, 51 (1), 1-17.

Schumpeter, J. A. (1950). Capitalism, socialism and democracy (3rd ed.). *New York: Harper & Row*.

Scott, W.R. (1995). Institutions and organizations. Ideas, interests and identities dans *management 2014/2*, Vol 17. Pages 136 à 140.

Soares, A. (2002). « Le prix d'un sourire : travail, émotion et santé dans les services », in D. Harrisson, C. Legendre, la santé et la sécurité du travail : nouveaux problèmes et nouvelles approches, pp. 229-250, *Presses de l'Université du Québec*. ?

Seery, M. D., Leo, R. J., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010). Lifetime exposure to adversity predicts functional impairment and healthcare utilization among individuals with chronic back pain. *Pain*, 150, 507–515.

Seery, M.D. & Quinton, W.J. (2016). Resilience : From negative life events to everyday stressors. *Advances In Experimental Social Psychology*, vol 54, pp 181-245.

Sekiou, L. (1998). Gestion des ressources humaines, *De Boeck Université, Bruxelles.*

Seligman, M.E.P. (1998). Optimisme appris. *New York : Livres de poche*.

Seligman, M. E. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. *New York, NY: Free Press*.

Seligman, M.E. et coll. (2005). Positive *Psychology Progress. Psychologue américain*, 60, 410-421.

Seligman, M.E. (2006). Learned optimism: How to change your mind and your life. *New York: Random House.*

Seligman, M. (2008). « La force de l'optimisme ». *Intereditions.*

Seyle, H. (1956). The stress of life, Mac Graw-Hill, New-York. Seligman, M. (1998). « Learned optimism », *New York, Pocket Books*.

Shane, S., Locke, E. A., et Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.

Shane, S. (2008). The Illusions of Entrepreneurship : The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live by. Scott Shane, The illusions of Entrepreneurship : The costlly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Lives by. pp. 1-224. *New Haven Londres : Yale University Press.*

Shane, S. & Nicolaou, N. (2014). Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: A study of their genetic predispositions. *Journal of Business Venturing*, 30, 407–419.

Shankland, R. & Benny, M. (2017). La psychologie positive : de nouvelles pistes pour la prévention et l'accompagnement. *Le journal des psychologues* / avril 2017 / n° 346).

Shankland, R. et Lantheaume. (2018). La psychologie positive. 10 fiches pour comprendre. Eds in Press.

Shapero, A. & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent D., Sexton K., Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, p. 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Shapiro, F. (2009). Interview With Francine Shapiro : Historical Overview, Present Issues, and Future Directions of EMDR *Journal of EMDR Practice and Research*, Volume 3, Number 4, EMDR *International Association*.

Shaver, P.R. et Tancredy, C.M. (2001). « Emotion, Attachment and bevearement : A conceptual commentary », dans Stroebe, M.S., Hansson, R.O., Stroebe, W., Schut, H. (ed.). Handbook of Bereavement Research : Consequences, Coping, and Care, *American Psychological Association* : Washington, DC, p. 63-88.

Shepherd, D.A. (2003). « Learning from Business Failure : Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed », *Academy of Management Review*, Vol.28, N°2, p.318-328.

Shepherd, D.A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure, *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), p. 274-287.

Shepherd, D.A., Wiklund, J., Haynie, M., (2009). Moving forward : Balancing the financial and emotional costs of business failure, *Journal of Business Venturing*, 24(2), p.134-148.

Shepherd, D. A. & Cardon., M. S. (2009). Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949.

Shepherd, D.A. (2009). Grief recovery from the loss of family business: A multi and meso level theory. *Journal of Business Venturing*, (24), 81-97.

Shepherd, D.A. et Kuratko, D. F. (2009). « The death of an innovative project : How grief recovery enhances learning », *Business Horizons*, Vol. 52, N° 5, p. 451-458.

Shepherd, D.A., Covin, J.G., Kuratko, D.F. (2009). « Project failure from corporate entrepreneurship Managing the grief process », *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, N°6, p. 588-600.

Shepherd, D.A., et Haynie, M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A selfverification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), p. 178-197.

Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M., & Patzelt, H. (2016). Learning from entrepreneurial failure. Emotions, cognitions et actions. *Cambridge University Press*, 1-331.

Shiner, R. L. et Masten. (2012). « Childhood personality as a harbinger of competence and resilience in adulthood », *Development and Psychopathology, no. 24*, pp.507–528.

Shinnar, R.S., Giacomin, O., Janssen, F. (2012). Entrepreneurial perceptions and intentions the role of gender and culture. *Entrepreneurship : Theory and Practice* 36, 465-493.

Shuchter, S. R. et Zisook, S. (1993). The course of normal grief. In M. S. Stroebe, W. Stroebe, & R. Hansson, O (Eds.), *Handbook of bereavement* : Theory, research, and intervention (pp. 2343). *New York : Cambridge University Press.*

Siebert, Al. (2005). « Highly resilient Leader ». The Resiliency Advantage. *Berrett-Koehler, San Francisco.*

Siegel, D. (2006). Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise *La Revue des Sciences de Gestion* (219), S. 35-44.

Simard, R. (2005). « L'interaction entre des facteurs de risque et de protection favorisant la résilience chez des garçons de milieu économiquement faible. » *Mémoire, maîtrise en éducation*, UQAR, 350 p.

Simard, P. et Fortin, J. (2008). Mentorat des entrepreneurs. *Gestion*, 33(1), 10-17.

Simon, A. et Kumar, V. (2001). « Clients » Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success", *Management Decision*, 39(5) : 362-372.

Simmons, S. A., Wiklund, J., et Levie, J. (2014). Stigma and business failure implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42(3) : 485-505.

Sin, N. L. et Lyubomirsky, S. (2009). Améliorer le bien-être et soulager les symptômes dépressifs avec des interventions psychologiques positives : Une méta-analyse conviviale pour la pratique. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 467-487.

Singh, S., Corner, P., Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management and Organization*, 13(4), p. 331-344.

Singh, S., Corner, P., Pavlovich, K., (2015), Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), p. 150-166.

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 14: 231-266. Greenwich, CT : JAI Press.

Smallbone, D., Baldock, R., et Bridge, M. (1998). « Targeted Support for New and Young Businesses » : The Case of North Yorkshire TEC's 'Backing Winners' Programme », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(3) : 199-207.

Smida, A. & Khelil, N. (2008). « Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 23, n° 2, 65-10.

Smida, A. & Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 65–106.

Smith, R. et McElwee, G. (2011). After the fall : developing a conceptual script-based model of shame in narratives of entrepreneurs in crisis ! *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31 (1/2), pp. 91-109.

Snow, C. et Thomas, J.B. (1994). Field research methods in strategic management : Contributions to theory building and testing. *Journal of management studies*. Vol 31, p 457-480.

Soares, A. (2002). « Le prix d'un sourire : travail, émotion et santé dans les services », in D. Harrison, C. Legendre, la santé et la sécurité du travail : nouveaux problèmes et nouvelles approches, pp. 229-250. Presses de l'Université du Québec.

Soinne, B. (2009). La déshumanisation du droit, *RPC 2009*, n° 3.

Solti, R. (2016). « Histoire et histoires : ajustement biographique et mythe personnel », Strathèse, Varia, Strasbourg : *Presses universitaires de Strasbourg*.

Solti, R. (2017). « La reconversion, ou le passage d'une frontière symbolique entre deux univers professionnels ». *Publiction-Solti-Redoc*-2017.

St-Jean, E. & Audet, J. (2009). Factors leading to satisfaction in a mentoring scheme for novice entrepreneurs, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*(1), p. 148-161.

Sondage effectué pour : *Le Ministère du Redressement Productif* Échantillon : 940 personnes constituant un échantillon représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Du 13 au 14 décembre 2013.

Sorignet, P. E. (2004). « Sortir d'un métier de vocation : le cas des danseurs contemporains. » *Sociétés contemporaines*, (4), 111-132.

Sorignet. P.E. (2004). Être danseuse : un métier « corps et âme ». *Travail, Genre et Société.*

Sournia, J.C. « Les Grecs, fondateurs de notre médecine », dans : *Histoire de la médecine.* Sous la direction de Sournia Jean-Charles. Paris, *La Découverte, « Poche / Sciences humaines et sociales* », 2004, p. 33-55.

Stam, E., Audretsch, D., et Meijaard, J. (2008). Renascent entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics*, 18 : 493-507.

Steiner, R. (2006), Le sens de la vie, Editions Triades, *La Boissière en Thelle*.

Stephan, U. et Roesler, U. (2010). Health of entrepreneurs versus employees in a national representative sample. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 83*(3), 717–738.

Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being : a review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*.

Stevenson, R., Kuratko, D. F., et Eutsler, J. (2019a). Unleashingmain street entrepreneurship : crowdfunding, venture capital, and the democratization of new venture investments. *Small Business Economics*, 52(2), 375–393.

Stewart, A. J. et Salt. P. (1981). Life stress, life-styles, depression, and illness in adult women. *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (6). 1063-1069.

Stokes, D. & Blackburn, R. (2001). Opening up business closures : a study of business that close and owners' exit routes, a research report for HSBC. *A Research for HSBC by Kingston University*.

Stokes, D. et Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), p.17-27.

Stora, J.B. (1988). « Le coût du stress », *Revue Française de Gestion*, pp. 108-113.

Stroebe, M.S & Schut, H. (1999). « The Dual Process Model of Coping with Bereavement : Rational and description », *Death Studies*, Vol. 23, p. 197-224.

Stroebe, M.S., Hansson, R.O., Stroebe, W., Schut, H. (2001/a). « Introduction : Concepts and issues in contemporary research on bevearement. In Stroebe, M.S., Hansson, R.O. ; Stroebe ; W. Schut, H. (ed.). Handbook of Bereavement Research : Consequences, Coping, and Care, *American Psychological Association* : Washington, DC, 3-22.

Stroebe, W., Schut, H., et Stroebe, M. (2005). Grief work, disclosure and counselling : Do they help the beareved ? Clinical psychology review, Vol 25, N) 4, pages 395-414.

Stroebe, M.S., Hansson, R.O., Stroebe., W., Schut, H. (ed.). (2008). Handbook of Bereavement Research and Practice : Advances in Theory and Intervention, *American Psychological Association* : Washington, DC.

