

PERFORMANCE CACHÉE DES ASSOCIATIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL A CARACTÈRE SOCIAL

Cas de l'association 60000 Rebonds

Table des matières

1	LE TERRAIN DE LA RECHERCHE : L'ASSOCIATION 60000 REBONDS	3
1.1	Développement de l'association	3
1.2	Financement.....	4
1.3	Performance cachée de l'association.....	5
2	LES COÛTS CACHÉS DU REBOND	6
2.1	Le travail des bénévoles	6
2.2	Les coûts sociaux évités.....	7
2.2.1	Diminution et étalement des dettes personnelles	8
2.2.2	Dépression	8
2.2.3	Décès.....	9
2.2.4	Synthèse des coûts évités	9
3	LES REVENUS CACHÉS.....	10
3.1	Rebond entrepreneurial.....	10
3.1.1	Données	10
3.1.2	Création d'une nouvelle TPE.....	11
3.1.3	Amélioration de l'employabilité salariale	12
3.1.4	Amélioration de la Valeur Ajoutée.....	12
3.1.5	Synthèse des revenus cachés du rebond entrepreneurial.....	13
3.2	Rebond salarial.....	13
3.2.1	Le non-travail ou privation durable d'emploi	13
3.2.2	La contribution au PIB.....	14
3.2.3	Synthèse des revenus cachés du rebond salarial.....	14
4	SYNTHÈSE ET DISCUSSION	14
4.1	Performance cachée de l'association.....	14
4.2	Discussion.....	15
5	BIBLIOGRAPHIE	17
6	INDEX.....	18
6.1	Tableaux	18
6.2	Figures.....	18
6.3	Encadrés.....	18

PERFORMANCE CACHÉE DES ASSOCIATIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL A CARACTÈRE SOCIAL

Cas de l'association 60000 Rebonds

Ont participé à cette enquête coordonnée par Gérard DESMAISON, Observatoire du Rebond, Docteur Sciences de Gestion associé au centre de recherche ISEOR (Université Jean Moulin Lyon 3) :

- Thibaut Dubois, doctorant en Sciences de Gestion, centre de recherche CORHIS à l'Université Paul-Valéry Montpellier 3
- André Letowski, économiste spécialiste des TPE / PME
- Philippe Fourquet, Secrétaire Général 60000 Rebonds
- Youri Motte, Coordinateur National 60000 Rebonds

La performance est un concept difficile à maîtriser (Issor, 2017) et a fait l'objet d'interprétations diverses dans le champ académique (Salgado, 2013). Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). C'est un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007).

Qu'elles soient sanitaires, sociales ou humanitaires, fondations, coopératives, mutuelles d'assurances ou entreprises d'insertion, les organisations de l'économie sociale et solidaire ont pour objectif principal de créer de la valeur sociale plutôt que de générer du profit pour leurs propriétaires et leurs partenaires (Commission européenne, 2012). L'évaluation de l'impact social des associations est confrontée à la complexité de l'identification, de la mesure et de la valorisation des changements individuels et sociaux générés par une entreprise sociale : ceux-ci sont par nature hétérogènes, la plupart du temps non monétaires, intangibles et influencés par de multiples facteurs, parfois indépendants de l'entreprise sociale (Stievenart & Pache, 2014).

Pour une association, la plupart du temps, la performance consiste à mobiliser des actifs matériels et surtout immatériels à partir de cotisations ou de dons. Nous nous sommes posés la question de la valorisation monétaire de la performance d'une association spécialisée dans l'accompagnement des entrepreneurs en difficulté (60000 Rebonds).

Nous nous sommes appuyés sur des enquêtes produites par les chercheurs de l'Observatoire du Rebond¹ :

- 2019 : Étude sur les Entrepreneurs Ayant Rebondi (EAR) après une Liquidation Judiciaire (LJ).
- 2020 : Impact du Covid sur les Entrepreneurs Ayant Subi une Liquidation (EASL)
- 2021 : Baromètre des Entrepreneurs Ayant Rebondi (EAR)
- 2021 : Étude sur les Bénévoles d'une association accompagnant les EASL
- 2022 : Études sur les Permanents d'une association accompagnant les EASL

L'enquête a été menée comme une recherche scientifique selon les principes de la recherche qualimétrique (Savall & Zardet, 2004). Les données macro-économiques sont issues des enquêtes de l'INSEE, BPI, de journaux économiques et des données de La Lettre d'André Letowski (<https://letowski.fr/>), expert économique en TPE/PME. Les personnes ayant participé à cette

¹ L'Observatoire du Rebond regroupe à la fois des praticiens de l'accompagnement d'entrepreneurs ayant subi une liquidation et des chercheurs universitaires mobilisés sur les PME en difficulté.

évaluation sont des experts en matière de suivi des entreprises en difficulté, des TPE/PME, et la pratique de l'accompagnement des entrepreneurs post-liquidation.

Sur le plan scientifique, nous nous sommes principalement inspirés de la théorie des coûts-performances cachés (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987) et du contrôle de gestion socio-économique (Cappelletti, 2006; Cappelletti & Levieux, 2008).

Il ne s'agit pas à ce stade d'apporter une valorisation précise mais de se rendre compte des sommes en jeu. L'occurrence des coûts évités par les entrepreneurs accompagnés par l'association a été estimée à partir de l'expérience et le ressenti des accompagnants et cadres de l'association. L'étude de sensibilité finale montre la marge d'évaluation sans changer l'interprétation des résultats. Malgré toutes les incertitudes et divergences des données, nous nous sommes efforcés de déterminer des évaluations simples et compréhensibles par le plus grand nombre.

Après avoir défini notre terrain de recherche, nous verrons successivement :

- Les coûts cachés du rebond
 - Valorisation du travail gratuit des bénévoles
 - Les coûts sociaux évités
- La performance cachée générée par le rebond
 - Rebond entrepreneurial
 - Rebond salarial

1 LE TERRAIN DE LA RECHERCHE : L'ASSOCIATION 60000 REBONDS

60000 Rebonds est une association à but non lucratif reconnue d'Intérêt Général à caractère social. Créée en 2012, sa vocation est d'une part, d'accompagner des entrepreneurs qui ont connu une liquidation judiciaire, d'autre part, de changer le regard de l'échec en France. Ces entrepreneurs ont subi un véritable traumatisme (Augustin, 2019, 2021; Bernard, 2017; Desmaison & Augustin, 2020) qui nécessite un accompagnement à la fois psychologique et opérationnel, individuel et collectif.

1.1 Développement de l'association

L'association s'est développée fortement et compte maintenant en France 10 associations territoriales (régionales) et 40 antennes, 1200 bénévoles et 30 permanents salariés. De 2012 à 2022, sous l'impulsion de Guillaume Mulliez son Président National, 60 000 Rebonds s'est surtout développé géographiquement pour que chaque entrepreneur ayant subi une liquidation (EASL) puisse trouver une structure d'accueil territoriale.

