

Pour rebondir après une faillite

par

■ **Philippe Rambaud** ■

Fondateur et président d'honneur de l'association 60 000 rebonds

En bref

On compte 60 000 faillites par an en France. Les patrons sont dévastés par un triple choc. Un choc personnel, car le rêve qui les animait s'effondre. Un choc financier, car ils sont souvent ruinés. Un choc professionnel, car ils se sentent vus comme des "losers" et ont honte vis-à-vis de leur personnel, de leurs actionnaires et de leurs clients. Après avoir affronté cette situation et réussi à rebondir, Philippe Rambaud a voulu aider des patrons à faire de même. Il a créé en 2012 l'association 60 000 rebonds qui leur apporte trois types d'aides : sept séances avec un coach psycho-professionnel pour faire un débriefing de leur aventure; un parrain qui les aide à reconstruire un projet; des groupes d'échange et de développement pour travailler collectivement sur celui-ci. L'association accompagne 150 personnes par an, et 70% d'entre elles rebondissent vers une nouvelle aventure entrepreneuriale dans les deux ans.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} novembre 2016) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

J'ai 64 ans et j'ai effectué une grande partie de ma carrière dans une grande multinationale, le groupe Danone. C'était dans les années quatre-vingts, à l'époque de la conquête du marché de la grande consommation en France, puis du marché mondial. En 2000, j'ai eu envie de créer ma propre entreprise et je me suis efforcé de convaincre mon employeur de devenir mon premier client. Cela m'a pris deux ans, pendant lesquels mon PDG me disait : « *Fais pas cette connerie ! On ne devient pas entrepreneur à cinquante ans !* » De guerre lasse, il a fini par accepter.

La création d'une entreprise

Lorsque Danone lançait des opérations dans la distribution à l'international (innovations produits, changements de prix, interventions de forces de vente...), il existait souvent un gros écart entre les résultats obtenus et ceux que nous avions laissé espérer les tests réalisés au préalable. Ceux-ci n'étaient donc pas très fiables. Avec ma nouvelle entreprise, j'ai proposé de réaliser les tests sur dix magasins, en les comparant à dix autres magasins témoins. Mes équipes passaient tous les deux jours pour mesurer les résultats et donner à nos clients des indications fiables sur le succès ou l'échec prévisible des opérations.

Cette offre a beaucoup plu et, rapidement, nous avons travaillé non seulement pour Danone, mais aussi pour Unilever, Kraft, Sodexo, etc. L'entreprise avait deux bureaux, l'un à Paris, l'autre sur la côte Ouest des États-Unis. Elle intervenait dans dix-sept pays et comptait vingt-et-un salariés. Malheureusement, nous ne réussissions pas à dégager énormément de marges ni à constituer des réserves suffisantes, car les services achats de nos clients nous imposaient régulièrement des baisses de coûts. De plus, c'était une activité épuisante, car, à chaque nouveau contrat, nous devions refaire la preuve de nos compétences et de notre fiabilité.

Après quelque temps, j'ai abandonné l'activité de test et réorienté l'entreprise vers le suivi de l'exécution des opérations. L'apparition des premiers téléphones mobiles avec appareil photo incorporé nous ouvrait de nouvelles perspectives : plus besoin d'aller sur le terrain, il suffisait d'équiper les magasins et de leur demander de nous adresser des photos des rayonnages. Nous n'avions plus qu'à analyser les images et à transmettre nos consignes aux magasins.

La dégringolade

Assez vite, mes collaborateurs se sont lassés de passer leurs journées à regarder des photos. À l'époque, on commençait à entendre parler de logiciels de reconnaissance d'image : « *Si ce genre de logiciel est capable de reconnaître un terroriste malgré sa barbe et ses lunettes, ça doit être facile de reconnaître une bouteille de coca-cola sur un rayon.* » J'ai investi 250 000 euros sur un projet de logiciel de ce type, mais nous n'avons pas réussi à le faire aboutir.

Là-dessus, la crise a éclaté et tous les clients ont suspendu leurs commandes. Notre chiffre d'affaires, qui était jusqu'alors de 2,5 millions d'euros par an, n'a pas dépassé 10 000 euros en janvier 2008. J'ai puisé dans nos maigres réserves, mais la société s'est rapidement retrouvée en cessation de paiement. Après plusieurs vaines tentatives pour céder l'entreprise ou la fusionner avec d'autres sociétés, j'ai dû accepter la mise en liquidation.

