



**HAL**  
open science

**Le rôle du coaching professionnel pour surmonter les obstacles à l'apprentissage par l'échec entrepreneurial : une approche exploratoire sous l'angle de l'évolution des attributions causales et du trait narcissique de l'entrepreneur**

Yves Sourisseau

► **To cite this version:**

Yves Sourisseau. Le rôle du coaching professionnel pour surmonter les obstacles à l'apprentissage par l'échec entrepreneurial : une approche exploratoire sous l'angle de l'évolution des attributions causales et du trait narcissique de l'entrepreneur. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2022. Français. NNT : 2022BORD0092 . tel-04520987

**HAL Id: tel-04520987**

**<https://theses.hal.science/tel-04520987>**

Submitted on 26 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE  
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ  
SPÉCIALITÉ SCIENCES DE GESTION

Par Yves SOURISSEAU

**Le rôle du coaching professionnel pour surmonter les obstacles à  
l'apprentissage par l'échec entrepreneurial.  
Une approche exploratoire sous l'angle de l'évolution des attributions  
causales et du trait narcissique de l'entrepreneur.**

Sous la co-direction de :

Monsieur **Olivier HERRBACH**, Professeur à l'IAE Bordeaux  
Monsieur **Julien CUSIN**, Professeur à l'IAE Bordeaux

Soutenue le 25 Mars 2022

Membres du jury :

Madame **Laïla BENRAÏSS-NOAILLES**, Professeure à l'IAE Bordeaux, *Président et examinateur*

Monsieur **Nabil KHELIL**, Professeur à l'université de Caen Normandie, *Rapporteur*

Madame **Rozenn PERRIGOT**, Professeure à l'IGR-IAE Rennes, *Rapporteur*

Madame **Séverine VENTOLINI**, Professeure à l'IAE Tours Val de Loire, *Examineur*

Monsieur **Olivier HERRBACH**, Professeur à l'IAE Bordeaux, *Directeur de recherche*

Monsieur **Julien CUSIN**, Professeur à l'IAE Bordeaux, *Directeur de recherche*

**Titre :** Le rôle du coaching professionnel pour surmonter les obstacles à l'apprentissage par l'échec entrepreneurial. Une approche exploratoire sous l'angle de l'évolution des attributions causales et du trait narcissique de l'entrepreneur.

**Résumé :** De nombreuses publications invitent les chercheurs à observer l'évolution du parcours de l'entrepreneur à la suite d'un échec. Si certaines d'entre elles soulignent le lien entre l'apprentissage et les attributions causales, leur analyse aboutit le plus souvent à des productions figées faisant apparaître les causes comme un phénomène statique. Aucune publication ne montre de façon dynamique comment l'entrepreneur fait évoluer son discours sur l'échec de son entreprise. Aucun article ne mentionne la congruence entre les causes attribuées et la façon dont l'entrepreneur parvient à tirer les leçons de son expérience. Basée sur l'étude de cas et une approche longitudinale, cette thèse qualitative analyse l'évolution du parcours d'apprentissage de l'entrepreneur sous l'angle des attributions causales. Cette recherche exploratoire menée auprès de dyades coach/entrepreneur montre qu'il est possible, selon les trajectoires, de reconsidérer les causes attribuées à l'échec. Elle souligne notamment la congruence entre l'évolution des attributions et l'évolution de facteurs qui font obstacle au parcours de l'entrepreneur. Elle montre notamment que le narcissisme peut conduire ce dernier à attribuer des causes protectrices de l'estime de soi, mais non émancipatrices. Par ailleurs, cette recherche souligne la place des attributions dans le coaching et montre les leviers utilisés par le praticien pour contourner tout ce qui fait obstacle à l'apprentissage. Ainsi, les investigations menées permettent de mieux comprendre comment le coaching professionnel facilite l'apprentissage par l'échec entrepreneurial.

**Mots clés :** échec entrepreneurial, attributions causales, apprentissage, narcissisme, coaching professionnel.

---

**Title :** The role of professional coaching in overcoming obstacles to learning through entrepreneurial failure. An exploratory approach from the perspective of the evolution of causal attributes and the entrepreneur's narcissism.