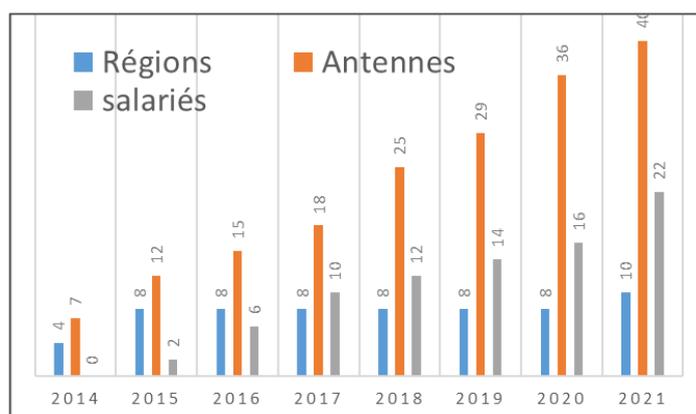


Figure 1 - Développement de l'association 60000 Rebonds (source interne à l'association)

En moyenne, elle accompagne 500 entrepreneurs dans l'année et a fait rebondir 250 entrepreneurs en 2020 (année du COVID). La baisse des liquidations judiciaires, liée à la crise sanitaire et au Quoi Qu'il en Coûte (QQC), a diminué le nombre de défaillances et par voie de conséquence ralenti la progression des accompagnements en 2021.

	Année								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de nouveaux entrepreneurs en rebond / an (A)	61	72	137	241	265	297	246	172	409
Nombre de rebonds / an (B)	17	30	58	101	151	225	248	171	250
Entrées / Sorties des accompagnés / an (C = A + B)	78	102	195	342	416	522	494	343	659
Total d'accompagnements par an (D = A - B + D N-1)	44	86	165	305	419	491	489	490	649

Tableau 1 - Nombre d'entrepreneurs accompagnés (source interne à l'association)

L'objectif est un rebond de 500 entrepreneurs par an, soit 1000 accompagnements en cours par an environ. Nous nous baserons sur ces chiffres pour nos évaluations.

Dans ce tableau, la ligne C « Entrées / Sorties des accompagnés / an » est représentative de **l'activité de l'année en cours**. Mais il y a toujours un stock d'EER (Entrepreneurs en Rebond) encore en rebond.

La ligne D « Total d'accompagnements par an » tient compte du stock en cours d'EER. Elle représente **la tendance de développement de 60KR**.

Du fait de la croissance géographique de 60KR, les nouveaux EER et les Rebonds étaient en croissance tous les ans. Du fait de la crise Covid-19, les nouveaux EER et les EAR (Entrepreneurs Ayant Rebondi) ont chuté en 2021 (seulement 172 nouveaux EER et 171 EAR soit 343 accompagnements de l'année).

Les chiffres 2022 sont estimés. Il y aurait environ 409 nouveaux EER et 250 rebonds. Soit une croissance forte des accompagnés de l'année (659 contre 343 en 2021). La ligne D serait de 659 soit de nouveau en croissance après la stagnation depuis 2019. L'objectif de 1000 est atteignable à 3 ans. Les 400 nouveaux EER 2022 vont rebondir et il risque d'arriver encore d'avantage d'EER en 2023 (selon les prévisions).

L'objectif est un rebond de 500 entrepreneurs par an, soit 1000 accompagnements en cours par an environ. Nous nous baserons sur ces chiffres pour nos évaluations. Le développement futur se fera en interne. Beaucoup de régions sont encore à développer et il y a 35 000 entrepreneurs potentiels à accompagner (moyenne des liquidations judiciaires 2016/2020 source Altares). 60 000 Rebonds se structure pour cela : gouvernance et communication.

1.2 Financement

Sur le plan financier, l'association doit financer :

- Une masse salariale de permanents au sein de la tête de la fédération et dans les régions qui assurent la mise en place, le développement et le fonctionnement de l'association nationale des associations territoriales et des antennes locales
- Un budget de communication : l'association a pour principe que ce sont les entrepreneurs qui doivent faire la démarche de venir à 60000 Rebonds. Il est donc nécessaire que l'association soit connue et présente dans les médias, réseaux sociaux, milieux économiques, etc. Elle contribue également à faire changer le regard sur l'échec entrepreneurial en France
- Des dépenses de fonctionnement comme toute association

Les revenus sont essentiellement des dons et subventions provenant d'entreprises, organismes publics et semi publics. L'association bénéficie également de mise à disposition de locaux, de prestations gratuites d'organisations partenaires.

Ces rentrées et dépenses constituent les **recettes et coûts visibles de l'association**, que l'on peut consulter dans les publications comptables de l'association. Le budget est de l'ordre de 2 millions d'euros et les recettes et les dépenses s'équilibrent. Nous considérons que ces coûts-recettes visibles ne font pas partie de l'enquête qui s'intéresse à la performance cachée.

1.3 Performance cachée de l'association

Cependant, cette vision comptable est réductrice. Le but de l'association n'est pas de se faire financer des postes de permanents et des budgets de communication, tout comme les partenaires ne font pas des dons pour faire fonctionner une association.

Les parties prenantes de l'association agissent toutes pour la mission de l'association :

- Faire rebondir psychologiquement et opérationnellement des entrepreneurs post-liquidation (dans l'entrepreneuriat ou le salariat) pour générer de nouveau de la valeur économique
- Changer le regard de l'échec

Pour cela, elles mettent en œuvre des actions qui génèrent des coûts et performances cachées (Savall, 1975; Savall & Zardet, 1987), soit des coûts et des performances qui ne sont pas traqués par la comptabilité et les systèmes de gestion. Ce concept a fondé et orienté les travaux de l'ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et Organisations) par l'exploration, l'identification et l'utilisation de ces coûts-performances cachés, jusque-là ignorés par la littérature des sciences économiques et de gestion (Cappelletti & Voyant, 2018).

Notre question de recherche est :

Quelle est la valeur économique cachée générée par l'association 60000 Rebonds ?

Nous avons considéré que la valeur économique cachée nécessaire à la finalité de l'association concerne **à la fois** des coûts cachés et des revenus cachés (non pris en compte dans les systèmes comptables et de gestion, privés ou publics).

La valeur économique cachée du rebond est constituée :

- **Des coûts cachés**, constitués de la valeur du travail des bénévoles de l'association, ainsi que des coûts sociaux évités
- **De revenus cachés**, soit la création de valeur macro-économique générée par le rebond des entrepreneurs ayant rebondi

La valeur économique cachée est la somme des deux éléments qui représente l'énergie et l'impact nécessaire à prendre en charge un problème sociétal.