Un triple traumatisme

Se retrouver en faillite provoque un triple traumatisme : personnel, professionnel et financier.

Un traumatisme personnel

Cet événement a été le premier vrai grand échec de ma vie professionnelle. Travailler dans une multinationale n'a rien de simple, mais jamais je n'avais été confronté à un échec dans lequel j'étais aussi directement et

personnellement impliqué. J'avais honte de ne pas avoir été à la hauteur de mes responsabilités. J'avais entraîné dans mon naufrage vingt-et-un jeunes collaborateurs brillants, venus des quatre coins du monde. Ils avaient l'âge de mes enfants et c'était un peu comme si, symboliquement, le capitaine que j'étais avait "noyé" ses propres enfants.

Un traumatisme professionnel

Aux États-Unis, l'échec professionnel est valorisé. À l'époque où je cherchais à lever des fonds, j'avais rencontré des investisseurs américains à Los Angeles. Quand je leur ai dit que j'avais travaillé pendant vingt-cinq ans chez Danone, dont onze ans dans des fonctions de direction générale, ils ont fait la grimace : « *Mauvaise nouvelle. Tu n'es pas un vrai entrepreneur.* » Ce fut encore pire quand ils ont compris que c'était ma première expérience entrepreneuriale et que je n'avais encore jamais fait faillite : « *Alors cela veut dire que tu n'as rien compris. En tant que manager d'une multinationale, tu avais à ta disposition tout ce dont tu avais besoin, et si par hasard tu avais une mauvaise idée, ton patron ou l'un des actionnaires t'empêchait de la mettre en œuvre. Maintenant, tu es libre mais tu n'as aucun référentiel car tu n'as jamais connu l'échec.* »

En France, notre culture est tout autre. Depuis notre enfance, on nous fait croire que la perfection est de ce monde et on nous inculque des mythes de toute-puissance. Or, chaque année, dans notre pays, 240 000 entreprises se créent et 60 000 font l'objet d'une procédure collective, qui se termine généralement par une liquidation. L'échec est une option à probabilité élevée, mais nous faisons comme si cette probabilité n'existait pas.

Un traumatisme financier

Faire faillite se traduit souvent aussi par un désastre financier. La plupart des entrepreneurs commettent deux énormes erreurs. La première est de fournir à leurs banquiers une caution personnelle. Tous les banquiers de France et d'Europe emploient le même argument, auquel il est très difficile de résister quand on est un entrepreneur et qu'on a un certain ego : « *Si vous croyez à votre projet, vous ne devez pas avoir peur de vous engager. Si vous n'y croyez pas, il n'y a pas de raison que j'y croie plus que vous.* » L'opération est simple et rapide : un paraphe sur chacune des quatre pages du contrat, une signature à la fin, et le tour est joué. En cas de faillite, non seulement les entrepreneurs perdent leurs biens, mais souvent ils entraînent aussi dans leur ruine leurs enfants, leurs parents, leurs amis.

Pour ma part, heureusement, j'avais retenu une leçon apprise quand j'avais 30 ans et que je travaillais pour Kronenbourg en finançant des cafetiers. Un jour, à Tarbes, j'avais demandé à un de nos banquiers pourquoi nous n'exigions pas de caution personnelle de la part des bistrotiers que nous aidions à financer leur investissement. Il m'avait répondu : « *Je t'interdis de faire ça ! Tu vas transformer un problème économique et professionnel en problème familial !* » C'était en 1980 et l'état d'esprit des banquiers a bien changé depuis...

La deuxième énorme erreur que commettent la plupart des entrepreneurs est de ne pas souscrire une assurance chômage. Seulement 4 % d'entre eux le font. Les autres, lorsqu'ils se retrouvent en faillite, doivent se contenter du RSA, soit 540 euros par mois. Comme la plupart d'entre eux ont fourni des cautions bancaires personnelles, ils doivent faire face à des ardoises allant en moyenne de 60 à 250 000 euros...

Là encore, j'ai eu beaucoup de chance : lors de la création de ma société, Danone avait exigé, pour entrer au capital, que je prenne une assurance chômage. Chaque mois, en payant ma cotisation, je me disais : « *C'est vraiment ridicule ! Je ferais mieux de mettre de l'argent de côté.* » Mais l'argent mis de côté, je l'avais réinvesti dans l'entreprise, et, après la mise en liquidation, j'étais bien content de pouvoir conserver pendant dix-huit mois 80 % de mes revenus.