Stroebe, M., & Schut, H. (2008). The Dual Process Model of Coping with Bereavement : Overview and update. Grief Matters : *The Australian Journal of Grief and Bereavement*, 11. 1-4.

Stroebe, M., & Schut, H. (2010). The Dual Process Model of Coping with Bereavement : A decad on. In OMEGA – *Journal of Death and Dying*. Vol. 61 (4) 273-289.

Strotmann, H. (2007). Entrepreneurial survival. *Small Business Economics*. 2007;28(1) : 87-104.

Strümpfer, D.J.W. (1990). Salutogenesis : A new paradigm. *South African Journal of Psychology*, 20 (4), 265-275.

Stubbart, C.I. et Knight, M.B. (2006). « The case of the disappearing firms : empirical evidences and implications ». *Journal of Organizational Behavior* 27, n°1 : 79-100.

Stucliffe, K.M. et Vogus, T.J. (2003). Organizing for resilience. Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline. P 94-110.

Suchman, M. (1995). « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 571-610.

Sullivan, R. (2000). « Entrepreneurial Learning and Mentoring », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3) : 160-175.

Sutton, R. et Callahan, A. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), p. 405-436.

T

Talmon, V. (2014). FailCon : Et si l'échec entrepreneurial devenait un tremplin ? *Les Echos Entrepreneurs.*

Tannenbaum, C.R., Boyle, R.J., Tandon, C. (2020). Les petites entreprises et le marché pétrolier choqués par COVID-19, mais ne précipitez pas la réouverture Perspectives des conseillers (2020). (Small Businesses and Oil Market Shocked by COVID-19, but Don't Rush Reopening April 24, 2020 by Carl R. Tannenbaum, Ryan James Boyle, Vaibhav Tandon of Northern *Trust Asset Management.*

Tap, P. (2010). « Maltraitance et résilience », *Revue de l'Institut Piaget*, 32 p.

Tapia, C. et Roussiau, N. (2012). La spiritualité, quels bénéfices pour le sujet ? *Le Journal des psychologues*, 303(10), 16-16.

Targy, D. et Torrès, O. (2015) (sous la coordination de), Vaincre les solitudes du dirigeant ? *Banque Publique d'Investissement France*. Le Lab, 64 p.

Tarquinio, C. et Spitz, E. (sous la coordination) (2012). Psychologie de l'adaptation, *De Boek Université : Bruxelles.*

Tarquinio, C et Montel, S. (2014) ; Les psycho-traumatismes. P 21-40. *Ed Dunod.*

Taylor, S. J., et Bogdan, R. (1984). Introduction aux méthodes de recherche qualitative : La recherche de significations. *New York : John Wiley & Sons.*

Tetrick, L. E., Slack, K. J., Da Silva, N., Sinclair R. R. (2000). Une comparaison du processus de stress-souche pour les propriétaires d'entreprise et les non-propriétaires : différences dans les demandes d'emploi, épuisement émotionnel, satisfaction et soutien social. *J. Occup. Psychol santé.* 5 464–476.

Tezuka, H. (1997). « Success at the Source of Failure competition et cooperation in the Japanese Economy », *Sloan Management Review*, Vol 38, N° 2, pp. 83-89.

Théorêt, M. (2005). La résilience, de l'observation du phénomène vers l'appropriation du concept par l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 31(3), 633–658.

Thévenet, M. (1999). « Le travail : Que d'émotions ? », *Revue française de gestion, 26,* novembre-décembre.

Thiétart R.A. Et coll. (2000), Méthodes de recherche en Management, Dunod, Paris.

Thiétart, R.A, et al., (2014). Méthodes de recherche en management. 4ème édition. *Management Ressources Humaines*. Ouvrage labellisé par la FNEGE en 2015.

Thinès-Lemp, (1975). Trésor de la langue française Tome 16. *CNRS. Gallimard.*

Thomas, L.-V. (1995). La mort, *PUF : Paris.*

Thorgren, S. et Williams, T.A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis **:** How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights.*

Thornill, S., Amit, R. (2003). « Learning about failure: bankruptcy, firm age and the resource-based view », *Organization Science*, vol. 14, no 5, p. 497-509.

Tisseron, S. (2007), La Résilience, *Paris, PUF, coll. « Que sais-je ?* », n° 3785.

Toivanen S., Griep, R.H., Mellner, C., Nordenmark M., Vinberg S., Eloranta, S. (2019). Hospitalisation due à un AVC et à l'infarctus du myocarde chez les travailleurs autonomes et les propriétaires de petites entreprises par rapport aux employés rémunérés en Suède, une étude de cinq ans. *Petit bus. Econ.* 53 343–354.

Torrès, O. (1999). Les PME, Paris, Collection Dominos, Editions Flammarion, 127 p.

Torrès, O. (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 119-138.

Torrès, O. et Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23, 355-377.

Torrès, O. et Jaouen, A. (2008). Les très petites entreprises : un management de proximité, *Coll. Business, économie et société*.

Torrès, O. et Gueguen, G. (2008). « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », Revue internationale P.M.E. : *économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n° 1, p. 93-117.

Torrès, O. (2009), « L'inaudible souffrance patronale », *Le Monde* du 19 janvier.

Torrès, O. (2010), « L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME/TPE ». Dans Lecointre, G., *Le Grand Livre de l'Economie PME*, (p. 115-131), Gualino éditeur, Lextenso, Paris.

Torrès, O. (2011). The silent and shameful suffering of bosses : layoffs in SME. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 13(2), 181-192.

Torrès, O. (2012). « Il y a plus de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur celle des entrepreneurs ». Dans Torrès O., La santé des dirigeants de PME : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire (p. 17-33), *De Boeck.*

Torrès, O. (2012). « Premiers résultats d'une étude épidémiologique sur la santé des dirigeants de PME ». Dans Torrès O., La santé des dirigeants de PME : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire, (p. 191-209), *De Boeck.*

Torrès, O. (2012), « Vers une salutogénèse entrepreneuriale », p. 211-212 dans TORRES O. (sous la dir.) (2012), La santé du dirigeant – de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire, *Editions De Boeck*, 217 p.

Torrès, O. (2013). Dirigeants de PME - Au-delà du métier, la vie au quotidien. Ouvrage collectif sous la direction d'Olivier Torrès, *De Boeck.*

Torrès, O. et Chabaud, D. (2013). « La santé du dirigeant de PME : un sujet capital marginalisé ». Dans Chabaud D. Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME, (p. 41-56) *Editions EMS Management et Société.*

Torrès, O. et Gharbi, V. (2013). La dimension salutogéne de l'accompagnement entrepreneurial. 8ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, *Entrepreneuriat et Innovation,* Fribourg.

Torrès, O. (2013). Health of entrepreneurs. In E. G. Carayannis (Ed.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation, and entrepreneurship*. Volume 1 (pp. 827-832). New York : Springer.

Torrès, O. (2014). « Risque de burnout des dirigeants : enfin des chiffres ! », *Harvard Business.*

Torrès, O. et Targy, D. (2016). *«* Vaincre les solitudes du dirigeant *». Paris : BPI France Le LAB.*

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

Torrès, O. (2017). Sociétal, les PME tiers état permanent.

Torrès, O. et Thurik, R. (2018). Small Business owners and health. *Small Business Economics.*

Torrès, O. (2018), « Quelques réflexions sur l'inaudible et inavouable souffrance patronale et la (mauvaise) santé mentale des chefs d'entreprise », dans Binnié, M., Douillards, J.L. et Fèvre. La souffrance de l'entrepreneur – Comprendre pour agir et prévenir le suicide, *Presses de l'EHESP*, 344 p.

Torrès O, Guiliani F., Kamei K., & Thurik, R. (2019), « Éléments empiriques d'une salutogénèse entrepreneuriale », *11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 3-5 juin, Montpellier).

Torrès, O. et Kinowski-Moysan, C. (2019). Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME. D'une recherche académique à une valorisation sociétale, *Revue française de gestion*, 2019/7 n° 284, p. 171-189.

Torrès, O. et Moysan, C. (2019) « Les risques psychosociaux en entreprise : le cas des dirigeants », pp. 201-211 dans Bahuon A.P et J.J. Pluchart (coordonné par), Transformation des entreprises, Les métiers du conseil, chiffre et du droit à l'ère phygitale, *Editions Vuibert*, 250p.

Torrès, O., Swalhi, A., Mukerjee, J., Lasch, F., et Thurik, R. (2021a). Health perception of French SME owners during the covid-19 pandemic. *International Review of Entrepreneurship, forthcoming.*

Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C.H., Mukerjee, J., Swalhi, A. et Thurik, R. (2021b, à paraître). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics.*

Trudel, L. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. Recherches qualitatives – Hors-Série – numéro 5 – pp. 38-45. Actes du colloque Recherche Qualitative : Les questions de l'heure ISS N1715-8702 http ://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html © 2007 Association pour la recherche qualitative 3.

Trungpa, C. (1980). « *L'homme qui a introduit le bouddhisme en Occident* » (Fabrice Midal, *Editions Seuil*, 2002, 2014). Page 60. Chapitre 1 Chögyam Trungpa, Pratique de la voie tibétaine. Au-delà du matérialisme spirituel. Traduit de l'américain par Vincent Bardet. (Deschepper J-P, *Revue philosophie de Louvain*, 1980). Page 65.

Trungpa, C. (2007). Le chemin est le but. *Paris, France : Seuil.*

Tugade, M.M., et Fredrickson, B.L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social psychology*, 86, 320-333.

U

Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism *Journal of Business Venturing* 25 (2010) p. 541–555.

Ucbasaran, D., Shepherd, D.A., Lockett, A., Lyon, S. J. (2012). « Life After Business Failure : The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs », *Journal of Management*, Vol.39, N°1, p.163-202.

Uhlaner, L.M, & Thurik, R. (2007). « Postmaterialism influencing total entrepreneurial ». Activity across nations », *Journal of Evolutionary Economics*, vol.17, n°2.

Ungar, M. (2008). Resilience across cultures. *British Journal of Social Work*, 38(2), p.218-235.

V

Vaillant, G.E. (1995). Adaptation to life, *Harvard University Press : Harvard*.