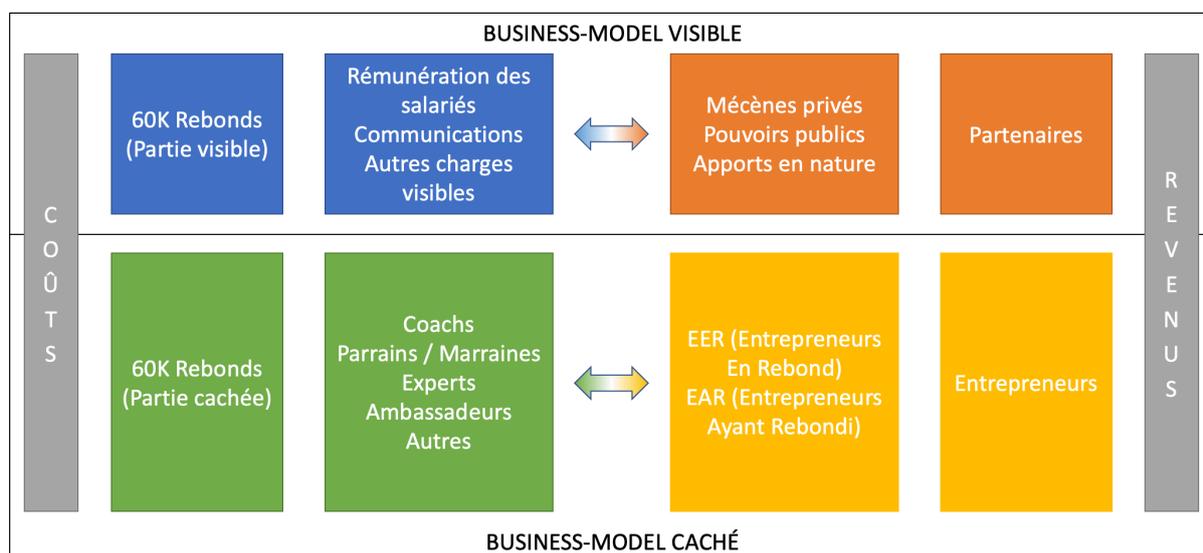


Figure 2 - Business model socio-économique de 60000 Rebonds

2 LES COÛTS CACHÉS DU REBOND

Il s'agit de dépenses qui ne sont pas prises en compte dans les systèmes classiques de gestion. Pour l'association 60000 Rebonds il s'agit du travail des bénévoles et du point de vue sociétal, des coûts sociaux qu'aurait subi la société si les entrepreneurs n'étaient pas accompagnés.

2.1 Le travail des bénévoles

L'enquête 2021 de l'Observatoire du Rebond a permis de mieux connaître à la fois le profil, la motivation et le temps passé par cette population composée de coachs, parrains, et experts qui et qui représente un total de 1200 personnes.

Il est intéressant de noter que la moyenne par antenne est de : 9 coachs, 12 parrains/marraines, 10 experts, ceci afin de calibrer la saturation ou la création d'une nouvelle antenne. Il faut 1.5 parrain/marraine pour 1 coach pour accompagner un entrepreneur. Cette moyenne nous a permis de déterminer le temps passé par chaque cohorte dans l'accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs post-liquidation.

Valoriser le bénévolat pose plusieurs questions (Archambault & Prouteau, 2010). Premièrement, celle de sa légitimité : inscrire le bénévolat dans une logique monétaire peut être suspecté d'en transformer profondément sa nature « gratuite ». Il s'agit de « penser le bénévolat comme travail » (Simonet-Cusset, 2004).

Depuis 2020, l'association calcule la contribution volontaire en nature. Cette valorisation est basée sur le temps de travail théorique passé par bénévole et le coût interne qu'aurait eu la prestation bénévole si elle avait été faite par un salarié de l'association. Nous n'avons pas retenu cette évaluation comptable qui minore l'apport des bénévoles comparativement à une approche économique.

L'enquête 2021 de l'Observatoire du Rebond portant sur 415 bénévoles, a préféré demander **le temps réel** qu'ils passaient en accompagnement (y compris les appels d'urgence, les réunions non prévues, les réunions de pairs, les transports, les formations, l'encadrement pour certains d'autres bénévoles, etc.) et le prix de l'heure selon la méthode de l'output, consistant à valoriser les services réalisés via le bénévolat en leur affectant les **prix auxquels ils seraient offerts dans un cadre marchand**. Nous avons estimé le coût horaire du travail de ces professionnels expérimentés, encadrés, supervisés à 100 € de l'heure. Nous en avons déduit le tableau de synthèse chiffré suivi des explications qui en découlent :

Valorisation économique de l'activité bénévole (K€ / an)

Cohorte	Nombre de bénévoles	Volume de travail (jours / mois)	Coût d'un bénévole	Coût total des bénévoles	Coût d'un accompagnement
Coachs	350	1,5	12 K€	4 200 K€	8 K€
Parrains / Marraines	500	1,8	14,4 K€	7 200 K€	21 K€
Experts	350	0,9	7,2 K€	2 520 K€	4 K€
Total	1200	4,2	/	13 920 K€	33K€

Tableau 2 - Coûts cachés des bénévoles

En ce qui concerne les coachs, ils sont 350 et travaillent bénévolement pour un équivalent de 1,5 jour par mois, qu'ils auraient pu facturer à un taux journalier de 800€ (8H * 100€). Les calculs détaillés sont disponibles au sein de l'enquête 2021 de l'Observatoire du Rebond « Quel est le coût du travail gratuit ? ».

- En 2021, 1200 bénévoles accompagnent gratuitement des entrepreneurs au sein de l'association
- En moyenne, un entrepreneur en rebond (EER) bénéficie de 4,2 journées de travail par mois des 3 cohortes de bénévoles (coach, parrain-marraine, experts)
- En fonction des cohortes, chaque bénévole pourrait facturer à l'association entre 7,2 et 14,4 K€ par an
- L'association devrait dépenser 13,92 millions d'€ par an pour accompagner les 500 entrepreneurs de l'année 2021
- Un entrepreneur devrait dépenser 33 K€ s'il devait se faire accompagner en dehors de l'association
- En considérant 500 rebonds par an, cela correspondrait à un chiffre d'affaires cumulé de 16.5 millions d'€ par an

Encadré 1 - Valorisation du travail bénévole

On peut moduler cette estimation en estimant :

- D'une part, à la baisse, que les bénévoles ne sont pas tous sollicités sur le volume d'activité moyen tout le temps
- D'autre part, à la hausse, que le taux horaire de facturation est sous-évalué

Enfin, nous pouvons noter qu'au sein de cette même enquête 2021, les bénévoles indiquent que cet accompagnement n'est possible que gratuitement et que l'accompagnement ne les intéresse que parce qu'il est gratuit.