Le rebond

Bien que ma situation soit bien moins dramatique que d'autres, elle m'a fortement secoué. Je me suis retrouvé dans le bureau d'un psychiatre, à lui expliquer que je me réveillais toutes les nuits à trois heures du matin, en nage, au milieu de cauchemars où mon père me disait : « *Tu n'as pas été à la hauteur, mon fils !* » Le médecin m'a prescrit des antidépresseurs et, en quelques semaines, mon état s'est amélioré. J'ai retrouvé un certain équilibre mais, sur les instances de ma femme, j'ai fini par entreprendre une psychothérapie, qui a duré cinq ans.

Sur le plan professionnel, j'ai bénéficié d'une très grande chance, le fait que mes clients sont venus me chercher dès le lendemain de la faillite : « *On a besoin de toi, il faut que tu prennes le statut de consultant.* » J'ai commencé par refuser, car j'avais toujours détesté les consultants. « *Tu nous emmerdes! Et de toute façon tu n'as pas le choix : tu n'as plus un rond. On a besoin de ton expérience.* » En quelques jours, Total et McDonald's m'ont signé chacun un contrat, puis d'autres ont suivi. Je me suis peu à peu rendu compte que cette activité me convenait et que j'y prenais un réel plaisir. Il en va du métier de consultant comme de tout autre : il y a bien des façons de l'exercer. Cela fait huit ans que j'en vis et j'en suis très satisfait.

L'attitude des banques

Au passage, j'ai fait une découverte surprenante. Pour ma nouvelle activité professionnelle, j'avais besoin d'ouvrir un compte et j'ai décidé de le faire dans une agence proche de mon domicile. J'ai pris rendez-vous pour remplir tous les papiers et j'étais très heureux d'annoncer à mon interlocuteur que j'avais déjà 40 000 euros à déposer. Deux jours plus tard, il m'a rappelé pour m'indiquer qu'il ne pouvait pas ouvrir le compte, sans me fournir la moindre explication.

Je suis retourné à mon ancienne agence et j'ai demandé à parler au banquier qui s'était occupé de mon compte pendant vingt ans, du temps de ma prospérité. Il m'a montré ce qui apparaissait à l'écran lorsqu'on saisisait mes coordonnées : le chiffre 040, un indicateur de la Banque de France signifiant que l'entreprise que j'avais dirigée venait d'être liquidée. « *Au vu de cet indicateur, aucune banque ne voudra vous ouvrir un compte.* » Il l'a tout de même fait parce qu'il me connaissait depuis longtemps, mais, dans le cas contraire, comment aurais-je pu rebondir? Après beaucoup d'efforts et en faisant intervenir la Banque de France, j'aurais sans doute pu obtenir l'ouverture d'un compte, mais sans carte bancaire et sans carnet de chèque. Comment faire tourner une entreprise dans ces conditions?

PlaNet Finance

Parallèlement à ma reprise d'activité, j'ai eu l'occasion de rencontrer Jacques Attali. Je lui ai expliqué que j'envisageais de m'engager en politique pour essayer de faire changer certaines choses. Il m'a écouté pendant une heure et a conclu : « *Vous êtes fait pour tout sauf pour la politique. J'ai une meilleure idée pour vous.* » Il m'a parlé de PlaNet Finance, l'ONG qu'il préside, qui propose du microcrédit en Afrique et en Asie. Cette association venait de se doter d'un fonds de capital-risque solidaire, baptisé FinanCités, destiné aux entrepreneurs vivant en France, dans les zones urbaines sensibles. Il était à la recherche de parrains pour un incubateur situé dans la cité des 4000, à La Courneuve.

Ma dernière expérience de bénévolat remontait à l'époque où j'étais louveteau... J'ai accepté sa proposition et je me souviens de ma première réunion de travail avec les jeunes entrepreneurs. On était au mois de juin, les fenêtres étaient ouvertes et, dehors, des gars faisaient des rodéos sur les allées piétonnes, avec des scooters dont ils avaient enlevé les pots d'échappement. J'étais sidéré : « *Comment pouvez-vous travailler dans ces conditions?* » Ils m'ont répondu : « *C'est comme ça qu'on vit ici...* » J'ai vraiment une énorme admiration pour ces jeunes qui se battent chaque jour pour monter des projets dans un contexte absolument invivable.