**Abstract :** Many publications invite researchers to observe the evolution of the entrepreneur's journey following failure. Some of them emphasize the link between learning and causal attributions, but their analysis most often results in frozen productions showing the causes as a static phenomenon. No publication dynamically shows how the entrepreneur changes his discourse on business failure. No article mentions the congruence between the responsibilities and the way in which the entrepreneur manages to learn from his experience. Based on the case study and a longitudinal approach, this qualitative thesis analyzes the evolution of the entrepreneur's learning path from the perspective of causal attributions. This exploratory research carried out with coach / entrepreneur dyads shows that it is possible, depending on the trajectories, to reconsider the causes attributed to failure. In particular, it underlines the congruence between the evolution of responsibilities and the evolution of factors that hinder the entrepreneur's path. It shows in particular that narcissism can lead the latter to attribute protective causes of self-esteem but not emancipating. Furthermore, this research underlines the place of attributions in coaching and shows the levers used by the practitioner to bypass anything that hinders learning. Thus, the investigations carried out provide a better understanding of how professional coaching facilitates learning through entrepreneurial failure.

**Keywords :** entrepreneurial failure, causal attributions, learning, narcissism, professional coaching.

---

**Unité de recherche**

Institut de recherche en gestion des organisations (IRGO)  
35 avenue Abadie – 33072 Bordeaux Cedex

*À Nathalie, pour son soutien indéfectible*

## Remerciements

Ce travail de thèse est le fruit d'une aventure à la fois individuelle et collective. À ce titre, je tiens à adresser mes remerciements et ma profonde reconnaissance à tous ceux qui ont, directement ou indirectement, contribué à son élaboration.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement mes directeurs de thèse, Monsieur le Professeur Julien Cusin et Monsieur le Professeur Olivier Herrbach, d'avoir accepté d'encadrer mon travail. Ce fut un réel plaisir de travailler sous leur direction, en bénéficiant à la fois d'un cadre théorique et méthodologique et d'une liberté d'agir et de penser. Je tiens à les remercier tout particulièrement pour leur exigence, leur disponibilité et leur regard encourageant qui m'auront permis d'avancer sereinement durant ces cinq années.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Nabil Khelil, Professeur à l'université de Caen Normandie, Madame Rozenn Perrigot, Professeure à l'IGR-IAE Rennes, qui ont accepté de faire partie du jury de cette thèse et d'en être les rapporteurs.

Je remercie également Madame Laïla Benraïss-Noailles, Professeure à l'IAE Bordeaux, et Madame Séverine Ventolini, Professeure à l'IAE Tours Val de Loire, qui ont accepté de figurer dans le jury en tant qu'examinatrices.

J'adresse également mes remerciements à Messieurs les Professeurs Jean-Marie Cardebat, Jean-François Trinquécoste et Sébastien Point pour avoir accompagné mes avancées au travers des différents comités de suivi de thèse.

Merci également à Monsieur Philippe Rambaud, Fondateur de l'association 60 000 Rebonds, pour avoir chaleureusement accueilli mon projet de thèse et permis de rentrer dans cette formidable organisation par la grande porte.

Je tiens également à remercier Monsieur Guillaume Mulliez, Président national de l'association 60 000 Rebonds, pour m'avoir permis de conduire en toute liberté mes recherches et participer en tant qu'observateur aux différents rassemblements.

Comment ne pas remercier Valérie Gagné, Chargée de mission en Nouvelle-Aquitaine, permanente au sein de l'association, pour m'avoir facilité l'accès en rassurant les entrepreneurs sur la confidentialité des données.

De la même manière, un grand merci aux entrepreneurs qui ont accepté de répondre à mes questions au moment où l'épreuve de l'échec entrepreneurial rime souvent avec déboires judiciaires, financiers et personnels. Non seulement leur confiance pour m'apporter des réponses précises me touche, mais leur engagement à être à chaque fois présent pour répondre à des questions susceptibles de les replonger dans un passé douloureux est le signe d'une réelle reconnaissance dans mon travail. Je tiens à dire que je suis sensible à leur courage lorsque mes questions pouvaient soulever des émotions négatives.