2.2 Les coûts sociaux évités

Par coûts évités nous entendons toutes les dépenses générées par le non-accompagnement des entrepreneurs post-liquidation. Nous pouvons considérer que l'association 60000 Rebonds permet de réduire ce que les entrepreneurs connaissent bien : le risque des 7 D : « *Un entrepreneur en difficulté doit affronter les 7D : déni, dette personnelle, dépôt de bilan, déménagement, divorce, dépression et risque de décès.* » (G. Mulliez, 2017).

D'autres associations comme le Portail du Rebond des Entrepreneurs ou CRESUS contribuent également à aider les entrepreneurs en difficulté. Nous avons limité notre valorisation au terrain de notre recherche : les entrepreneurs ayant subi une liquidation (EASL) accompagnés par 60K Rebonds.

L'évaluation a été rendue difficile du fait de l'inexistence ou du manque de données fiables et cohérentes d'une part sur le coût sociétal des dégâts physiques, psychiques et financiers subis par les EASL, et, d'autre part sur le nombre de divorces, dépressions ou décès l'accompagnement que l'association a permis d'éviter. Il est alors particulièrement difficile d'en faire une évaluation monétaire. Mais il est indéniable que l'accompagnement évite un certain nombre d'entre eux.

2.2.1 Diminution et étalement des dettes personnelles

Bien souvent les dettes de l'entrepreneur sont garanties par des cautions sur leurs biens propres dont le montant varie de quelques milliers à plusieurs millions d'euros. Certains doivent vendre leur véhicule ou leur résidence principale. Lors de nos rencontres dans les accompagnements collectifs, nous en avons rencontré certains bénéficiaires sans domicile fixe. Les parrains-marraines et les experts contribuent à la diminution ou l'étalement de ces dettes personnelles en aidant l'entrepreneur dans la négociation avec les banquiers.

L'impact sur leur énergie à rebondir est primordial même si après leur rebond, il restera un reliquat à négocier. L'impact patrimonial pour les entrepreneurs est significatif : bloquer les procédures de recouvrement pendant 2 ans permet de ne plus être harcelé et se consacrer à son rebond.

Ce coût caché évité pour l'entrepreneur est rarement mis en avant mais il conditionne la rapidité du rebond et le bien-être psychologique de l'entrepreneur (coûts sociaux évités). Notre calcul se base sur un endettement moyen de 100 000 € ne touchant que 50% des 500 entrepreneurs accompagnés (EER) :

$100\ 000\ € \times 0,5 \times 500\ \text{EER} = 25\ 000\ 000\ €$ soit 25 millions d'€
--

Encadré 2 - Valorisation des dettes personnelles évitées

L'impact global sociétal est marginal : le règlement est décalé dans le temps, le risque financier est assumé par les établissements prêteurs. On peut considérer que cet impact ne soit pris en considération que pour une année.

2.2.2 Dépression

La santé du dirigeant d'une PME est un capital immatériel pour l'entreprise et plus encore pour l'entrepreneur individuel (O. Torres, Observatoire Amarok). Selon une étude de l'Institut national de la santé mentale publiée en 2020², 50% des entrepreneurs sont directement confrontés à des problèmes de santé mentale alors que 32% des « autres » en font l'expérience. Selon une étude réalisée par Olivier Torrès, créateur de l'Observatoire Amarok, organisme spécialisé dans l'étude de la santé des dirigeants, 17 % des patrons seraient en danger.

Selon l'OCDE, les troubles liés à la santé mentale engendrent un coût de 80 milliards d'euros annuels en France. La dépression touche près d'une personne sur cinq au cours de sa vie et concerne aujourd'hui 3 millions de Français, soit un coût moyen approximatif de 27 K€ par individu.

Lorsque l'on compare les entrepreneurs au reste de la population, les cas de dépression ou burn-out sont deux fois plus élevés. Il l'est d'autant plus, quand ces entrepreneurs rejoignent l'association après avoir perdu ce qui était leur moteur de vie.

² <https://www.santementale.fr/2018/11/selon-l-ocde-les-troubles-lies-a-la-sante-mentale-engendre-un-cout-de-80-milliards-d-euros-annuels-en-france/>

Nous ne disposons pas de statistiques internes à l'association sur ce risque. Basé sur notre expérience d'accompagnement sur les publications sur le sujet, nous retiendrons pour cette évaluation :

- Un coût individuel moyen d'une dépression estimé à 30 K€
- Un ratio de 75% des entrepreneurs accompagnés (EER) susceptibles de faire une dépression ou un burn-out au moment de leur intégration au sein de l'association ; certains sont déjà touchés à leur intégration. En retenant ce ratio, pour 500 entrepreneurs nouveaux accompagnés, 375 auraient fait une dépression ou subi des Risques Psycho Sociaux (RPS), s'ils n'avaient pas été accompagné.

30 000€ x 0,75 x 500 EER = 11 300 000€ soit 11.3 millions d'€

Encadré 3 - Valorisation des dépressions évitées

2.2.3 Décès

Le suicide est la hantise de l'accompagnement des entrepreneurs post-liquidation. Le triple traumatisme (perte de ce qui a fait leur vie, psychologique, financier), et les autres D (divorce, dépression, dettes, ...) amènent les entrepreneurs à avoir des pensées suicidaires et se poser la question de leur suicide après leur liquidation. Un entrepreneur nous a raconté sa tentative de suicide en concluant « je suis vraiment nul, même mon suicide je l'ai raté ».

Bien qu'aucun bilan statistique précis et exempt de critiques ne soit disponible, l'Observatoire de la santé des dirigeants de PME Amarok estime que deux patrons (TPE/PME, artisan, commerçant, agriculteur) se suicident chaque jour en France. L'association APESA (Aide Psychologique aux Entrepreneurs en Souffrance Aigue), issue des Tribunaux de Commerce a pris en charge 550 entrepreneurs en 2021.

Il est impossible d'estimer combien de suicides l'accompagnement de 60000 Rebonds a permis d'éviter. Nous avons réalisé à titre personnel 6 accompagnements d'entrepreneurs, parmi lesquels 5 ont eu des pensées suicidaires avant et pendant leur accompagnement, et 1 serait probablement passé à l'acte. Il est encore plus difficile d'estimer le coût économique d'un suicide, qui revient à évaluer le prix d'une vie humaine. Pour les assureurs, cela varie de 10 000 € (par l'Assurance Maladie) à 5 000 000€ (pour des assurances privées).