Cette expérience a été doublement gratifiante pour moi, d'abord parce que, pour ces jeunes, j'étais une espèce de "Bon Dieu", alors même que j'avais l'impression de ne pas faire grand-chose pour eux; ensuite, parce que les questions qu'ils me posaient étaient loin d'être triviales et que j'ai beaucoup appris à leur contact, y compris sur le plan professionnel.

L'association 60 000 rebonds

C'est en exerçant cette activité bénévole que m'est venue l'idée de faire quelque chose pour les 60 000 entrepreneurs qui déposent leur bilan chaque année. J'étais conscient que si j'avais surmonté l'épreuve de la faillite, c'était parce

que j'avais été extrêmement bien entouré par ma femme, mes clients, mon psychiatre, mon psychothérapeute... et que peu d'entrepreneurs avaient cette chance.

L'alignement des planètes

J'ai demandé à Jacques Attali ce qu'il en pensait : « *C'est une excellente idée et je vais vous aider.* » Il m'a autorisé à utiliser son nom et sa photo pour le futur site Internet de l'association et a même rédigé un petit éditorial.

Dans le cadre de mon activité professionnelle, j'avais eu l'occasion de me rapprocher du cabinet Ernst & Young. J'ai parlé de mon projet à leurs dirigeants et ils ont immédiatement accepté d'y participer.

Conformément aux pratiques apprises dans les multinationales, je souhaitais commencer par une phase de test pendant un an ou deux à l'échelle d'une ville avant de déployer le dispositif plus largement. À l'occasion d'une mission pour la ville de Bordeaux, j'ai évoqué mon projet au cours d'un déjeuner et l'un des convives m'a dit : « *Je vais parler de ton idée à Alain Juppé et je suis sûr que ça va l'intéresser.* » J'ai obtenu un rendez-vous avec le directeur de cabinet puis le directeur du développement économique, et en cinq minutes, le projet était planifié.

Manifestement, toutes les planètes étaient alignées ! J'ai alors créé l'association avec ma femme et un ami. C'était en 2012.

Le coaching individuel

Le programme que nous proposons aux entrepreneurs dure deux ans au maximum. Il commence par sept entretiens individuels et confidentiels d'une heure et demie avec un coach psycho-professionnel. Ces séances sont destinées à aider l'entrepreneur à la fois à faire le deuil de l'entreprise et à comprendre ce qui s'est passé.

Beaucoup parlent de leur entreprise comme de leur "bébé" : ce n'est pas leur bébé, c'est un *business model* qui a raté. Le travail de séparation est particulièrement difficile lorsque la personne a hérité d'une entreprise qui était parfois dans la famille depuis deux ou trois générations, car les dimensions personnelle et professionnelle sont alors intimement liées. C'est également vrai pour ceux qui ont créé l'entreprise avec leur conjoint(e). Dans ce cas, malheureusement, la faillite se double souvent d'un divorce.

Ces entretiens permettent aussi de comprendre ce qui s'est passé et, notamment, de distinguer ce qui relève de la responsabilité de l'entrepreneur et ce qui est lié au contexte, sur lequel il n'a aucun levier. Parmi les mauvaises décisions que l'entrepreneur a pu prendre, il faut également faire la différence entre ce qui vient d'une erreur technique et ce qui s'explique par sa personnalité, son tempérament profond. Une erreur technique fréquente consiste à laisser l'un des clients représenter plus de 50 % du chiffre d'affaires : le jour où ce client cesse de passer commande, l'entreprise se retrouve en grande difficulté. D'autres décisions sont liées à la personnalité de l'entrepreneur. Par exemple, on s'est montré trop audacieux et impatient, et on a oublié de veiller à la rentabilité de l'activité. Ce travail sur soi doit permettre à chacun d'identifier ses talents et ses vulnérabilités, en sachant qu'une vulnérabilité est toujours le revers d'un talent, et réciproquement.

Le choix d'un parrain

Après ces trois mois de coaching, l'entrepreneur se voit affecter un parrain. En général, il s'agit de chefs d'entreprise, de dirigeants, de managers de haut niveau. Nous leur expliquons très clairement les règles du jeu et nous leur offrons une formation préalable, car on peut être un très bon dirigeant et un mauvais parrain. Leur rôle n'est pas de dire à l'entrepreneur ce qu'il doit faire et ne pas faire, mais de le questionner en permanence, de manière proactive. Si un bénévole refuse de se former, nous préférons ne pas le recruter.