Valeau, P. (2006). « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2006/1 (Vol. 5), p. 31-57.

Vallerand, R J., Mageau, G A., Ratelle, C., Leonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., Gagne., Marsolais, J. (2003). « Les passions de l'âme -On obsessive and harmonious passion ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 85. P. 756–767.

Vanborre, V. (2018). « Les ressources relationnelles, un moteur de vie », *Rhizome*, vol. 69-70, no. 3-4, p. 30-31.

Vanistendael, S. (1996). « La résilience ou le réalisme de l'espérance. Blessé mais pas vaincu ». Vanistendael, S. 1998. « Clés pour devenir : La résilience ». Les vendredis de Châteauval/on, novembre. Genève : Bureau international catholique de l'enfance [BICE]. *Les cahiers du BICE* (Bureau international catholique de l'enfance), Genève.

Van Caillie, D. (2000). La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME : une approche méthodologique spécifique. *5ème Congrès International Francophone sur la PME, Lille.*

Van der Maren, J.-M. (1995). Méthodes de recherche pour l'éducation. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Van Der Maren, J. -M. (1997), « Comparaison de l'efficacité de logiciels Mac/Os spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitatives », *Recherches Qualitatives*, n°16, p. 59 -92

Van Praag, C. M. & Versloot, P. H. (2007). Quelle est la valeur de l'entrepreneuriat ? Un examen des recherches récentes. *Petit bus. Econ.* 29 351–382.

Vatteville, E. (1994), « Le risque successoral », *Revue française de gestion*, n° 98, mars-avril-mai, p. 18-27.

Verheul, I. et van Mil, L. (2011). What determines the growth ambition of Dutch early-stage entrepreneurs ? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *3*(2), 183–207.

Vezina, M., Cousineau, M., Mergler, D., Vinet, A., Laurandeau, M. (1992). *Pour donner un sens au travail*.

Vezina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique. *Santé publique (Vandœuvre-lès-Nancy, France), 20*.

Vial, M. & Capar Ros-Mencacci, N. (2007). L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative, *Bruxelles : De Boeck.*

Vidaillet, B. Éd. (2003). Le sens de l'action. Karl Weick : *sociopsychologie de l'organisation*.

Vidaud, E. (2019). Ces nouveaux troubles mentaux qui frappent les entrepreneurs. Les Echos.

Vinberg, S et al., (2012). Entrepreneurs ’health – the importance of psychological working conditions and individual factors. J. Entrepreneurial Venturing. Vol. 4, N° 4.

Vinokur, A. et Caplan, R. D. (1986). Cognitive and affective components of life events: Their relations and effects on well-being. *American Journal of Community Psychology*, 14, 351-370.

Volery, T. & Pullich, J. (2010). « Healthy entrepreneurs for healthy businesses : an exploratory study of the perception of health and well-Being by entrepreneurs ». *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol. 35 Num. 1, p. 4-16.

W

Wach, D., Kirschbaum, C., Wegge, J. (2020). Coaching of Insolvent Entrepreneurs and the Change in Coping Resources, Health, and Cognitive Performance Applied Psychology : *an international review*, 2020, *0* (0), 1–19.

Wagner, J. (2002). Taking a second chance : entrepreneurial restarters in Germany. Dans IZA (dir.), IZA Discussion Papers (417), 1-18. Bonn, *The Institute for Study of Labor* (IZA).

Wagner, J. et Stenberg, R. (2004). Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu : lessons for entrepreneurship support policies from German micro data. *Annual Regional Science*, 38 : 219-240.

Waller, M. A. (2001). « Resilience in Ecosystemic Context : Evolution of the Concept », *American Journal of Orthopsychiatry*, vol.71, no.3, pp.290-297.

Walsh, G.S. et Cunningham, J.A. (2016). Business Failure and Entrepreneurship : Emergence, Evolution and Future Research, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163-285.

Walsh, G.S. et Cunningham, J.A. (2017). Regenerative failure and attribution : Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning, International *Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 688-707.

Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual Review of Psychology*, 63, 369–396.

Waters, L., M. McCabe, D., Kiellerup, S. (2002). « The Role of Formal Mentoring on Business Success and Self-Esteem in Participants of a New Business Start-Up Program », *Journal of Business and Psychology*, 17(1), p.107-121.

Watzlawick. P. (1978). La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication. *Editions du Seuil*, 1978 Traduit de l'anglais par Edgar Roskis.

Weber, M. (2003). Economie et Société, tome 1: Les catégories de la sociologie. Dernière *edition Pocket.*

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4) :305–317).

Weiner, B. (1986), An attributional theory of motivation and emotion. *New York: Springer-Verlag.*

Weick, K E. (1995). Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*.

Weiss, R. S. (2008). « The nature and causes of grief », dans Stroebe, M.S. ; Hansson, R.O.

Wennberg, K., Wiklund, DeTienne, D.R., Cardon, M.S. (2010), Conceptualizing entrepreneurial exit : Divergent exit routes and their drivers, *Journal of Business Venturing*, 25, 361-375.

Wennberg, K, et De Tienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about « exit»? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(1), 4-16.

Werner, E., Bierman, J. M., French, F. E., (1971). The children of Kauai: A longitudinal study from the prenatal period to age ten, Honolulu, TH: *University of Hawaii Press*.

Werner, E. & Smith, Ruth, S. (1977). Kauai's Children Come of Age: University of Hawaii Press.

Werner, E. & Smith, R S. (1982). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children and youth*. New York, NY: McGraw-Hill.

Werner, E. (1995), Resilience in development. Current Directions in *Psychological Science*, 4(3), p. 81-84.

Westrum, R. (2006). A typology of resilience situations, in Hollnagel, E. Woods, D. Leveson, N. *Resilience engineering: concepts and precepts, Ashgate.*

Wexler, B. (1991). (Http://www.therapeuticjurisprudence.org) (TJ), créé en 1991 par le professeur David B. Wexler(http://en.wikipedia.org/wiki/David_B._Wexler).

Widlöcher, D. (1983). Logiques de la dépression, *Paris, Fayard.*

Wiesenfeld, B., Wurhmann, K. & Hambrick, D. (2008). « The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures : a process model », *Academy of management Review*, vol 33, n°1 : 231-251.

Wikipedia, (2011). Psychological resilience. Retrieved July 2, 2011, from *http://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_resilience*.

Wiklund, J. et Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.

Wiklund, J. et al., (2019). Entrepreneurship and well-being : Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*. Vol 34. N° 4. P 579-588.

Wilkinson, A., Mellahi, K., Wilkinson, A. (2005). « Failure : Organizational Introduction to the Special Issue », *Long Range Planning*, nº 38, p. 233-238.

Williams, P., & Aaker, J.L. (2002). Can mixed emotions peacefully co-exist ? *Journal of Consumer Research*, 28 (4), 636-649.

Williams, N. et Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region, *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), p. 257-281.

Wincent, J. et Örtqvist, D. (2006). « A conceptualization of entrepreneurs' role stress » 14th Nordic *Conference on Small Business Research*, Stockholm, May 11-13.

Wincent, J. et Örtqvist, D. (2009). A comprehensive model of entrepreneur role stress antecedents and consequences. *Journal of Business and Psychology*, 24, 225243.

Windle, G., Bennett, K. Noyes, J. (2011). « A methodological review of resilience measurement scales », *Health and Quality of Life Outcomes*, vol.9 no.8, 18 pages.

Winslow C.E. A. (1952). Girard. A. — Le coût de la maladie et le prix de la santé. In : Population, 7e année, n°2, 1952. pp. 354-355.

Wittouk, C., Van Autreve, S., De Jaegere, E., Portzky, G., and Van Heeringen, K. (2011). The Prevention and Treatment of Complicated Grief : *A Metaanalysis. Examen de psychologie clinique*, 31, 69-78.

Wolf-Ridgway, M. (2012). Application of work psychodynamics to the analysis of CEOs' « Presentation of Self » : Resorting to an'astute'clinical methodology. *Journal of Research Practice*, 8(2), 1-17.

Wolfe, M. T. et Shepherd, D. A. (2015). « Bouncing Back » From a Loss : Entrepreneurial Orientation, Emotions, and Failure Narratives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 675-700.

Wolin, S. J., Wolin S., (1993). The resilient self. New York, N.Y.: *Villard Books.*

Wood, A.M., Froh, B.A.W.A., Geraghty, C. (2010). Gratitude and well-being : A review and theoretical integration Author links open overlay panel. *Clinical Psychology Review*.

Wortman, C.B. & Silver, R.C. (1987). « Coping with irrevocable loss », dans VandenBos, G.R. Bryant, B. K. (1993). Cataclysms, Crises, and Catastrophes : Psychology in Action, *American Psychological Association* : Washington, p. 185-235.

Wortman, C.B. et Silver, R.C. (1989). « The Myths of Coping with Loss », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 57, p. 349-357.

Wortman, C.B. & Silver, R.C. (2001). « The myths of coping with loss revisited », dans Stroebe, M.S. Hansson, R.O., Stroebe, W. Schut, H. (ed.). Handbook of Bereavement Research : Consequences, Coping, and Care, *American Psychological Association* : Washington, DC, p. 405-429.

Wortman, C.B. et Boerner, K. (2006). « Beyond the Myths of Coping with Loss : Prevailing Assumptions Versus Scientific Evidence », dans H.S. Friedman ; R. Cohen Silver (Eds). *Foundations of Health Psychology*, Oxford University Press : London, p. 285-324.

Wright, J. (2007). « Stress in the workplace : A coaching approach ». *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 28(3); p. 279-284.

Wu, K. K. & Lam, D. J. (1993). The relationship between daily stress and health: Replicating and extending previous findings. *Psychology and Health*, 8, 329344.

Y

Yamakawa, Y. et Cordon, M. S. (2014). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economist.*

Yamakawa, Y., Peng, M., Deeds, D. (2015). « Rising From the Ashes : Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure »., *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, N°2, p.209-236.

Yamakawa, Y. & Cardon, M. S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44(4), 797-820.

Yamakawa, Y. & Cardon, M.S. (2017). How prior investments of time, money, and employee hires influence time to exit a distressed venture, and the extent to which contingency planning helps. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 1-17.

Yin R. K., (1989), Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, USA, Sage Publications.