Sur 500 accompagnements en cours par an, nous pouvons estimer qu'il y a au moins **10 entrepreneurs** (EER) qui seraient passés à l'acte, pour un coût moyen de 1,5 millions d'€ d'assurance vie.

10 EER x 1 500 000 € = 15 000 000 € soit 15 millions d'€

Encadré 4 - Valorisation des décès évités

2.2.4 Synthèse des coûts évités

Coûts évités (en millions d'euros)	Estimations	Bénéficiaire
Dettes personnelles	25	Entrepreneur (EER)
Dépressions et burn-out	11.3	Sociétal
Décès, suicides	15	Sociétal
Autres coûts : divorce, déménagement, indemnités sociales, RSA, etc.)	Non évalués	/
Total	51.3	

Tableau 3 - Synthèse des coûts évités par accompagnement

Du fait de l'incertitude de l'effet sur les dettes personnelles, pour notre étude, nous limitons l'impact de l'accompagnement sur les coûts évités à **40 millions d'€**. En retenant ce montant pour 500 rebonds, cela évalue un ratio moyen de **80 000€** de coûts évités par rebond, dont la moitié en dépenses sociétales. On peut considérer que ces coûts évités ne sont pas récurrents (one shot).

Pour l'association et ceux qui pratiquent l'accompagnement, les coûts sociaux évités sont les plus importants à mettre en valeur et les seuls qui les intéressent personnellement. C'est avant tout pour éviter ces coûts sociaux que des bénévoles et des permanents salariés se mobilisent. Notre approche est expérimentale, empirique, pragmatique et donc approximative, mais permet de situer le montant des enjeux sociétaux.

3 LES REVENUS CACHÉS

Les revenus cachés sont principalement ceux générés par les entrepreneurs ayant rebondi. Le but est d'évaluer la richesse économique produite au niveau national par un entrepreneur qui rebondi dans l'entrepreneuriat ou le salariat. Il ne s'agit donc pas de s'intéresser à la valeur produite par une entreprise mais l'effet pour la société française.

Les enquêtes 2019 et 2021 nous ont permis de confirmer que la moitié des entrepreneurs rebondissait dans l'entrepreneuriat et l'autre moitié dans le salariat. Le rebond dans le salariat est bien souvent nécessaire (d'un point de vue alimentaire) et provisoire (espoir de recréer une entreprise pour 67%).

Nous basons nos calculs sur 250 rebonds salariaux et 250 rebonds entrepreneuriaux par an.

3.1 Rebond entrepreneurial

3.1.1 Données

Nous résumons ci-après les données qui ont servi nos évaluations. Certaines pourront faire l'objet d'actualisation en fonction de nouvelles données disponibles. Rappelons-le néanmoins : notre travail n'a pas à ce stade pour objet d'apporter une valorisation précise mais de se rendre compte des sommes en jeu.

En 2018, la France compte 3,9 millions de petites et moyennes entreprises marchandes non agricoles et non financières, y compris microentreprises. Parmi celles-ci, 3,8 millions sont des microentreprises ou TPE, qui emploient 2,4 millions de salariés en équivalent temps plein (ETP) et réalisent 20 % de la valeur ajoutée. 148 000 PME hors microentreprises emploient 3,9 millions de salariés et réalisent 23 % de la valeur ajoutée. Au total, les PME/TPE emploient ainsi 6,3 millions de salariés (en ETP) et réalisent 43 % de la valeur ajoutée.³⁴

	Nombre (en millions)	Emplois (en millions)	% VA
Micro-entreprises (TPE)	3,8	2,4	20%
PME	0,148	3,9	23%
Total	3,9	6,3	43%

Tableau 4 - Données TPE / PME

Le rôle des TPE/PME est surtout crucial pour l'économie intérieure. Les TPE représentent 9% du PIB français, principalement dans les secteurs de la construction, de la restauration et de l'hébergement.

3 Les PME en France, 2020 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4986683?sommaire=4987235>

4 La VA est la différence entre le chiffre d'affaires et les achats de fournitures (matière, énergie, services). Elle comprend la masse salariale et les profits bruts. Ces derniers incluant eux-mêmes les amortissements, qui représentent schématiquement les dépenses d'investissements réalisés, répercutées dans le prix de revient sur plusieurs années.

Ce sont elles qui contribuent au dynamisme de l'économie locale et à la vigueur du tissu social (Les Échos, 21 janvier 2020).

La population active en France est estimée à **29 millions en 2019**.

Le **PIB** français est estimé à 2300 milliards de € en 2019. Le FMI estimait en octobre 2020 que la France redeviendrait la cinquième puissance économique mondiale cette année. Le nombre de TPE est estimé à 3,8 millions en **France** dont plus de la moitié, d'ailleurs, n'a aucun salarié.

L'objectif pour l'association est de faire rebondir 500 entrepreneurs par an dont 50% en entrepreneuriat. Nous avons testé plusieurs types d'évaluation à partir de ces données économiques et des principaux effets sur l'économie (impacts du rebond).

3.1.2 Création d'une nouvelle TPE

En grande majorité, les Entrepreneurs Ayant Rebondi (EAR) qui se tournent vers l'entrepreneuriat créent leur TPE. Même si la première année, la valeur économique est faible, dans les 5 ans ils espèrent passer en PME. Les EAR que nous avons sondés en 2019, après 1.7 an en moyenne de rebond, avaient créé une entreprise de 2 employés en moyenne. Ils redémarrent seul et 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, et 8 pensent dépasser les 20 personnes à 5 ans.

Nous aurions pu nous intéresser au chiffre d'affaires généré par chaque entreprise créée mais ces entrepreneurs par leur rebond participent non seulement à générer le CA de leur entreprise mais ils contribuent à développer la valeur économique de toutes leurs parties prenantes et participent au bien commun.

Un entrepreneur qui rebondit c'est une entreprise qui entre sur le marché, des clients qui croissent, des fournisseurs qui travaillent, des salariés employés, des banquiers qui peuvent espérer réduire leur passif, des consultants qui facturent, et une famille qui peut retrouver un certain train de vie, etc. Et ces individus paient des impôts et taxes à l'État.

Nous préférons utiliser la notion de nano-PIB, développée par Cappelletti L., Hoarau C, (2013)⁵, Savall, Zardet (2007)⁶.

Le PIB quantifie la valeur totale de la « production de richesse » annuelle effectuée par les agents économiques en France ». Chaque individu ou chaque entreprise participe au PIB national par ses interactions avec les autres agents. Cette approche nous semble plus holistique et heuristique qu'une approche par le CA généré et a l'intérêt d'être facilement comprise.

Selon les données présentées plus haut, nous pouvons réaliser les calculs suivants.