Les groupes d'échange et de développement

À cette relation de parrainage s'ajoute la participation à des groupes d'échange et de développement. Chaque entrepreneur se voit proposer sept séances d'une heure et demie, pendant lesquelles il fait face à six bénévoles, dont un modérateur. Il leur explique où il en est de son projet de rebond, leur fait part des problèmes qu'il rencontre,

répond à leurs questions. Ces ateliers n'étaient pas obligatoires au départ, mais ils le sont devenus. C'est l'exercice qui fait le plus peur aux entrepreneurs et, si on les écoutait, ils ne seraient jamais prêts à s'y confronter. Mais ces groupes d'échange et de développement leur apportent une aide décisive.

L'un des rôles de ces réunions de travail est d'inciter l'entrepreneur à ouvrir au maximum le champ des possibles. Quand je me suis lancé dans l'activité de conseil, ma psychothérapeute m'a demandé : « *Et votre plan B, c'est quoi ?* » J'étais surpris : « *Mais je n'ai pas de plan B ! Je vais tout faire pour que ça marche. Un entrepreneur n'a pas de plan B : il met cent pour cent de son énergie sur le plan A !* » Elle m'a démontré que c'était l'absence de plan B qui m'avait conduit à l'échec et que je devais éviter de retomber dans cette erreur. Les bénévoles de l'association font tout pour que les entrepreneurs se dotent non seulement d'un plan B, mais d'un plan C ou même D...

Au fur et à mesure que les questions deviennent plus techniques, nous faisons intervenir des experts. Pour un entrepreneur du bâtiment, par exemple, il est indispensable de mobiliser quelqu'un qui connaisse bien cet univers très particulier. Dernièrement, l'un des adhérents voulait absolument recourir au *crowdfunding* pour financer son projet. Nous étions convaincus que c'était une mauvaise idée, mais il ne voulait pas en démordre. Nous avons invité un spécialiste du *crowdfunding* et celui-ci lui a expliqué pourquoi ce n'était pas la bonne solution pour son projet.

Le recrutement des entrepreneurs

Paradoxalement, ce ne sont pas les bénévoles qui sont les plus difficiles à trouver, mais les entrepreneurs. Pour un chef d'entreprise, il n'est pas du tout évident de demander de l'aide, et encore moins de s'adresser à une association : « *Une prestation gratuite ne peut pas être de bonne qualité...* » En général, c'est soit le président du tribunal de commerce, soit le mandataire judiciaire qui incite les entrepreneurs à venir nous voir : « *Je connais des gens très bien, vous devriez les rencontrer.* »

Mais tous les mandataires judiciaires ne nous connaissent pas et ne sont pas prêts à jouer ce rôle de prescripteur. Depuis six mois, nous avons passé un accord avec l'IFPPC (Institut français des praticiens des procédures collectives) pour que des affichettes soient placées dans leur salle d'attente afin que les entrepreneurs sachent au moins que nous existons.

Les résultats

Après un an et demi de démarrage à Bordeaux, l'association s'est progressivement implantée dans treize villes de France. Aujourd'hui, elle compte quatre cents bénévoles et accompagne deux cent cinquante entrepreneurs par an. En moyenne, 70 % d'entre eux réussissent à rebondir, c'est-à-dire à se lancer dans un nouveau projet entrepreneurial. Ils le font, en général, dans un délai de huit à quinze mois. Non seulement ils réussissent dans leur projet, mais ils s'épanouissent comme ils ne l'avaient jamais fait auparavant, preuve que le travail sur l'échec crée une dynamique très puissante.