Yin, R.K. Case Study Research (1994) : Design and Method, Thousand Oaks : *Sage Publications,* [2003, 2e édition].

Yin, R.K., (1984) Case Study Research : Design and Methods. *London, Sage, Publications*, 181p.

Yoshikawa E., Nishi D., Matsuoka, Y.J. (2016). Association entre l'exercice physique régulier et les symptômes dépressifs médiatisés par le soutien social et la résilience chez les travailleurs de l'entreprise japonaise : *Une étude transversale. BMC Santé publiqu*e. 2016 ; 16(1) : 553.

Z

Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., et De Castro, J. 1999. « Differing perceptions of new venture failure : a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs ». *Journal of Small Business Management,* vol.37.

Zacharyas, C. et Brunet, L. (2011). « Mieux saisir la résilience chez les enseignants : étude longitudinale d'un processus non linéaire », *Journal of Human Development, disability and social change*, vol.19 no.1, 199-208.

Zafir, M. M., et Fazilah, M. H. 2011. « Entrepreneurial Success : An Exploratory Study among Entrepreneurs ». *International Journal of Business and Management*, vol.6, n°1, p.116.

Zamanou, S. et Glaser, S. (1989). Communication Intervention in an Organization : Measuring the Results through a Triangulation Approach.

Zech, E. (2006). Les conséquences du deuil sur la santé. *In Psychologie du deuil*.

Zech, E., Delespaux, E. Ryckebosch-Dayez, A.-S. (2013). « Les interventions de deuil centrés sur les processus psychologiques et relationnels », *Annales Médico-Psychologiques*, Vol. 171, N° 3, p. 158-163.

Zissok, S. (1987). « Grief and Bevearement », *Psychiatric Clinics of North America*, Vol. 10, N° 3, p. 57-63.

Zopounidis, C. & Dimitras, A. (2011). Multicriteria Decision Aid Methods for the Prediction of Business Failure, Dordrecht, NL : *Kluwer Academic Publishers.*

Zschucke, E., Renneberg B., Dimeo F., Wüstenberg T., Ströhle A. (2015). L'effet de pression-tamponnement de l'exercice aigu : évidence pour la rétroaction négative d'axe *HPA. Psychoneuroendocrinologie*.

ANNEXES

Annexe 1 : Grand prix européen du jury décerné par la Commission Européenne (2020)

Annexe 2 : Les procédures amiables au bénéfice des entreprises en sortie de crise

Billet n° 234. Banque de France

Publié le 21/10/2021 par Chloé Zapha et David Fouet.

Les procédures amiables de règlement des difficultés financières, en préservant la réputation des entreprises, peuvent favoriser leur rebond. Pourtant, les dirigeants y ont peu recours, en partie par manque d'information sur ces dispositifs. Les petites entreprises bénéficieraient à se tourner vers les possibilités de restructuration dites de sortie de crise pensées pour elles.

Les procédures amiables, plus efficaces pour rebondir, ne représentent que 5% des procédures ouvertes en 2019 Note : la liquidation judiciaire est dite directe dès lors que l'entreprise n'a pas eu recours à d'autres procédures en amont. Source : ministère de la Justice – Exploitation statistique du répertoire général civil, année 2019.

Synthèse des procédures judiciaires et de leurs conditions d'ouverture.

Il revient à l'expert-comptable de l'entreprise de caractériser la cessation des paiements et d'en fixer la date. Il peut, autant que possible, avertir le dirigeant en amont pour l'orienter vers les procédures préventives qui maximiseront les chances de rétablissement de l'entreprise. L'entrée en redressement judiciaire, et a fortiori en liquidation judiciaire, signale généralement une situation saisie trop tardivement. Le rôle de conseiller de l'expert-comptable est d'autant plus important pour les très petites entreprises dont la fenêtre de prévention est probablement restreinte.

Les redressements et liquidations judiciaires directes sont majoritairement le fait de microentreprises (95% des défaillances en moyenne). Le graphique fait apparaître une corrélation entre taille de l'entreprise et le recours aux procédures amiables. Le manque d'information des micro-entrepreneurs sur l'existence de procédures alternatives pourrait ainsi expliquer l'absence de réponse précoce face à leurs difficultés financières.

Plus de 1 000 salariés
93 entreprises
33%
44%
7%
11%
4%
Entre 201 et 1 000 salariés
372 entreprises
29%
27%
6%
32%
5%
Entre 51 et 200 salariés
2 148 entreprises
16%
15%
5%
54%
10%
Entre 11 et 50 salariés
14 975 entreprises
6%
5%
7%
56%
25%
Entre 1 et 10 salariés
30 670 entreprises
1%
2%
3%
32%
62%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
Mandat ad hoc
Conciliation
Sauvegarde
Redressement judiciaire
Liquidation judiciaire

Annexe 3 : De l'échec au succès. Comment les entrepreneurs européens rebondissent-ils après l'échec ?

Annexe 4 : Enquête du Ministère du Redressement productif (2013)

Annexe 5 : La santé des travailleurs non-salariés (Observatoire Amarok)

Annexe 6 : PRECONISATIONS DE L'OBSERVATOIRE AMAROK

MESURE 1

En matière de santé au travail, la Chaire santé des dirigeants et des entrepreneurs prône d'inventer des approches appropriées aux spécificités de la population des TNS.

MESURE 2

Promouvoir les effets *« salutogènes »* dans les services de santé au travail.

Promouvoir l'entrepreneuriat à l'aide du slogan : « *entreprendre, c'est bon pour la santé* ».

MESURE 3

Veiller à la prévention en santé au travail auprès des créateurs d'entreprise.

Doter chaque structure d'accompagnement d'un « *kit* » santé au travail de l'entrepreneur.

Aborder systématiquement le volet de la santé au travail des entrepreneurs et des dirigeants dans les formations en entrepreneuriat et management des PME.

MESURE 4

Développer à plus grande échelle le suivi santé des entrepreneurs et travailleurs non-salariés.

Aider l'Observatoire AMAROK à devenir une association d'intérêt général.

Développer en France une étude épidémiologique régulière, labellisée d'intérêt général et de qualité statistique sur la santé au travail des TNS (agriculteurs, artisans, commerçants, professions libérales et chefs d'entreprise).

MESURE 5

Développer l'accompagnement d'urgence lors d'un redressement.

Développer l'écoute bienveillante pendant la liquidation.

Développer l'aide et l'accompagnement pour faciliter le rebond.

Développer l'implantation territoriale des associations du rebond pour constituer un véritable écosystème d'entraide patronal.

Aider « *APESA France* » et *« 60 000 Rebonds »* à devenir des associations d'utilité publique.

MESURE 6

Développer une prévention au stress post-traumatique pour les travailleurs non-salariés.

Propager à tout le pays l'action « *CCA Santé Braquage* », si cette dernière apporte la preuve de son efficacité.

Former le maximum de permanents des syndicats patronaux à repérer les risques psychosociaux et les risques de rupture pour les prévenir.

Source : séries de mesures proposées par l'Observatoire AMAROK dans « *Entrepreneuriat et Innovation durables ? Quelles perspectives pour la France ?* »

(Labex Entreprendre, 2016).

Annexe 7 : Lettre personnalisée à chaque dirigeant (51) de PME en post-liquidation judiciaire (rapport d'étapes)

Bernard-Marie AUGUSTIN
143, Avenue Vauban
Résidence Port Frontignan
34110 Frontignan
Doctorant en 5ème année à l'Université
de Montpellier (MOMA) sous la direction
du Professeur Olivier Torrès.

Frontignan, le 14 janvier 2020

Objet : Compte-rendu de l'état d'avancement de mes travaux de thèse.

Chers(es), entrepreneurs (es), chers acteurs et professionnels du Rebond,

L'année dernière, je vous faisais part de l'état d'avancement de ma thèse et de mes premières réflexions sur le sujet difficile et souvent douloureux que constitue le Rebond entrepreneurial après une liquidation judiciaire.

Qu'en est-il aujourd'hui après plusieurs années de recherches et de missions sur le terrain à la rencontre des associations du portail du rebond, des professeurs d'université ou enseignants dans des écoles de commerce, des médecins, des psychologues et bien évidemment des entrepreneurs en rebond ou ayant rebondi, ayant été accompagnés ou non par des associations ?

A chacune de ces rencontres, j'ai pu constater et apprécier l'engagement sans faille des bénévoles et de ces acteurs de terrain qui œuvrent inlassablement pour apporter leur aide et leurs conseils aux dirigeants d'entreprise.

J'ai rencontré des femmes et des hommes altruistes, généreux, passionnés, engagés dans la défense de ce combat sociétal en particulier avec les responsables des associations et des antennes régionales.

J'ai surtout été touché, ému et parfois bouleversé par la difficulté des situations inextricables dans lesquelles vous deviez faire face et de l'humanité de vos propos.

Le chercheur que je suis n'est pas un psychologue mais a toujours essayé de traduire fidèlement le cœur de vos témoignages et de vos propos dans des situations qui ne se prêtaient pas à des moments heureux de l'existence.

Tout d'abord, je rappelle mon sujet de thèse et le titre que nous avons patiemment élaboré :

« Echec et Rebond entrepreneuriaux du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire : Analyse des spécificités du processus d'accompagnement des bifurcations biographiques et personnelles ».

Chaque être humain peut connaître dans sa vie des trajectoires différentes marquées par des ruptures ou des bifurcations personnelles ou professionnelles. Dans le cas de l'entrepreneur ayant connu une liquidation judiciaire, cette procédure collective génère un traumatisme violent sur le plan de la santé physique et mentale du dirigeant que nous qualifions de « ***morbigénèse entrepreneuriale*** », terme médical peu usité mais employé dans la construction de la thèse pour souligner le choc et la gravité des impacts qui représentent l'intensité la plus élevée de la pathogénèse.

Cette phase douloureuse et anxiogène se métamorphose, après une longue période de restauration physique et mentale (processus de deuil, résilience) par une phase ultime du rebond ; ce que nous appelons les ***« 4 R*** » (**R**evitalisation, **R**ésilience, **R**ebond et **R**enaissance). Cette reconquête personnelle apporte une nouvelle dynamique au dirigeant en lui permettant de dessiner un nouveau cap, une nouvelle orientation, une bifurcation personnelle et/ou professionnelle, un nouveau sens à ses projets.