Je remercie aussi mes pairs, mes camarades coachs qui, pour certain(e)s, figurent dans la promotion 2017 du Master coaching et développement professionnel de l'IAE de Bordeaux. La confiance accordée et la complète transparence pour accepter ma participation aux supervisions collectives ont été un préalable incontournable pour obtenir la possibilité d'interviewer les entrepreneurs et rentrer ainsi dans la « boîte noire » du coaching professionnel.

Et enfin, merci à Nathalie, mon épouse, pour sa patience et le temps qu'elle m'a permis de consacrer à cette recherche.

## **SOMMAIRE**

# SOMMAIRE

TABLE DES TABLEAUX.....	8
TABLE DES FIGURES.....	9
TABLE DES ANNEXES.....	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13

## PREMIÈRE PARTIE

REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	20
<b>CHAPITRE 1 - L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL ET SES CONSÉQUENCES.....</b>	<b>22</b>
SECTION 1 - L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL.....	24
SECTION 2 – LE PARCOURS DE RÉSILIENCE DE L'ENTREPRENEUR.....	29
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 ET ARTICULATION DES DIFFÉRENTS CONCEPTS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE.....	42
<b>CHAPITRE 2 - LA THÉORIE DE L'ATTRIBUTION COMME SOCLE THÉORIQUE DU TRAVAIL DE RECHERCHE.....</b>	<b>45</b>
SECTION 1 – L'INTÉRÊT D'UNE ÉTUDE DE L'ÉVOLUTION DES ATTRIBUTIONS À LA SUITE D'UN ÉCHEC ENTREPRENEURIAL.....	49
SECTION 2 – LES ATTRIBUTIONS CAUSALES DANS LE PARCOURS D'APPRENTISSAGE DE L'ENTREPRENEUR.....	55
SECTION 3 – L'ENVIRONNEMENT SOCIAL ET SON INFLUENCE SUR LES ATTRIBUTIONS CAUSALES.....	68
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 ET ARTICULATION DES DIFFÉRENTS CONCEPTS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE.....	74
<b>CHAPITRE 3 – L'ACCOMPAGNEMENT EN COACHING DE L'ENTREPRENEUR.....</b>	<b>76</b>
SECTION 1 – LE CHOIX DU COACHING PROFESSIONNEL POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEUR.....	79
SECTION 2 – LA PLACE DES ATTRIBUTIONS CAUSALES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE L'EFFORT COGNITIF NÉCESSAIRE À L'APPRENTISSAGE.....	87
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 ET QUESTION DE RECHERCHE.....	100
<b>CHAPITRE 4 – PHASE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>104</b>
SECTION 1 - ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	105
SECTION 2 – CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	110
SECTION 3 – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	116
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 – PROCESSUS DE DÉCOUVERTE DE LA THÈSE.....	140