Parmi les 30 % qui ne réussissent pas à rebondir, certains ont des projets tellement ambitieux qu'ils en deviennent irréalistes et impossibles à commercialiser. Lorsque l'entreprise n'est toujours pas créée au bout de deux ans, nous considérons que c'est un échec. D'autres font le choix de repartir vers le salariat, soit parce que, au terme de leurs entretiens individuels, ils sont parvenus à la conclusion qu'ils n'étaient pas faits pour être chefs d'entreprise, soit parce qu'après l'épreuve de la faillite, ils ressentent un besoin de sécurité. C'est en particulier le cas pour certaines femmes seules avec enfants : « *Je dois assurer le minimum vital pour eux. Je verrai plus tard si je tente à nouveau une aventure entrepreneuriale.* »

Les perspectives

La gouvernance de l'association vient d'être modifiée : elle a été transformée en fédération afin que les responsables locaux prennent plus de responsabilités. À cette occasion, après quatre ans et demi de présidence, j'ai eu envie de passer la main et c'est Guillaume Mulliez qui a pris la tête de l'association, tandis que je suis devenu président d'honneur. Nous avons également embauché des permanents et nous allons devoir trouver de nouveaux fonds : c'est une nouvelle histoire qui est en train de se dessiner.

Le tabou de l'échec

Un jour, ma psychologue m'a suggéré de faire une conférence TEDx sur mon expérience de la faillite. Les conférences TEDx sont un concept américain. Elles consistent à présenter, seul sur un plateau face à plusieurs centaines de personnes, un exposé d'une durée de dix-huit minutes, qui est ensuite largement relayé sur YouTube. J'ai commencé par refuser (« *C'est trop personnel* »), puis j'ai fini par céder. La vidéo a eu un gros succès et m'a valu un nombre incroyable d'appels : « *Ce que vous racontez, c'est exactement ce que j'ai vécu. Les difficultés, la honte, la dépression.* » À partir de cette première expérience, j'ai été invité à présenter des conférences à HEC, puis dans des incubateurs, puis pour de nombreux médias. Au total, en deux ans et demi, j'ai donné cent quarante conférences et interviews.

J'en ai conclu que si tant de gens éprouvent le besoin d'entendre parler de l'échec, c'est qu'il s'agit d'un véritable tabou dans notre société. Même dans les grandes entreprises, où l'on commet beaucoup d'erreurs, on se dépêche de passer à autre chose, généralement sans tirer les leçons de l'expérience. Lorsqu'on rate une négociation, c'est forcément parce que le concurrent a cassé les prix : toute la collectivité se rassemble autour de cette idée simple. Ou bien on décrète que c'est le chef de projet qui était mauvais et on l'écarte. Six mois plus tard, on se retrouve dans la même situation, car on n'a jamais vraiment essayé de comprendre ce qui s'était passé la fois précédente.

Je ne connais que deux univers professionnels où l'on s'interroge vraiment sur les causes à la fois rationnelles et non rationnelles de l'échec : l'hôpital et l'industrie aérospatiale. Tout le monde connaît l'histoire de ce Boeing de Korean Air qui s'était écrasé en mer de Chine parce que le copilote n'avait pas osé signaler au commandant de bord qu'il était en train de commettre une grave erreur. Une fois que le problème de la sacralisation de la parole du chef a été identifié, un programme a été mis en place pour apprendre aux pilotes et copilotes à s'opposer aux ordres de leur hiérarchie lorsque ceux-ci sont manifestement absurdes.

En dehors de ces deux univers, on parle très peu de l'échec en France. Peu de gens sont formés à ce qu'on appelle aux États-Unis le *fail management* ou, selon une expression plus triviale, le *post mortem*. Pendant deux ans, j'ai fait un cours à l'ESSEC avec Jean-François Galloüin sur l'échec entrepreneurial. J'ai demandé aux étudiants s'ils avaient eu des cours sur la connaissance de soi-même, sur le management humain, sur le leadership : aucun. La troisième année, notre cours n'a pas été reconduit. Pourtant, l'évaluation par les étudiants était excellente, mais leurs parents, qui paient 40 000 euros de scolarité par an, n'ont pas eu envie que l'on continue à leur parler d'échec.

Moi aussi, j'ai été élevé, comme tout le monde, dans des mythes de toute-puissance, avec des héros comme Ivanhoé, Thierry la Fronde, Superman. L'éducation que j'ai donnée à mes propres enfants reposait sur des formules comme : « *Tu dois réussir* », « *Quand on veut, on peut.* » C'est dramatique car, en réalité, on peut tout à fait donner le meilleur de soi-même et échouer. Mais nous préférons collectivement et individuellement ne pas préparer nos enfants à l'échec. Au XXI^e siècle, l'économie est plus aléatoire que jamais et leur vie va probablement ressembler à une série de sinusoïdes. Il serait urgent d'inscrire le *fail management* et le *post mortem* dans leur formation.