Ces effets considérés comme salutogènes (issus des travaux scientifiques de la « ***Salutogénèse entrepreneuriale*** ») permettent de pondérer les effets délétères initiaux sur la santé du dirigeant de PME voire de dépasser les conséquences pathogènes causées par la procédure collective (LJ).

La problématique de recherche se décline ainsi

Question de recherche 1 :
Comment les structures d'accompagnement favorisent-elles la gestion de la ***« morbigénèse entrepreneuriale*** » d'un dirigeant confronté à un échec entrepreneurial dans les dimensions notamment somato-psychique, affective, émotionnelle, identitaire, cognitive et comportementale ? (processus d'ajustement à la perte).

Question de recherche 2 :

Comment contribuent-elles à favoriser son rebond professionnel pouvant se concrétiser dans le champ de l'entrepreneuriat ou du salariat ? (*Processus de la résilience*).

A ce stade de la recherche, je peux vous livrer d'ores et déjà le fruit de mes premières réflexions ainsi que l'avancée de mes travaux de recherche que j'ai eu l'occasion de présenter le 4 juillet devant mon comité de suivi de thèse et le 13 décembre 2019 devant mes pairs composés des professeurs de l'Université de Montpellier et après avis favorable de mon directeur de recherches, le Professeur Olivier Torrès.

Après avoir exploité les réponses des entrepreneurs (verbatim) dans le cadre de mon guide d'entretien et des témoignages divers et variés des responsables d'associations, des enseignants, des praticiens et des experts du rebond, nos premiers résultats sur le terrain corroborent notre champ théorique et nous permettent de souligner :

1) L'importance du processus de deuil et de résilience : le deuil étant le processus qui permet à l'entrepreneur de parvenir à une forme de reconstruction même si ce « ***travail de deuil*** » oscille régulièrement entre des phases tournées vers la perte (« *mort symbolique* » de l'entreprise) et des phases orientées vers la restauration. Cet ajustement à la perte et la gestion de la « *morbigénèse entrepreneuriale* » d'une part et l'accompagnement de la « *résilience entrepreneuriale et de « salutogénèse entrepreneuriale* » d'autre part est facilité par l'accompagnement associatif.

2) L'accompagnement ou ce que nous appelons la « *thérapie associative* » nécessite un suivi indispensable et pérenne de chaque chef d'entreprise. Les méthodes, les outils et les procédés d'accompagnement par les associations, permettent de constituer de

véritables plates-formes de rebond et leurs membres bénévoles contribuent à la mise en place des « ***tuteurs de résilience*** » essentiels.

3) Les chefs d'entreprise interviewés sont tous considérés en rebond ou ayant rebondi. La grande majorité d'entre eux ont recréé (52 %) ou trouvé un emploi salarié (48 %). Ce rebond d'une durée de 8 mois à près de deux ans est variable selon les individus, l'âge, le passé entrepreneurial, le capital psychologique, l'histoire, l'éducation, la spiritualité, le passif et la peur de l'échec accentuée par la « *stigmatisation intériorisée* ».

4) Les dirigeants ayant bénéficié d'un accompagnement associatif ont pour la plupart restauré leur santé mentale et physique et ont modifié leur hygiène de vie générale.

5) Le bilan de nos travaux démontre à ce stade de la thèse, que le rebond est une « *variable salutogénique* » marquée sur la santé des dirigeants interrogés.

Ces résultats sont aussi à nuancer car l'étude porte sur des chefs d'entreprise ayant pour la majorité d'entre eux été accompagnés par des associations à forte identité entrepreneuriale.

Ce biais de représentation, a fait l'objet d'interrogations de la part du corps professoral. Ce point est développé par nos soins dans le développement de la méthodologie arguant du fait que les ressources en matière de témoignages sont extrêmement difficiles à recueillir et que l'hermétisme des tribunaux de commerce à divulguer les coordonnées des chefs d'entreprise est une donnée compréhensible.

Fort de ces premières constatations, nous avons défini le rebond dont je vous livre la teneur à titre confidentiel et validé par mon directeur de thèse.

« ***Après un traumatisme personnel, professionnel, et économique lié à la liquidation judiciaire, le Rebond est un processus de revitalisation graduelle sur le plan somatique, psychique, psychologique et financier permettant d'insuffler une nouvelle dynamique de projets en forte cohérence personnelle et professionnelle*** ».

Que me reste-t-il à faire ?
Tout et presque rien en faisant un peu d'humour.

Je m'attache désormais à rédiger le fruit de mon travail de terrain et de mes réflexions, m'adossant aussi sur un ancrage théorique et scientifique.

Ce travail de bénédictin devrait s'achever au cours du deuxième semestre avant la soutenance de ma thèse qui est prévue en fin d'année 2021.

A travers ce compte-rendu qui représente pour moi une forme de respect et de courtoisie à votre égard, je vous remercie très chaleureusement de l'aide que vous m'avez apportée depuis plusieurs années dans la contribution à mes travaux de recherches. Sans vous, rien n'aurait été possible dans la poursuite de ce travail universitaire de longue haleine.

Merci de votre confiance, de votre écoute, de votre patience et de votre compréhension.

Bien à vous avec le plaisir de renouer un contact riche et fructueux.

Haut les cœurs !

Annexe 8 : « *L'échec entrepreneurial* » ou la défaillance d'entreprise (LJ)

Annexe 9 : Portraits d'entrepreneurs ayant « *Rebondi* »

GNAGE

Un touche-à-tout directeur du réseau Entreprendre

Entrepreneur, banquier, formateur, chercheur et directeur du réseau Entreprendre depuis le mois de mars. Michel Desanti a connu plusieurs vies. Né à Tunis, élevé en Corse, il démarre sa vie active dans le milieu de la banque. Il y restera dix-sept ans. En 2002, il quitte son boulot. *«Je n'avais plus les valeurs»*, explique-t-il. Il ouvre une page d'entreprenariat. Cinq boîtes en dix ans, de l'habillement au transport en passant par l'événementiel. *«Quatre succès et un échec»*, résume Michel Desanti. Sa salle de spectacles et séminaires, fondée à Bordeaux en 2008, tourne mal. *«On a organisé 350 événements, mais le quartier était en plein chantier et mal fréquenté.»* Il plaque tout en 2012 et profite de cette déconvenue pour imaginer un simulateur de faillite destiné à aider les entreprises à anticiper leurs erreurs potentielles. *«J'ai beaucoup appris de cette expérience»*, conclut le patron d'alors, philosophe. En 2013, il se lance dans la formation. Pendant sept ans, il vit entre la France et l'Afrique. *«J'étais auteur, compositeur et interprète de ces formations destinées aux professionnels de la banque.»* Le voilà désormais à la baguette en Charente.

Carine S, *Entrepreneure en Rebond*

« Après mon syndrome des 3 D, Dépression, Divorce, et Dépôt de bilan en juin 2015, j'ai souhaité intégrer l'association 60 000 Rebonds. Grâce à ma coach et mon parrain, j'ai pu au bout d'un an vivre le Rebond. Car même si j'ai trouvé un emploi de salariée, cela reste un chemin vers la Reconstruction… ».

Annexe 10 : Témoignage d’un dirigeant de PME ayant Rebondi (EAR)

Cher Bernard-Marie Augustin,

C'est un honneur que tu me fais de partager mon témoignage. Tu as fait partie de la chaîne de solidarité qui m'a aidé à regarder à nouveau les étoiles et par ces travaux de comprendre que j’avais Rebondi.

Du premier interview, à hier encore, c'est avec beaucoup de plaisir que je me suis prêté au jeu de tes questions nombreuses, méthodiques, centrées, nourricières.

Le Rebond n’est pas un long fleuve tranquille, plutôt une sinusoïde. En pays d’ovalie le ballon peut rebondir dans les mains de l'adversaire d'autant plus quand on est rattrapé par ses cautions. Ceci pour la vie et parfois pour celle de ses enfants. Un cadre bien plus injuste, disproportionné et violent qu'un crime ou un délit en France.

Nous entrepreneurs :

Tombés au « *champ d’horreur* » de la liquidation, couverts de cicatrices mais toujours debout...

Que nous soyons seuls ou formidablement accompagnés par les femmes et les hommes de 60000 rebonds...

Nous manquons de théories, de recherches et de chercheurs qui mettent scientifiquement des mots sur nos maux et nous éclairent.

Phillippe Rambaud l'a fait, à présent, tu y contribues aussi.

Si je ne devais retenir qu'une chose de tes volumineux travaux c'est bien la notion de trajectoire, de dynamique, de processus du Rebond. C'est bien le fait que le Rebond soit un processus. Car c'est toi, en développant cette notion de processus qui m'a permis de comprendre que 10 ans après et mentalement, j'avais Rebondi. Tu as fait du bon boulot, sois-en sincèrement remercié.

Michel Desanti. Directeur du Réseau Entreprendre Poitou-Charentes.