3.1.2.1 Contribution des TPE au PIB national

- Le PIB généré par l'ensemble des TPE correspond à la part des TPE en France (9%) multipliée par le PIB total (2300 milliards d'€), soit $0,09 * 2300$ milliards d'€ = 207 milliards d'€
- Le PIB par TPE correspond au PIB généré par l'ensemble des TPE (207 milliards d'€) divisé par le nombre de TPE (3,8 millions), soit 207 milliards d'€ / 3,8 millions = 63 000 €
- Chaque rebond d'un entrepreneur créant une TPE permet de générer en moyenne 63 000 € de PIB supplémentaires par an

⁵ Cappelletti L., Hoarau C., Finances et Contrôle au Quotidien, 100 fiches, Dunod, 2013.

⁶ Savall H., Zardet V., Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations, Revue Sciences de Gestion . Dec2007, Issue 64, p61-89. 29p

- En considérant 250 rebonds annuels dans l'entrepreneuriat, cela constitue un PIB total généré de 15,7 millions d'€ par an

Encadré 5 - Valorisation du PIB généré par une nouvelle entreprise

3.1.2.2 Contribution des EAR au PIB national

Chaque entrepreneur ayant rebondi contribue de nouveau au PIB national. Nous nous basons sur la notion de « nano-PIB » (Cappelletti L., Hoarau C, 2013)⁷, soit le PIB généré par un français actif.

Selon les données présentées plus haut, nous pouvons réaliser les calculs suivants :

- Le nano-PIB correspond au PIB national (2300 milliards d'€) divisé par le nombre total d'actifs (29 millions), soit $2300 \text{ milliards d'€} / 29 \text{ millions} = 80\,000 \text{ € par actif}$
- Un entrepreneur ayant rebondi est intégré à cette population d'actif
- En considérant 250 rebonds annuels dans l'entrepreneuriat, cela constitue un PIB supplémentaire de 20 millions d'€ par an

Encadré 6 - Valorisation de la contribution au PIB national

3.1.3 Amélioration de l'employabilité salariale

Selon les données présentées plus haut, nous pouvons réaliser les calculs suivants :

- Chaque entreprise créée permet de salarier en moyenne 1,6 personne (0,6 pour les TPE, 39 pour les PME, avec une espérance de créations de 5 emplois à 5 ans)
- On peut considérer que chaque emploi créé améliore le PIB, en considérant un nano-PIB de 80K€ par personne
- Le PIB généré par les emplois créés à horizon 1 an correspond à $80\text{K€} * 1,6 \text{ emploi} = 128\text{K€}$, soit 23 millions d'€ pour 250 rebonds
- Le PIB généré par les emplois créés à horizon 5 ans correspond à $80\text{K€} * 5 \text{ emplois} = 400\text{K€}$, soit 100 millions d'€ pour 250 rebonds
- Nous retenons une moyenne de 2 emplois créés à 5 ans, soit $80\text{K€} * 2 \text{ emplois} = 160\text{K€}$, soit 40 millions d'€ pour 250 rebonds

Encadré 7 - Valorisation de l'employabilité

3.1.4 Amélioration de la Valeur Ajoutée

Cette évaluation est mentionnée pour mémoire car elle n'a pas été retenue dans notre estimation globale de la performance cachée du rebond entrepreneurial. Selon les données présentées plus haut, nous pouvons réaliser les calculs suivants :

- La valeur ajoutée générée par les TPE / PME correspond à leur part dans la valeur ajoutée (43%) multipliée par la valeur ajoutée totale (2.157 milliards d'€), soit $0,43 * 2.157 \text{ milliards d'€} = 927 \text{ milliards d'€}$
- La valeur ajoutée moyenne d'une TPE / PME correspond à la valeur ajoutée générée par l'ensemble des TPE / PME (927 milliards d'€) divisée par leur nombre total (3,9 millions), soit $927 \text{ milliards d'€} / 3,9 \text{ millions} = 240\,000 \text{ €}$

⁷ Cappelletti L., Hoarau C., Finances et Contrôle au Quotidien, 100 fiches, Dunod, 2013.

- Lorsqu'un entrepreneur rebondit en créant une entreprise, il contribuera à générer 240 000€ de valeur ajoutée par an
- En considérant 250 rebonds annuels dans l'entrepreneuriat, cela constitue une valeur ajoutée supplémentaire de 60 millions d'€ par an

Encadré 8 - Valorisation de la valeur ajoutée générée

3.1.5 Synthèse des revenus cachés du rebond entrepreneurial

Nous reprenons les éléments des performances du rebond entrepreneurial ci-dessus

	Par rebond entrepreneurial	Pour 250 EAR
Contribution TPE PIB	63 K€	15,7 millions €
Contribution EAR PIB	80 K€	20,0 millions €
Employabilité (pour 2 emplois)	160K€	40,0 millions €
Valeur ajoutée générée	240 K€	60 millions €
Hypothèse retenue (Moyenne)	130K€	32,5 millions

Tableau 5 - Revenus cachés du rebond entrepreneurial

Les évaluations de performance du rebond entrepreneurial ne s'additionnent pas. Il est clair que certains éléments de calculs sont redondants (par exemple, la création d'une entreprise, le nano-PIB généré et la valeur ajoutée créée). Pour ces raisons, nous ne retenons pas dans la moyenne le calcul de la valeur ajoutée générée. **Comme ordre de grandeur, nous proposons de retenir que chaque rebond entrepreneurial génère au moins 130 000 € de performance économique et que l'association, pour 250 rebonds en entrepreneuriat, a contribué à générer entre 20 et 50 millions d'€. Pour nos calculs finaux, nous retiendrons 30 millions €.**⁸

3.2 Rebond salarial

La performance d'un rebond salarial peut être évaluée sur deux plans :

- Par la rémunération du non-travail : le rebond permet de ne pas supporter des coûts économiques de la privation durable d'emploi
- Par le Nano-PIB : chaque entrepreneur qui occupe un poste de travail participe de nouveau au PIB

3.2.1 Le non-travail ou privation durable d'emploi

Le coût public du non-travail (chômage) a fait l'objet de nombreuses évaluations et polémiques. L'estimation pour la France va de 50 milliards à 150 milliards d'euros par an. Nous nous baserons sur les études de ATD Quart Monde⁹ et un article de Gadrey J. (2016)¹⁰. Comme le signale Gadrey : « *Au total, on peut estimer que 20.000 euros par an et par chômeur est un coût vraiment minimum* ».

Les entrepreneurs ayant subi une liquidation (EASL) n'ont pas droit au chômage, seulement le RSA (Revenu de Solidarité Active). Depuis le 1^{er} avril 2022, le dirigeant d'une société peut prétendre au droit au chômage après une cessation d'activité si la fermeture de l'entreprise est justifiée par sa non-

⁸ À cette performance cachée, il y aurait lieu d'ajouter les coûts induits par le non-travail des individus employés par les structures créées, si celles-ci ne l'avaient pas été, comme pour le rebond salarial. (20K euros / an).