Des évolutions législatives

En 2013, Fleur Pellerin, à l'époque ministre déléguée aux PME, à l'innovation et à l'économie numérique, a pris conscience que les start-up doivent souvent surmonter deux ou trois échecs avant de réussir, et que ce parcours sinueux se passe beaucoup mieux aux États-Unis qu'en France. Elle a constitué un groupe de travail, dont j'ai fait partie, et nous a demandé de réfléchir à des mesures permettant d'offrir une deuxième chance aux entrepreneurs. Nous avons formulé un certain nombre de propositions et elle a proposé à chacun de nous d'indiquer laquelle nous classerions en tête. J'ai suggéré l'abrogation de l'indicateur 040 de la Banque de France, et c'est une des dix mesures qui ont été adoptées. Je sais que cela n'empêchera pas complètement le fichage, mais cela me paraissait important sur le plan symbolique.

Il y a quelques mois, Emmanuel Macron a relancé le concept de seconde chance et a sollicité de nouvelles propositions. Cette fois, j'ai proposé de supprimer la caution bancaire personnelle et de la remplacer soit par une assurance permettant de couvrir le risque lié au projet, soit par une hausse des taux d'intérêt. Il y a trente ans,

aucune banque ne demandait de caution personnelle. Les taux étaient souvent de 5 à 7 % supérieurs au taux normal, ce qui permettait de couvrir le risque. Aujourd'hui, toutes les banques veulent proposer des crédits à 2 % et, en contrepartie, elles exigent des cautions personnelles. Depuis quelques années, il est toutefois interdit de prendre comme caution le domicile personnel de l'entrepreneur. Du coup, celui-ci se tourne vers des membres de sa famille... J'ai rencontré une femme effondrée parce que la banque avait contraint ses enfants à vendre leur maison à 40 % de sa valeur : « *J'ai détruit l'entreprise héritée de mes parents et j'ai détruit la vie de mes enfants...* » Quand on y regarde de près, en tenant compte notamment des frais d'avocats, l'économie globale de ce dispositif de caution personnelle n'est pas très convaincante. J'ai bon espoir que les banquiers puissent un jour accepter d'y renoncer, à condition bien sûr de le faire tous en même temps afin de ne pas se faire concurrence.

Débat



L'attitude des banques

Un intervenant : *Comment se fait-il que l'attitude des banques américaines vis-à-vis du risque soit tellement différente de celle des banques françaises ?*

Philippe Rambaud : Aux États-Unis, ce sont des investisseurs qui prêtent aux entreprises. En France, ce sont des banques de dépôt et elles n'ont pas le droit de faire courir le moindre risque à l'argent de leurs clients. Je fondais de grands espoirs sur Bpifrance, qui propose des cautions pouvant couvrir jusqu'à 40 ou 50 % de l'endettement, mais j'ai découvert que celles-ci sont au bénéfice des banques et non des entrepreneurs. La caution bancaire est appelée en premier lieu et la caution de Bpifrance vient en complément.

Int. : *Comme on dit, « Les banques n'aiment pas les gens qui ont besoin d'elles »...*

P. R. : Les entrepreneurs sont souvent amers vis-à-vis des banques, mais je leur fais observer que s'ils étaient banquiers, ils se comporteraient exactement de la même façon. C'est le système qui veut cela.

Le profil des bénévoles

Int. : *Les bénévoles de l'association sont-ils plutôt des hommes ou des femmes ?*

P. R. : Parmi les entrepreneurs, 80 % sont des hommes et 20 % des femmes, ce qui correspond à la répartition actuelle des chefs d'entreprise. Une grosse moitié des parrains sont des hommes et 90 % des coachs sont des femmes, car c'est un métier extrêmement féminisé.

Int. : *Qu'est-ce qui les motive à donner du temps bénévolement ?*

P. R. : C'est très gratifiant de voir des gens qui étaient détruits – y compris des polytechniciens – et qui, quelque temps plus tard, se remettent debout et vous disent : « *Je me sens plus fort qu'avant.* » Mais, au-delà de cette gratification personnelle, c'est un exercice qui vous apprend énormément sur le plan professionnel.

Les coachs, en particulier, viennent essentiellement pour enrichir leur expérience. Ce sont des professionnels certifiés, qui ont suivi une formation de deux à trois ans et ont au moins trois ans de pratique. Mais c'est une chose d'accompagner un dirigeant rencontrant des difficultés relationnelles au sein de son entreprise, et c'en est une autre d'aider un patron détruit par une faillite à créer une nouvelle société.