Annexe 11 : Plan Indépendants - septembre 2021 : Pour un environnement juste, simple et protecteur

Annexe 12 : Rapports parlementaires et arsenal juridique dans le cadre de l'accompagnement et des mesures en termes de prévention de la santé

NOMS DES PARLEMENTAIRES CHARGES DE MISSION ET TEXTES DE LOIS	THEMES ET PROPOSITIONS	ANNEES
Loi PACTE	Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises	**Juin 2018**
Rapport d'information n° 10. Commission des affaires sociales. Sénateurs Mme Pascale Gruny et M. Stéphane Artano	Pour un service universel de santé au travail	**2019-2020**
Députés Mesdames Cendra Motin, Charlotte Lecocq et Carole Grandjean	Propositions de résolution sur la santé au travail.	**Adoptée par l'Assemblée Nationale en juin 2020**
Rapport député de Lot-et-Garonne M. Olivier Damaisin à la demande du Premier Ministre	Identification et accompagnement des agriculteurs en difficulté et prévention du suicide	**1er décembre 2020**
Georges Richelme Président de la Conférence générale des juges consulaires de France à la demande du Garde des Sceaux, M Dupont-Moretti.	Rapport de la mission « Justice Economique »	**Février 2021**
Rapport d'information sénateurs M. Henri Cabanel et Mme F. Férat	Au nom de la Commission des affaires économiques sur les moyens mis en œuvre par l'Etat en matière de prévention, d'identification et d'accompagnement des agriculteurs en situation de détresse	**17 mars 2021**
Rapport D'information **Président M. Romain Grau Rapporteurs MME Anne-Laurence Petel et M. Antoine Savignat Députés**	Par la mission d'information commune relative aux entreprises en difficulté du fait de la crise sanitaire	**21 juillet 2021**

N° 10

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2019-2020

Enregistré à la Présidence du Sénat le 2 octobre 2019

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la commission des affaires sociales (1) sur la **santé** *au* **travail**,

Par M. Stéphane ARTANO et Mme Pascale GRUNY,

Sénateurs

IDENTIFICATION ET ACCOMPAGNEMENT DES AGRICULTEURS EN DIFFICULTE ET PREVENTION DU SUICIDE

29 PROPOSITIONS POUR AMELIORER LES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET D'ACCOMPAGNEMENT

MISSION CONDUITE PAR OLIVIER DAMAISIN

DEPUTE DE LOT ET GARONNE

A LA DEMANDE DU PREMIER MINISTRE

N° 451

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2020-2021

Enregistré à la Présidence du Sénat le 17 mars 2021

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

au nom de la commission des affaires économiques (1) sur les **moyens** *mis en œuvre par l'***État** *en* **matière** *de* **prévention**, *d'***identification** *et d'***accompagnement** *des* **agriculteurs** *en* **situation** *de* **détresse**,

Par M. Henri CABANEL et Mme Françoise FÉRAT,

Sénateurs

C. DES INITIATIVES COMPLÉMENTAIRES D'ASSOCIATIONS OU D'ORGANISMES PROFESSIONNELS 99

1. Des initiatives professionnelles intéressantes, notamment de la part des chambres d'agriculture, interlocuteur naturel du monde agricole *100*

a) Les chambres d'agriculture sont en première ligne dans la lutte contre le suicide en agriculture 100

b) La Saône-et-Loire, territoire d'expérimentation de nouvelles mesures de compréhension et d'accompagnement des agriculteurs en difficultés 102

(1) Un partenariat de recherche entre la chambre d'agriculture et l'observatoire Amarok pour mesurer les fragilités du monde agricole 102

(a) Une mesure inédite de l'épuisement professionnel de certains agriculteurs *102*

(b) Une détection facilitée des agriculteurs en détresse, à expérimenter rapidement *103*

ASSEMBLÉE NATIONALE

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LIBERTÉ – ÉGALITÉ – FRATERNITÉ

Commission des affaires sociales

Proposition de contribution écrite de l'Observatoire AMAROK

Proposition de loi n° 3718 pour renforcer la prévention en santé au travail

Charlotte Parmentier-Lecocq et Carole Grandjean

Dans le cadre de leur travail préparatoire à l'examen de la proposition de loi pour renforcer la prévention en santé au travail, qui vous a été envoyée en pièce jointe, Mmes Charlotte Parmentier-Lecocq et Carole Grandjean, rapporteures au nom de la commission des affaires sociales, vous proposent de contribuer, par écrit, en répondant aux questions suivantes.

1. Compte tenu de votre domaine d'expertise, quelle est votre appréciation générale de la proposition de loi et celle-ci appelle-t-elle des commentaires de votre part ?

TABLEAU DES FIGURES

Figure n°1 : Evolution annuelle du PIB en France de 1960 à 2020, en pourcentage……...21

Figure n° 2 : Répartition des PME par tranche d'effectifs……25

Figure n° 3 : Les procédures collectives pour les entreprises en difficultés…….35

Figure n° 4 : Design de la recherche…….50

Figure n° 5 : Articulation de la recherche…… 54

Figure n° 6 : La dévalorisation de l'échec en France……..…101

Figure n° 7 : Stigmatisation de « *l'échec entrepreneurial* »……...107

Figure n° 8 : Le « *stressomètre entrepreneurial* »……. 123

Figure n° 9 : La « *Roue de Genève* »……..138

Figure n° 10 : Typologie de stresseurs entrepreneuriaux……175

Figure n° 11 : La courbe de deuil……..…..186

Figure n° 12 : Process du double ajustement au deuil (DPM)……....200

Figure n° 13 : Le « parapluie *salutogénique* » ……...……208

Figure n° 14 : Les facteurs « *pathogènes et salutogènes* » du rôle entrepreneurial **……...**210

Figure n° 15 : Différentes formes d'adversité…….215

Figure n° 16 : Cartographie des facteurs exogènes et endogènes……...……235

Figure n° 17 : Modèle conceptuel de l'effet du capital psychologique sur l'apprentissage à partir de l'échec et de l'intention de Re créer…….255

Figure n° 18 : Les conditions du « *Rebond* » …….259

Figure n° 19 : L'entrepreneur après « *l'échec* » ……...…..283

Figure n° 20 : Pratiques et registres d'accompagnement……290

Figure n° 21 : La nébuleuse de l'accompagnement ……...……....294

Figure n° 22 : Les dimensions identitaires dans l'accompagnement …….302

Figure n° 23 : Modèle du « *coaching entrepreneurial* »……...……..305

Figure n° 24 : Pyramide de Maslow……310

Figure n° 25 : Mini diag « *EER* »……314

Figure n° 26 : Courbe du deuil et mise en œuvre du Potentiel humain……..317

Figure n° 27 : « *La thérapie associative* »……..320

Figure n° 28 : Schéma d'organisation de « *60 000 Rebonds* »…….. 330

Figure n° 29 : L'accompagnement chez « *Second Souffle* »…….…..331

Figure n° 30 : L'histoire et le bilan de *« Second Souffle* »……..332

Figure n° 31 : Etude qualitative et quantitative …… ….346

Figure n° 32 : Caractéristiques de la recherche scientifique……...350

Figure n° 33 : Caractéristiques de l'analyse qualitative…… .358

Figure n° 34 : Triangulation des données……...367

Figure n° 35 : Echelle de la « *morbigénèse entrepreneuriale* » …… 405

Figure n° 36 : Les conséquences somatiques……..410

Figure n° 37 : Les conséquences psychologiques……...413

Figure n° 38 : Les conséquences émotionnelles……416

Figure n° 39 : Le *« Rebondimètre entrepreneurial* »……..423

Figure n° 40 : La modélisation du processus de la « *salutogénèse du Rebond* »…….… ..428

Figure n° 41 : Les typologies du « *Rebond professionnel* » ……..429

Figure n° 42 : Le projet de création d'entreprise après le salariat……..448

Figure n° 43 : Les trajectoires professionnelles……..449

Figure n° 44 : Situation personnelle des dirigeants de PME……...449

Figure n° 45 : L'expérience acquise des chefs d'entreprise……450

Figure n° 46 : Les obstacles du « *Rebond professionnel* »……451

Figure n° 47 : Les bonnes pratiques professionnelles acquises au sein de l'association……452

Figure n° 48 : Les expériences acquises à la suite de l'accompagnement……..453

Figure n° 49 : La période du « *Rebond* »……... 454

Figure n° 50 : Les acquis personnels et professionnels obtenus par l'association…….…...455

Figure n° 51 : Niveaux de satisfaction de l'accompagnement associatif……455

Figure n° 52 : Evolution du projet professionnel……456

Figure n° 53 : Réponses aux attentes du dirigeant de PME……457

Figure n° 54 : Apport de l'association dans le « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME…….. 457

Figure n° 55 : Les résultats de « *l'accompagnement associatif* »……...458

TABLE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Les procédures collectives en 2019……...24

Tableau n° 2 : Répartition des TPE employeurs fin 2018…… 27

Tableau n° 3 : Les principales disciplines traitant de l'échec……...71

Tableau n° 4 : Locutions proverbiales, citations, maximes, sentences, adages et expressions de « *sagesses populaires*……...81

Tableau n° 5 : Les scénarios d'échec……91

Tableau n° 6 : Synthèse des scénarios d'échec…….94

Tableau n° 7 : Les dimensions « *d'échec entrepreneurial* » et les fondements théoriques Associés……93

Tableau n° 8 : Les caractéristiques des formes de *« Rebond* »……...121

Tableau n° 9 : Questionnaire sur le risque suicidaire auprès de 360 dirigeants en France…….127

Tableau n° 10 : Facteurs prédisposant, contribuant et précipitant au suicide chez les dirigeants de PME……... 128

Tableau n° 11 : Taux de mortalité par suicide selon les professions et catégories socio-professionnelles chez les hommes de 25 à 59 ans…….……130

Tableau n° 12 : Comparatif des différents modèles explicatifs du stress-post traumatique...170

Tableau n° 13 : Processus de dépassement de « *l'échec entrepreneurial* »……190

Tableau n° 14 : Modèles ou références théoriques de la psychologie du deuil……..193

Tableau n° 15 : Bases conceptuelles et modèles théoriques de la psychologie du deuil……194

Tableau n° 16 : Différentes approches du concept de resilience en entrepreneuriat……..220

Tableau n° 17 : Trilogie des « *gisements de capitaux* » du dirigeant de PME……...238

Tableau n° 18 : Compétences sociales, cognitives, émotionnelles…….……253

Tableau n° 19 : Catégorisation des travaux utilisant la notion de deuil dans les sciences organisationnelles……272

Tableau n° 20 : Tableau récapitulatif des deux postures de « *l'accompagnement entrepreneurial* »…….……. ..286

Tableau n° 21 : Les outils du « *MASE* » destinés au « *Rebond professionnel* »…… ... 328

Tableau n° 22 : Caractéristiques des trois types d'entretien…… ……..…361

Tableau n° 23 : Récapitulatif du temps consacré aux témoignages des dirigeants de PME...377

Tableau n° 24 : Le « *périple doctoral* » …….384

Tableau n° 25 : Exemple de Fiche synthèse de l'interview réalisée avec une dirigeante de PME…….……...389

Tableau n° 26 : Exemple de l'arborescence des interviews par le logiciel N Vivo 12……...394

Tableau n° 27 : Niveaux d'intensité du psycho traumatisme « *morbigénèse entrepreneuriale* »…….. 404