## DEUXIÈME PARTIE

<b>RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION.....</b>	<b>142</b>
<b>CHAPITRE 1 – ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES ATTRIBUTIONS CAUSALES ET DES FACTEURS ASSOCIÉS AU COURS DE L'ACCOMPAGNEMENT.....</b>	<b>144</b>
SECTION 1 – PREMIER ENTRETIEN (E1) : UNE PREMIÈRE SÉANCE TEINTÉE D'ÉMOTIONS NÉGATIVES, D'ATTRIBUTIONS EXTERNES ET NARCISSIQUES.....	146
SECTION 2 – DEUXIÈME ENTRETIEN (E2) : VERS UN APPRENTISSAGE DE L'ÉCHEC ET L'ATTRIBUTION DE CAUSES INTERNES.....	158
SECTION 3 - TROISIÈME ENTRETIEN (E3) : UN ACCOMPAGNEMENT CENTRÉ SUR L'AVENIR.....	172
SECTION 4 – ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU MODÈLE POUR LES 13 DYADES.....	183
<b>CHAPITRE 2 – UNE ANALYSE À NUANCER SELON LA SINGULARITÉ DES TRAJECTOIRES.....</b>	<b>188</b>
SECTION 1 – TRAJECTOIRE D'ABANDON DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	190
SECTION 2 – TRAJECTOIRE DE CRÉATION D'ENTREPRISE.....	198
SECTION 3 – TRAJECTOIRE HYBRIDE DE L'ENTREPRENEUR DEMANDEUR D'EMPLOI QUI SOUHAITE CRÉER UNE ENTREPRISE.....	209
<b>CHAPITRE 3 – DISCUSSION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>221</b>
SECTION 1 – LES APPORTS THÉORIQUES DE LA THÈSE.....	222
SECTION 2 - LES APPORTS MANAGÉRIAUX : LES ATTRIBUTIONS COMME LEVIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT SELON LA SINGULARITÉ DES TRAJECTOIRES.....	231
SECTION 3 - LES APPORTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA THÈSE.....	243
SECTION 4 - LES LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	245
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>247</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>251</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>280</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>311</b>



## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Différentes approches du concept de résilience en entrepreneuriat, d’après Bernard et Dubard-Barbosa (2016).....	27
Tableau 2 - Principaux biais de jugement de l’entrepreneur.....	35
Tableau 3 – Les raisons motivationnelles qui conduisent l’individu au biais d’autocomplaisance .....	36
Tableau 4 – Les trois catégories d’attributions – Définitions et choix.....	47
Tableau 5 – Les trois dimensions causales d’après Weiner (1979) .....	50
Tableau 6 – Facteurs associés à l’évolution des attributions causales .....	53
Tableau 7 – Différentes fonctions narratives des attributions identifiées (d’après Mantere <i>et al.</i> , 2013) .....	56
Tableau 8 – Définitions du coaching professionnel dans la littérature .....	80
Tableau 9 – Les différents types d’intervention et d’accompagnement (d’après Seiracq, 2019) .....	82
Tableau 10 – Les trois paradigmes épistémologiques .....	106
Tableau 11 – Différentes démarches qualitatives (Thiétart, 2014) .....	111
Tableau 12 – Les différents types d’études de cas (Yin, 1994).....	114
Tableau 13 - Précautions liées aux entretiens introspectifs et complémentarité avec l’observation directe .....	125
Tableau 14 – Exemple de prise de rendez-vous .....	127
Tableau 15 – Dates de réalisation des entretiens semi-directifs auprès des dyades coach/coaché.....	128
Tableau 16 – Profil des entrepreneurs interrogés .....	129
Tableau 17 – Profil des coachs interrogés .....	130
Tableau 18 – Exemples de verbatims issus de dyades, COPIL et séances de supervisions collectives sur l’évolution des émotions.....	137
Tableau 19 – Participations aux COPIL, groupes d’échange et de développement et supervisions collectives.....	138
Tableau 20 - Les principaux critères de validité interne (Thiétart, 2014).....	139
Tableau 21 – Différents types d’attributions externes .....	147
Tableau 22 – Attributions narcissiques exprimées par l’entrepreneur .....	149
Tableau 23 - Questions traitées en supervision : injonctions du coach dans l’accompagnement à la recherche d’emploi (notes).....	214
Tableau 24 – Synthèse des apports théoriques, congruence entre les concepts mobilisés et réponses à la question de recherche .....	229