Par ailleurs, il faut bien reconnaître que, dans les grandes entreprises notamment, beaucoup de gens sont concernés par le *bore-out* (l'épuisement par l'ennui au travail, terme dérivé de *burn-out*). Ils trouvent un très grand intérêt à accompagner le démarrage d'une nouvelle PME...

Int. : *Acceptez-vous des retraités ?*

P. R. : Sur quatre cents bénévoles, nous n'en avons qu'une dizaine. Il est délicat de confier à quelqu'un qui s'est retiré du monde professionnel depuis dix ans l'accompagnement d'un trentenaire qui veut créer une start-up. En revanche, certains retraités sont toujours en prise sur le monde économique, et dans ce cas, cela ne pose pas de problème.

Int. : *Les personnes que vous avez aidées sont-elles prêtes à aider les autres à leur tour ?*

P. R. : La plupart d'entre elles le proposent à l'issue de leur parcours et je trouve cela très touchant. Mais je leur réponds : « *Occupe-toi d'abord de ton business, fais-le réussir et quand tu gagneras beaucoup, beaucoup d'argent, reviens nous voir.* »

Vers un monde plus fraternel ?

Int. : *Le bénévolat a quand même des limites. Pour motiver encore davantage les parrains, ne serait-il pas possible de les intéresser financièrement à la réussite du rebond ?*

P. R. : Nous l'interdisons, aussi bien pour les parrains que pour les coaches. Ces derniers n'ont pas le droit de poursuivre de façon payante le suivi qu'ils ont commencé de façon bénévole. S'ils le font, ils doivent quitter l'association. C'est une condition obligatoire pour que celle-ci puisse être considérée comme d'intérêt général.

Personnellement, je crois beaucoup au bénévolat et je suis convaincu que nous allons vers une société beaucoup plus fraternelle et solidaire. À l'occasion d'un cours donné à l'École Centrale, j'ai demandé aux étudiants combien d'entre eux faisaient du bénévolat. Un tiers de l'amphithéâtre a levé la main. J'ai pensé qu'ils "pipotaient" et j'ai demandé à chacun de me dire précisément de quoi il s'agissait. Je suis resté bouche bée devant la diversité de leurs engagements. De mon temps, à l'ESSEC, si par hasard il y avait eu un étudiant qui faisait du bénévolat, il n'aurait même pas osé lever la main, de peur de passer pour un naïf.

Ce qui manque surtout aujourd'hui, ce sont des outils pour mettre en relation ceux qui ont besoin d'aide et ceux qui ont des compétences et du temps à leur offrir. C'est d'autant plus dommage que nous sommes tous connectés...

Des fonds d'investissements dédiés ?

Int. : *Si véritablement le fait d'avoir fait faillite peut-être considéré comme une sorte de "capital" pour un entrepreneur, ne serait-il pas opportun de créer des fonds d'investissement spécialisés dans le financement des rebonds, avec l'idée que ces entrepreneurs présentent moins de risques que des débutants ?*

Int. : *Lors d'une précédente séance de l'École de Paris, deux business angels nous ont expliqué que lorsqu'ils devaient financer un projet particulièrement important et délicat, ils mettaient toujours à sa tête un patron ayant déjà fait faillite, de façon à réduire le risque¹.*

P. R. : L'idée d'un fonds spécialisé fait son chemin. La Commission européenne vient de voter un budget pour travailler sur la notion de deuxième chance, mais cela prendra sans doute un certain temps avant d'aboutir...

1. Graham Burnette et Jacques Vallée, "[Anges et investisseurs dans la Silicon Valley](#)", séminaire Ressources technologiques et innovation de l'École de Paris du management du 14 décembre 2005.

■ Présentation de l'orateur ■

Philippe Rambaud: ESSEC 76, il passe 25 ans dans le groupe Danone dont 11 dans des fonctions de direction générale; il crée son entreprise en 2000, dépose le bilan en 2008, rebondit en créant son cabinet de conseil en stratégie, puis fonde en 2012 l'association 60 000 rebonds pour aider les entrepreneurs post-faillite à rebondir dans un nouveau projet; il milite pour une révision de la culture de l'échec en France, pour que d'un signe d'incompétence il devienne un tremplin unique vers la réussite.

Diffusion novembre 2016