Tableau n° 28 : « *Triade de la morbigénèse entrepreneuriale* »……406

Tableau n° 29 : Conséquences de la liquidation judiciaire sur la santé générale du dirigeant de PME……409

Tableau n° 30 : Conséquences émotionnelles sur le dirigeant de PME…….… 416

Tableau n° 31 : Retranscription des verbatim dans le cadre de la « *salutogénèse du Rebond*……427

Tableau n° 32 : « *Bifurcations professionnelles* » des dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire……. 435

Tableau n° 33 : Répartition par genre des « *bifurcations professionnelles* » (entrepreneuriat VS salariat) …… 435

Tableau n° 34 : Parcours entrepreneurial des dirigeants de PME……...438

Tableau n° 35 : Description des *verbatim* des dirigeants de PME relatifs aux enseignements tirés par « *l'échec entrepreneurial* »……...443

Tableau n° 36 : Synthèse des résultats obtenus à la suite de l'analyse exploratoire……..…462

INTRODUCTION GENERALE

PEMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1. L'ECHEC ENTREPRENEURIAL ET LE PARADIGME DE LA SANTE DU DIRIGEANT DE PME

Section 1. De l'échec *lato sensu* à la notion « *d'échec entrepreneurial* » : une donnée multiple, multidimensionnelle et interdisciplinaire

Section 2. Les conséquences de « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire

CHAPITRE 2. DE LA « *MORBIGENESE ENTREPRENEURIALE* » AU « *REBOND PROFESSIONNEL* » (entrepreneuriat vs salariat)

Section 1. Transfert sémantique entre la notion de « *psycho traumatisme* » et la « *morbigénèse entrepreneuriale* »

Section 2. Le « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire (entrepreneuriat vs salariat)

CHAPITRE 3. ANALYSE DES « *BIFURCATIONS PROFESSIONNELLES* » ET DE L'ACCOMPAGNEMENT LIE AU REBOND PROFESSIONNEL DU DIRIGEANT DE PME EN POST-LIQUIDATION JUDICIAIRE

Section 1. Analyse des « *trajectoires* » personnelles et professionnelles du dirigeant de PME

Section 2. Le kaléidoscope de l'accompagnement entrepreneurial et son champ de recherche

SECONDE PARTIE : LE TRAVAIL EMPIRIQUE : EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 4. METHODOLOGIE ET ANALYSE DE LA RECHERCHE

Section 1. Le positionnement épistémologique et le choix méthodologique

Section 2. Le protocole de la recherche et le traitement des données

CHAPITRE 5 : RESULTATS ET DISCUSSION

Section 1. Présentation des résultats bruts et de l'étude empirique

Section 2. Discussion des résultats et implications de la recherche

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GENERALE…….16

Section 1. Le contexte de la recherche…… …… **18**

Section 2. La problématique……... **29**

Section 3. Les champs et les concepts clés mobilisés……..**30**

3.1. Le droit des entreprises en difficulté……31

3.1.1. Les procédures collectives en droit français et le cas de la liquidation judiciaire (LJ)…… 32

3.2.« *L'échec* » appliqué à l'entrepreneuriat…… 36

3.3. La théorie du deuil dans le processus de liquidation judiciaire…….. 39

3.4. Le concept de résilience…… 42

3.5. Le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat)…… 44

3.6. « *La morbigénèse entrepreneuriale* » et la « *salutogénèse du Rebond* »…….45

Section 4. L'intérêt pratique de la recherche…….. **47**

Section 5. L'intérêt théorique du sujet…….....**49**

Section 6. Le positionnement épistémologique et méthodologique……**49**

Section 7. Design de la recherche……**51**

PARTIE 1/ Cadre théorique de la recherche 55

CHAPITRE 1 : « *L'ECHEC ENTREPRENEURIAL* » ET LE PARADIGME DE LA SANTE DU DIRIGEANT DE PME EN POST LIQUIDATION JUDICIAIRE……..56

Introduction du chapitre 1 ……57

Section 1. De l'échec *lato sensu* à la notion « *d'échec entrepreneurial* » : une donnée multiple, multidimensionnelle et interdisciplinaire…….59

11. Essai de définition générale de « *l'échec* »……... …… ..60

1.1.1. A la recherche d'une définition encyclopédique…….61

1.1.2. Aux sources de la philosophie…… 62

1.1.3. Des sciences humaines et des sciences médicales……. 65

12.Vers une tentative de spécification de « *l'échec entrepreneurial* »…… 83

1.2.1. Une hétérogénéité des définitions…….. 84

1.2.2. De la tentative de spécification de « *l'échec entrepreneurial* » ……. 88

1.2.3. Du « *tabou de l'échec* » … à la stigmatisation du dirigeant d'entreprise…… 98

Section 2. Les conséquences de « *l'échec entrepreneurial* » sur la santé physique et mentale du dirigeant de PME en post liquidation judiciaire……110

21. De la santé en général à la santé générale du dirigeant de PME……..…….……112

22. Le processus de dégradation de la santé du dirigeant de PME à la suite d'une liquidation judiciaire (LJ)…….…….…..119

23. Les conséquences sur l'intégrité physique du dirigeant de PME……..…….…….122

2.3.1. Le risque suicidaire du chef d'entreprise……125

2.3.2. Le risque de « *burnout* » du chef d'entreprise……... 130

24. Les conséquences sur le plan émotionnel…….…….134

2.4.1. Elaboration du processus émotionnel……136

25. Les conséquences sociales et familiales sur l'environnement professionnel et personnel du dirigeant de PME……...……..139

26. Les conséquences financières de la défaillance d'entreprise……..142

27. Les conséquences de perte d'emploi sur la santé des Travailleurs salariés (TS)……143

CHAPITRE 2 : De la « *morbigénèse* » de la défaillance d'entreprise à la « *salutogénèse* » du processus du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire… ……..... 148

Introduction du chapitre 2……149

Section 1. Transfert sémantique entre la notion de psycho traumatisme et la « *Morbigénèse entrepreneuriale* »…….156

11. La notion de traumatisme……**158**

1.1.1. Les origines et le processus du « *trauma* »…….……...161

12. L'application singulière au modèle entrepreneurial ou la mobilisation du concept de « *morbigénèse entrepreneuriale* »……**165**

13.Mobilisation de la théorie du deuil à la mort symbolique de l'entreprise ……..….**178**

1.3.1. La théorie du deuil ……...179

1.3.2. Le processus du deuil…….……182

1.3.3. Le « *double processus de coping du deuil* » (DPM)…….198

Section 2. Le « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME (Entrepreneuriat V Salariat) …….201

21. De la « *salutogénèse entrepreneuriale* » à la « *salutogénèse du Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) **……203**

2.1.1. Cadre théorique de l'approche « *salutogénique* »……..…..203

22. Le « *Rebond professionnel* »……..……..……211

23. Le concept de résilience……...213

2.3.1. Le concept de résilience…….213

2.3.2. Fondements théoriques de la résilience et ses déclinaisons en entrepreneuriat.216

24.Les « *facteurs clés du Rebond* » - FCR- (restauration de la santé physique et mentale du dirigeant de PME) …….. 225

2.4.1. Les facteurs « *exogènes* » …….226

2.4.1.1. Les normes sociales…….. 226

2.4.1.2. La représentation judiciaire……230

2.4.1.3. Le volet économique et financier……...233

2.4.1.4. Les facteurs socio-culturels……234

25.La trilogie des « *gisements de capitaux* » ……238

2.5.1. La théorie du capital humain……...238

2.5.1.1. La santé physique et mentale……..239

2.5.1.2. Hygiène de vie générale (Sommeil, alimentation, activité physique, méditation, sophrologie…) …….241

2.5.1.3. Les passions……243

2.5.2. Le capital social de l'entrepreneur (réseaux professionnels ou associatifs) … 244

2.5.2.1. Environnement et sphère socio-affective…….…...244

2.5.2.2. Le soutien social perçu……245

2.5.3. Le capital psychologique……. 249

2.5.3.1. La psychologie positive…… 249

2.5.3.2. Spiritualité, foi et croyances

« *La vie intérieure et les retraites silencieuses* »……260

CHAPITRE 3. Analyse des « *bifurcations biographiques et professionnelles* » ainsi que l'accompagnement lié au « *Rebond professionnel* » du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire…….263

Introduction du chapitre 3……264

Section 1. L'analyse des « *trajectoires* » personnelles et professionnelles du dirigeant de PME ……266

11. Les « *bifurcations biographiques* »……..……..……...269

12. Les « *bifurcations professionnelles* »…… 273

13. Les voies de l'entrepreneuriat……...…….275

14. L'alternative au chômage……..……275

15. La voie du salariat, choix ou nécessité ? 276

16. La reconversion professionnelle de l'entrepreneur en « *sortie volontaire* » désignée comme une « *bifurcation biographique* »……...……..…277

17. La reconversion de l'entrepreneur en « *sortie involontaire* »…….280

Section 2. Le kaléidoscope de l'accompagnement entrepreneurial et son champ de recherche ……....……. 284

21. Définitions de l'accompagnement dans la recherche académique…….284

22. Le champ d'application de l'accompagnement aux entrepreneurs en difficulté……..…..295

23.Les traits spécifiques de l'entrepreneur « *coaché* » ……. ..…299

24.L'exemple des méthodes d'accompagnement dans le cadre des structures associatives…… …307

2.4.1. Les méthodes d'accompagnement dans l'exemple de « *60 000 rebonds* » par l'exemple de « *l'ingénierie du Rebond* »……. 307

2.4.2. Les méthodes d'accompagnement dans l'exemple de « *Second Souffle* »…….331

Partie 2/ Le travail empirique : Epistémologie et méthodologie de la recherche…….339

CHAPITRE 4 : Méthode et analyse de la recherche…… 340

Introduction de la seconde partie……341

Introduction du chapitre 4……...342

Section 1. Le positionnement épistémologique et le choix méthodologique…….344

11. le positionnement épistémologique……344
12. Le choix méthodologique : l 'analyse qualitative exploratoire……. 353
13. L'extension du terrain de recherche par la « *triangulation des données* » ……...365

Section 2. Le protocole de la recherche et le traitement des données……..368

21. Le guide d'entretien……...368
22. Les interviews, les échanges et les rencontres……..…… 370
23. Les réseaux associatifs utilisés au cours de la recherche……..377
    2.3.1. L'accompagnement par les associations du « *Portail du Rebond* » …….378
24. Les méthodes d'analyse de données…… 384