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 – Catégorie de littérature mobilisée dans le champ de la résilience entrepreneuriale.....	26
Figure 2 – Dimensions essentielles de la résilience post-échec inspirées de Cusin (2017) .....	32
Figure 3 - La vigilance entrepreneuriale dans le parcours d'apprentissage (Boso <i>et al.</i> , 2019 ; p. 372) .....	38
Figure 4 – Composantes de l'apprentissage sur lesquelles porte la thèse .....	40
Figure 5 – Modélisation des concepts mobilisés dans le Chapitre 1 de la revue de la littérature .....	44
Figure 6 - Impacts de la régulation des émotions sur l'apprentissage et les attributions de l'entrepreneur .....	61
Figure 7 – Motivations des attributions externes chez l'entrepreneur .....	67
Figure 8 – Exposition de l'entrepreneur aux tensions entre apprentissage et trait narcissique. Champ possible de l'accompagnement .....	71
Figure 9 – Modélisation des concepts mobilisés dans le Chapitre 2 de la revue de la littérature .....	75
Figure 10 - Place des attributions causales dans l'accompagnement en coaching. Illustration Chapitre 3 dans le modèle conceptuel de la thèse .....	78
Figure 11 – Le rôle du coach en tant que tuteur de résilience de l'entrepreneur.....	83
Figure 12 – L'implication possible des pratiques de coaching (individuelles et collectives) dans le parcours d'apprentissage de l'entrepreneur .....	86
Figure 13 – La place des attributions dans l'accompagnement de la réflexion critique et la capitalisation de l'échec .....	90
Figure 14 – La place des attributions dans l'accompagnement des émotions suite à l'échec entrepreneurial.....	96
Figure 15 – La place des attributions causales dans l'équilibre entre vigilance entrepreneuriale, analyse critique et maintien de l'estime de soi.....	99
Figure 16 - Modélisation des concepts mobilisés dans le Chapitre 3 de la revue de la littérature .....	103
Figure 17 – Thèmes issus de la littérature figurant dans le premier guide d'entretien .....	115
Figure 18 – Méthodologie de la recherche .....	116
Figure 19 - Protocole de collecte des données .....	121
Figure 20 – Évolution du guide d'entretien pour la constitution progressive du matériau empirique.....	126
Figure 21 – Les techniques d'analyse de contenu linguistique oral et manifeste d'après Bardin (2016). En foncé, les étapes de traitement et d'analyse suivies .....	133
Figure 22 – Capture d'écran : nœuds et nombre de références (NVivo).....	134
Figure 23 – Présentation du processus de découverte de la thèse .....	141
Figure 24 – Présentation des citations de verbatim issues de dyades interrogées et rassemblements observés (Copil, GED et supervisions) .....	145
Figure 25 – Matrice de croisement et graphe de répartition des attributions causales à l'issue du premier entretien (E1) .....	146
Figure 26 – Modèle conceptuel synthétique et analytique des données à l'issue du premier entretien (E1).....	157

Figure 27 – Matrice de croisement et graphe de répartition des attributions causales à l’issue du deuxième entretien (E1) .....	158
Figure 28 - Travail réalisé sur les obstacles à l’apprentissage.....	164
Figure 29 – Modèle conceptuel synthétique et analytique des données à l’issue du deuxième entretien (E2) .....	171
Figure 30 – Matrice de croisement et graphe de répartition des attributions causales à l’issue du troisième entretien (E3) .....	173
Figure 31 – Modèle conceptuel synthétique et analytique des données à l’issue du troisième entretien (E3) .....	182
Figure 32 – Frise chronologique du modèle conceptuel des 13 dyades (modèle général) .....	186
Figure 33 – Frise chronologique du modèle conceptuel de la trajectoire n°1 – trajectoire d’abandon de l’accompagnement .....	191
Figure 34 – Frise chronologique du modèle conceptuel de la trajectoire n°2 – trajectoire de création d’entreprise .....	199
Figure 35 – Frise chronologique du modèle conceptuel de la trajectoire n°3 – trajectoire hybride de recherche d’emploi puis de création d’entreprise.....	211
Figure 36 – Réponse apportée par l’entrepreneur en situation d’exposition aux tensions entre analyse critique et protection de l’estime de soi .....	225
Figure 37 – Évolution des attributions dans le coaching selon les trajectoires .....	233
Figure 38 - Processus d’accompagnement de l’apprentissage .....	236
Figure 39 – Trajectoire d’abandon - rupture dans le processus d’accompagnement de l’apprentissage.....	238
Figure 40 – Trajectoire de recherche d’emploi – injonction du coaching dans la manifestation d’attributions internes .....	242
Figure 41 – Variables conatives et cognitives liées à la norme d’internalité, d’après Py et Somat (1991) .....	246