⁹ ATD Quart Monde – Demande d'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » Annexe n°3 : Étude macro-économique sur le coût de la privation durable d'emploi, 2015.

¹⁰ <https://blogs.alternatives-economiques.fr/gadrey/2016/06/19/le-cout-public-du-chomage-plus-de-100-milliards-d-euros-par-an>, juin 2016.

viabilité économique. Un entrepreneur qui veut rebondir dans le salariat va rechercher des emplois précaires pour satisfaire ses besoins vitaux et avoir droit au chômage.

En retenant l'analyse de Gadrey (2016), le rebond d'un entrepreneur dans le salariat induit donc :

- Un revenu caché pour la société de 20 000 € par entrepreneur et par an
- En considérant 250 rebonds dans le salariat par an, cela constitue une performance de 250 * 20 000 € = 5 millions d'€ par an

Encadré 9 - Valorisation du non-travail

3.2.2 La contribution au PIB

Chaque entrepreneur ayant rebondi contribue de nouveau au PIB national. Nous nous basons sur la même notion de « nano-PIB » que précédemment, soit le PIB généré par un français actif.

Selon les données présentées plus haut, nous pouvons réaliser les calculs suivants :

- Le nano-PIB correspond au PIB national (2300 milliards d'€) divisé par le nombre total d'actifs (29 millions), soit 2300 milliards d'€ / 29 millions = 80 000 € par actif
- Un entrepreneur ayant rebondi est intégré à cette population d'actif, soit pour un rebond dans le salariat, un PIB supplémentaire de 80 000€
- En considérant 250 rebonds annuels dans le salariat, cela constitue un PIB supplémentaire de 20 millions d'€ par an

Encadré 10 - Valorisation de la contribution au PIB national

3.2.3 Synthèse des revenus cachés du rebond salarial

	Par rebond salarial	Pour 250 rebonds
Non-travail	20 K€	5 millions d'€
Contribution au PIB national	80 K€	20 millions €
Total	100K€	25 millions d'€

Tableau 6 - Revenus cachés du rebond salarial

Ce chiffrage peut être considéré comme minimum, car il est nécessaire de noter que les entrepreneurs choisissant souvent le salariat pour des raisons alimentaires et recréent au bout de quelques années une TPE.

Jusqu'ici nous avons évalué la performance cachée de l'accompagnement d'entrepreneurs en difficultés, et la valeur des actions d'une association à caractère social pour redonner de la croissance économique composée de couts évités et de performance créée.

4 SYNTHÈSE ET DISCUSSION

4.1 Performance cachée de l'association

Nous récapitulons ci-après les composants de la performance cachée du rebond, basés sur un rebond de 50% en entrepreneuriat et 50% en salariat :

Calculs en K€	Par EAR	Par an	Hypothèse
COÛTS CACHÉS			
Rémunération des bénévoles	33 K€	16 500 K€	500 rebonds
Sous-total Coûts Cachés	33K€	16 500 K€	
REVENUS CACHÉS			
Coûts sociaux évités	40 K€	20 000 K€	Sociétal
Rebond entrepreneurial 50%	65 K€	16 250 K€	250 rebonds
Rebond salarial 50%	50 K€	12 500 K€	250 rebonds
Sous-total Revenus Cachés	155 K€	48.750 K€	
PERFORMANCE CACHÉE			
Total Performance Cachée	188 K€	65 250 K€	

Tableau 7 - Performance cachée du rebond post-liquidation

D'après ces éléments, la **performance cachée** générée par la **performance visible** de l'association (apport des partenaires + travail des salariés) :

- Permet de mobiliser des bénévoles (qui auraient dû être facturés 33 K€ par rebond, soit 16,5 millions d'euros par an pour l'association)
- Génère 155 K€ de revenus cachés et de coûts sociaux évités par rebond, soit l'équivalent de 48,75 millions d'euros par an pour 500 rebonds
- Soit au total environ 65 millions d'€ de performance cachée issus de l'apport initial (visible) des salariés et des partenaires pour 500 entrepreneurs ayant rebondi (EAR)

Encadré 11 - Performance cachée totale de 60K Rebonds

Cette performance cachée est la résultante de la mise en œuvre de la performance visible de l'association. Une organisation (associations territoriales et antennes) et une communication permettent d'attirer des entrepreneurs ayant subi une liquidation pour recréer de la valeur économique.

4.2 Discussion

Il y a une performance **visible** des associations d'intérêt général à caractère social disponible dans les systèmes d'informations officiels, mais elle n'est que la partie visible de l'iceberg de celle-ci.

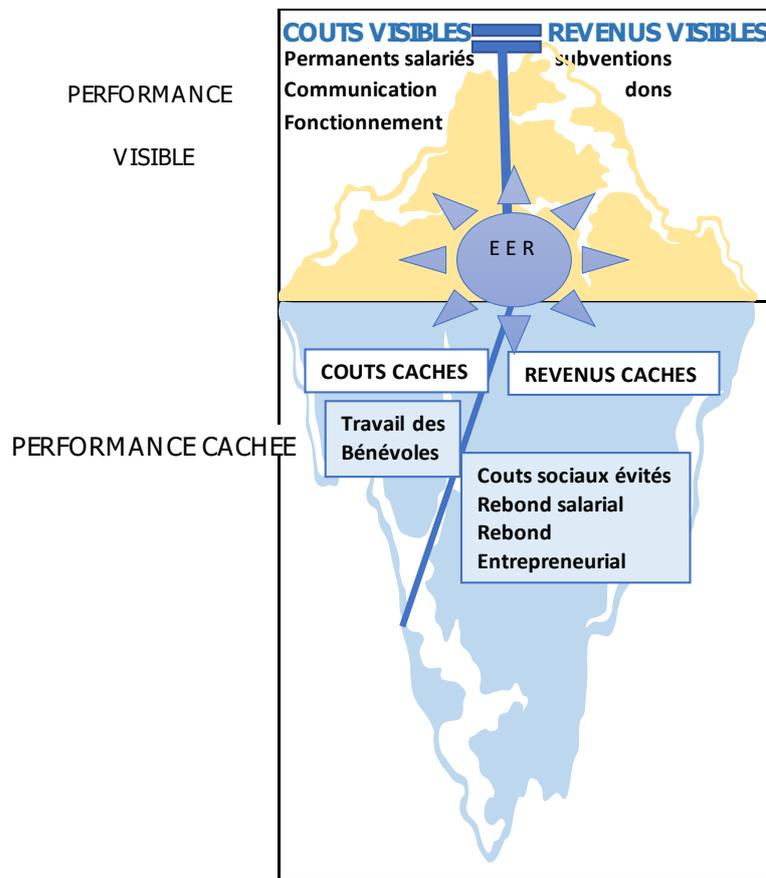


Figure 3 - L'Iceberg du Rebond

Le plus important pour ces associations est la **performance cachée** qui répond à la finalité de l'association. Nous avons apporté une première évaluation basée sur les conséquences macroéconomiques, et cette évaluation est un élément de preuve de la rentabilité exceptionnelle du projet et du cercle vertueux économique qu'il initie.