CHAPITRE 5. Résultats, discussion et apports……396

Introduction du chapitre 5……...397

Section 1. Présentation des résultats bruts et de l'étude empirique……398

11. Les résultats de l'analyse exploratoire…….……**399**

1.1.1. La forte prégnance des conséquences délétères sur la santé physique et mentale du dirigeant en post-liquidation judiciaire ou le concept de la « *morbigénèse entrepreneuriale »*…….. 399

1.1.2. Un essai de définition du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) 417

1.1.3. La compréhension du processus du déclenchement du « *Rebond* » à la suite de « *l'échec entrepreneurial* »…….. 418

1.1.4. Le « *Rebond professionnel* » s'inscrit dans le concept de la « *Salutogénèse entrepreneuriale* »……424

1.1.5. Le « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat) se décline par des changements de trajectoire de nature différente au sens des « *bifurcations biographiques* » et des « *bifurcations professionnelles* …… ... 429

1.1.6. Une définition de l'accompagnement post-échec (LJ)……. 440

1.1.7. Les enseignements tirés par les dirigeants de PME ayant « *Rebondi* » ou les leçons tirées de « *l'échec entrepreneurial* »…….440

1.1.8. La force et la vitalité de l'accompagnement associatif individuel et collectif constituent de puissants facteurs du « *Rebond professionnel* » (entrepreneuriat vs salariat)……. 443

12. La mobilisation des enquêtes et des rapports établis par les structures associatives ainsi que leurs résultats (« *60 000 Rebonds* » et « *SNC* ») …….**445**

1.2.1. Analyse des résultats de l'enquête nationale réalisée par l'association « *60 000 Rebonds* »……445

1.2.2. Les conclusions du rapport rédigé par l'association « *Solidarités Nouvelles face au Chômage* - *SNC*- » (2018) …… 459

1.2.3. Les résultats obtenus par la réalisation du travail doctoral……460

Section 2. Discussions des résultats et implications de la recherche……464

21. Le biais de représentation de l'analyse exploratoire ?.....464

22.Les « *facteurs masqués* » de l'accompagnement entrepreneurial……..465

CONCLUSION GENERALE…….481

Section 1. Contributions de la recherche……..483

11. Apports théoriques……483

12. Apports méthodologiques…… 485

13. Apports sociétaux……..486

Section 2. Limites et perspectives de la recherche…….……...487

Bibliographie…….494

Annexes……..……575

Table des figures ……..598

Table des tableaux……601

DE LA MORBIGENESE DE LA DEFAILLANCE ENTREPRENEURIALE A LA SALUTOGENESE DU PROCESSUS DU REBOND DU DIRIGEANT DE PME

Résumé

La vie d'un chef d'entreprise est ponctuée par des cycles de croissance et de difficultés. La défaillance représente pour le dirigeant de PME une « *bifurcation biographique* » et « *professionnelle* » profondément déstructurante (« *morbigénèse entrepreneuriale* ») ayant des conséquences multiples sur la vie personnelle et professionnelle (santé, identité sociale, professionnelle et personnelle, équilibre somato-psychique, image de soi, ressources économiques, etc…).

Au regard institutionnel, les procédures collectives en sont le cadre juridique dont la cessation définitive d'activités peut se traduire sur le plan juridique par un dépôt de bilan. Cet événement singulier, dans la majorité des cas, présente un caractère « *pathogène* » résultant des « *coûts* » économiques, financiers, psychologiques et humains. A la suite de cette « *rupture professionnelle* », un long processus de deuil et de résilience peut aboutir à un « *Rebond entrepreneurial ou salarial* », synonyme de dynamique de nouveaux projets. Ce « *Rebond* » s'inscrit dans le courant de recherches de la « *salutogénèse entrepreneuriale* » et des liens indissociables entre l'entrepreneuriat et la santé du dirigeant de PME.

Après avoir connu une liquidation judiciaire dommageable, le fait de « *Rebondir* » n'est-il pas la déclinaison d'une variable « *salutogènique* » de la santé du chef d'entreprise ?

Dans le cas de la cessation définitive d'activités prononcée par le Tribunal de Commerce, la liquidation judiciaire sonne le glas de l'entreprise. Cet épilogue entrepreneurial ne constitue pas uniquement une mise en ordre juridique ou celle d'une activité économique mais affecte aussi le dirigeant de PME.

Si les premiers travaux sur « *l'échec entrepreneurial* » se focalisent sur les causes, les travaux menés au cours de la dernière décennie se concentrent plutôt sur les expériences d'échecs vécues par les entrepreneurs. L'échec est une étape individuelle à la réussite d'un « *processus entrepreneurial* » qui mérite d'être étudié en profondeur.

Cette thèse adopte une posture épistémologique de type constructiviste de nature abductive. Cinquante chefs (50) d'entreprise ayant subi une liquidation judiciaire ont été interviewés et ont fait l'objet d'un suivi longitudinal sur une période de trois ans.

Au cours de cette recherche, deux volets ont été examinés, les dirigeants de PME en post-liquidation judiciaire (LJ) ainsi que le processus de deuil et de résilience ayant abouti au « *Rebond professionnel* » via l'entrepreneuriat ou le salariat avec l'appui d'un « *accompagnement associatif* » individuel et collectif.

Dans une volonté d'explorer davantage notre terrain de recherches et démontrer les conséquences de la liquidation judiciaire sur la santé physique et mentale de l'entrepreneur, nous avons mobilisé une étude menée en septembre 2019 par l'association « *60 000 rebonds* » portant sur un échantillon de cent soixante-huit dirigeants de PME. Enfin, nous avons fait le choix d'élargir notre réflexion et notre champ d'investigation sous une forme comparative au regard des travailleurs salariés (TS) ayant connu une période de chômage de longue durée. Cette tentative de « *triangulation des données* » a eu pour but de comprendre les analogies entre la perte d'emploi d'un travail salarié et la « *mort symbolique* » d'une entreprise incarnée par son dirigeant. Le concours précieux de l'association « *Solidarités Nouvelles face au Chômage* » (SNC) nous a conforté dans l'analyse des résultats apportés par cette structure d'accompagnement au profit des « *chômeurs* » en termes de conséquences aversives sur la santé générale de cette population.

Au niveau conceptuel, ce travail de recherche doctoral s'est ancré sur « *l'échec entrepreneurial* », la théorie du deuil, le concept dynamique de résilience ainsi que l'accompagnement du chef d'entreprise en difficulté dans le cadre associatif à forte identité entrepreneuriale.

Les résultats de cette thèse mettent en exergue deux concepts : les conséquences délétères sur la santé générale du dirigeant de PME en post-liquidation judiciaire que nous appelons la « *morbigénèse entrepreneuriale* » et la « *salutogénèse du Rebond* », facteur de réussite et de renaissance.

Mots clés : Santé du dirigeant, échec, défaillance, salutogénèse, morbigénèse, accompagnement associatif, Rebond., « 60 000 Rebonds », « Solidarité Nouvelle face au chômage ».

FROM THE MORBIGENESIS OF ENTREPRENEURIAL FAILURE TO THE SALUTOGENESIS OF THE REBOUND OF THE MANAGER OF SMES

Abstract

The life of an entrepreneur is punctuated by cycles of growth and difficulties. Failure represents for the SME manager a deeply destructuring « *biographical* » and « *professional bifurcation* » (« *entrepreneurial morbigenesis* ») having multiple consequences on personal and professional life (health, social, professional and personal identity, somato-psychic balance, self-image, economic resources, etc.).

From an institutional point of view, collective procedures are its legal framework, the definitive cessation of activities which may result in legal matters by filing for bankruptcy. Most of the time, this singular event is of a « *pathogenic* » nature resulting from economic, financial and human costs. Following this « *professional breakdown* », a long process of resilience can lead to an entrepreneurial rebound, synonymous with the dynamics of new « *entrepreneurial projects* ». This is part of the research trend of « entrepreneurial hiogenesis » and inseparable links between entrepreneurship and the SME manager's health. Basically, after experiencing a damaging liquidation, is not rebounding the declination of a « *salutogenic* » variable in the health of the entrepreneur ?

In the event of the final cessation of activities pronounced by the Commercial Court, the compulsory liquidation rings the death knell of the company. This entrepreneurial epilogue not only constitutes a legal or economic activity order, but also affects the SME manager. While the first works on entrepreneurial failure focus on the causes, the works carried out over the last decade focus more on the experiences of failure experienced by entrepreneurs. Failure is an individual step to the success of an entrepreneurial process that deserves to be studied in depth.

This multidisciplinary thesis adopts an epistemological posture of the constructivist type of an abductive nature. Fifty business leaders (50) who were subject to bankruptcy were interviewed and monitored longitudinally over a two-year period.

In this research, two aspects were considered : SMEs managers following a legal liquidation and the resilience process that led to the Professional Rebound via entrepreneurship or wage-earning employment.

In an attempt to further explore our fieldwork and demonstrate the impact of judicial liquidation on the person of the entrepreneur, we completed a study conducted in September 2019 by the association « *60 000 rebounds* » on a sample of one hundred sixty-eight SME managers (168). Finally, we have tried to broaden our thinking and our research field in a comparative form with regard to employees who have experienced a period of unemployment. The purpose of this triangulation is to analyze the analogies between the loss of a salaried job and the « symbolic death » of a company through its manager. The assistance of the association « *Solidarités Nouvelles face au chômage* » (SNC) helped us with the analysis of the results provided by this support structure for the benefit of the unemployed in terms of aversive consequences on the general health of this population.

At the conceptual level, this doctoral research work was anchored on « *entrepreneurial failure* », the theory of mourning, the concept of resilience as well as support for the head of a struggling company in the associative framework with a strong entrepreneurial identity.

The results of this thesis highlight two concepts : the harmful consequences on the SME manager's general health in judicial post-liquidation « *entrepreneurial morbigenesis* » and the « *rebound salutogenesis* », success and rebirth factor.

Keywords : Health of the leader, failure, salutogenis, morbigenis, associative support, Rebound, « *60 000 Rebounds* », « *New Solidarity in the face of unemployement* ».