Notre étude confirme ce que ressentent les parties prenantes d'une association à caractère social : ils contribuent à une véritable performance économique cachée. Elle pourra contribuer à rassurer les partenaires financiers qui sont en droit de se demander comment est utilisé leur don (visible) et l'utilisation de ses fonds pour la mission de l'association (performance cachée).

Nous sommes conscients que l'étude comprend quelques limites. Ce premier essai est approximatif, incomplet, pragmatique mais donne une notion de l'ampleur de la performance accomplie par des femmes et des hommes motivés et mobilisés vers un but humanitaire. L'évaluation par la théorie du nano-PIB est innovante mais peut générer des réserves. Ces évaluations feront l'objet d'affinement ultérieurs.

Nous avons démontré que l'accompagnement des entrepreneurs produit une valeur économique conséquente non-visible dans les systèmes traditionnels économiques ou gestionnaires. Cependant, on peut se demander si cet accompagnement est efficient. Quel est le rapport entre les moyens mis en œuvre (permanents de l'association – visible, et bénévoles – caché) et les résultats produits tels que nous les avons calculés ? Cela fera l'objet de notre prochaine étude.

La raison d'être du management est la performance organisationnelle consistant à articuler trois niveaux de performance : individuel, organisationnel et sociétal, dans un modèle « multi-niveaux » en tentant de relier les dimensions macro et micro économique (Aguinis et al., 2011; Savall & Zardet, 2013). Notre évaluation est surtout monétaire et basée sur les retombées macro-économiques. Dans une organisation à caractère social, la notion de « performance » doit s'entendre dans un sens plus

large que la seule rentabilité financière. Parce que ce type d'entreprise poursuit une mission sociale dont la réalisation a des impacts collectifs, il convient d'aller au-delà de ce que permettent les seuls indicateurs livrés par le marché (Mertens & Marée, 2012). Chercher à « monétariser » à tout prix n'est peut-être pas la meilleure voie pour faire ressortir la plus-value que peuvent apporter les entreprises sociales sur le plan sociétal. La mise en place d'un véritable tableau de bord socio-économique devrait compléter cette étude.

Rien n'oblige un PDG ou un élu à donner des fonds ou à accorder des subventions, rien n'oblige un consultant certifié, expérimenté, reconnu à donner une partie de son temps bénévolement ; on peut en déduire qu'il existe une motivation particulière liée à l'implantation des entreprises de l'ESS. La véritable performance cachée provient donc de l'humain et il n'y a de performance cachée ou visible qu'en réconciliant l'économique et l'humain. Cette performance cachée montre qu'il n'y a pas qu'un capitalisme court-termiste, libéral et financier. Les associations à caractère social visent à faire changer les orientations et à faire émerger un capitalisme socialement responsable (Savall et al., 2016).

5 BIBLIOGRAPHIE

Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., & Short, J. C. (2011). Walking new avenues in management research methods and theories : Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, 37(2), 395-403.

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

Augustin, B.-M. (2019). *De la pathogénèse à la salutogénèse de l'entrepreneur postliquidation*. Colloque International de la Défaillance d'Entreprises (CIDE), Lille.

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

Bernard, M.-J. (2017). *Du traumatisme à l'entrepreneuriat salutaire : Parcours d'entrepreneurs résilients*.

Cappelletti, L. (2006). Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : Enjeux, conception et implantation. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), 135-155.

Cappelletti, L., & Levieux, P. (2008). Le contrôle de gestion socio-économique : Convertir les coûts cachés en performance durable. *Paris: Editions d'Organisation. (Consultado: septiembere 2018)*.

Cappelletti, L., & Voyant, O. (2018). Quarante ans après son invention : La méthode des coûts cachés. *ACCRA*, 2(2), 71-91.

Desmaison, É., & Augustin, B.-M. (2020). Entreprendre, écouter, rebondir. In O. Torrès & É. Fimbel, *Les faces cachées de l'entrepreneuriat* (EMS, Vol. 33, p. 297-300). Editions EMS—In Quarto SARL.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, 2, 93-103.

Mertens, S., & Marée, M. (2012). La « performance » de l'entreprise sociale : Définition et limites d'une évaluation monétaire. *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), 91-122. Érudit.
<https://doi.org/10.7202/1018418ar>

Notat, N. (2007). Une question centrale, acteurs de l'Economie. *dossier spécial performance*.

Salgado, M. (2013). *Analyse des fondamentaux de la performance et de sa valorisation*.

- Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachées* (Economica).
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique: observer l'objet complexe*. Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : Nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Management & sciences sociales*, 14(14), 4-17.
- Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., & Peron, M. (2016). *Le capitalisme socialement responsable existe*. Éditions EMS.
- Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IRES*, 44(1), 141-155.
- Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 331, 76-92.

6 INDEX

6.1 Tableaux

Tableau 1 - Nombre d'entrepreneurs accompagnés (source interne à l'association).....	4
Tableau 2 - Coûts cachés des bénévoles	7
Tableau 3 - Synthèse des coûts évités par accompagnement	9
Tableau 4 - Données TPE / PME.....	10
Tableau 5 - Revenus cachés du rebond entrepreneurial	13
Tableau 6 - Revenus cachés du rebond salarial	14
Tableau 7 - Performance cachée du rebond post-liquidation	15

6.2 Figures

Figure 1 - Développement de l'association 60000 Rebonds (source interne à l'association)	3
Figure 2 - Business model socio-économique de 60000 Rebonds.....	6
Figure 3 - L'Iceberg du Rebond	16

6.3 Encadrés

Encadré 1 - Valorisation du travail bénévole	7
Encadré 2 - Valorisation des dettes personnelles évitées	8
Encadré 3 - Valorisation des dépressions évitées.....	9
Encadré 4 - Valorisation des décès évités.....	9
Encadré 5 - Valorisation du PIB généré par une nouvelle entreprise	12
Encadré 6 - Valorisation de la contribution au PIB national	12
Encadré 7 - Valorisation de l'employabilité	12
Encadré 8 - Valorisation de la valeur ajoutée générée	13
Encadré 9 - Valorisation du non-travail	14
Encadré 10 - Valorisation de la contribution au PIB national	14
Encadré 11 - Performance cachée totale de 60K Rebonds.....	15