## TABLE DES ANNEXES

N°	Désignation	Utilité dans la thèse	PAGE
<b>Annexe 1</b>	<b>Guides d'entretien</b>	Les trois guides d'entretien utilisés lors de la collecte des données à l'issue de la première puis de la quatrième séance de coaching et à l'issue de l'accompagnement (E1, E2 et E3).	281
<b>Annexe 2</b>	<b>Contrat de confidentialité</b>	Contrat de confidentialité signé avec les coachs pour les assurer de la confidentialité des résultats.	284
<b>Annexe 3</b>	<b><i>Data structure. Regroupement des codages de premier rang, second rang et second rang agrégé (inspiré de Gioia et al., 2013)</i></b>	La data structure est adaptée à la démarche longitudinale. Y figure une évolution des codes de premier et second rang.	287
<b>Annexe 4</b>	<b>Capture d'écran requêtes encodages simples</b>	L'encodage simple vise à rassembler les verbatims par nœud et après chaque entretien E1, E2 et E3.	289
<b>Annexe 5</b>	<b>Capture d'écran requêtes encodages matriciels</b>	L'encodage matriciel vise à quantifier les attributions causales de chaque dyade pour le modèle général et pour chaque trajectoire, après chaque entretien E1, E2 et E3.	290
<b>Annexe 6</b>	<b>Capture d'écran fichiers données brutes après importation des fichiers retranscrits</b>	Exemple de retranscription brute des entretiens téléchargé sous NVivo.	291
<b>Annexe 7</b>	<b>Capture d'écran mémos</b>	Mémos rédigés sous NVivo en vue de l'analyse des données. Les mémos sont rédigés à partir des résultats obtenus lors des requêtes simples et matricielles.	292
<b>Annexe 7bis</b>	<b>Exportation du mémo « apprentissage de l'échec » brut à titre d'exemple</b>	Pour faciliter l'analyse, chaque mémo a fait l'objet d'une conversion au format Word.	293
<b>Annexe 8</b>	<b>Exemple de résultats bruts obtenus à l'issue d'un encodage simple – Attributions externes – Trajectoire N°2 (extrait)</b>	Pour faciliter l'analyse, chaque encodage simple a fait l'objet d'une conversion au format Word.	302
<b>Annexe 9</b>	<b>Détails des calculs de la répartition en pourcentages des différentes attributions (13 dyades)</b>	Pour expliquer les calculs permettant d'aboutir aux graphiques de répartition des attributions.	304

<b>Annexe 10</b>	<b>Matrice de croisement et tableau de calcul de répartition des attributions pour la trajectoire n°1 (2 dyades : trajectoire d'abandon)</b>	Pour expliquer les calculs permettant d'aboutir aux graphiques de répartition des attributions pour chaque trajectoire.	305
<b>Annexe 11</b>	<b>Matrice de croisement et tableau de calcul de répartition des attributions pour la trajectoire n°2 (8 dyades : trajectoire de création d'entreprise)</b>		307
<b>Annexe 12</b>	<b>Matrice de croisement et tableau de calcul de répartition des attributions pour la trajectoire n°3 (3 dyades : trajectoire hybride, recherche d'emploi puis création)</b>		309

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

En 2019, la France comptait 52 002 défaillances d'entreprises, dont 971 donnant lieu à une procédure de sauvegarde, 15 875 à un redressement judiciaire et 35 156 à une liquidation judiciaire. Entre 2018 et 2019, le nombre de liquidations a diminué de 5,5 %, mais ce chiffre est à nuancer selon la taille des entreprises. En effet, l'augmentation du nombre de défaillances visant des PME de plus de 50 salariés est de 13,8 % ; ce chiffre s'élève à 19,5 % pour les sociétés de 50 à 99<sup>1</sup> salariés.

Les effets de l'échec sur l'entrepreneur sont complexes et paradoxaux. Bien qu'il offre une opportunité d'apprentissage précieuse, l'échec peut être vécu comme une expérience émotionnelle douloureuse et traumatisante qui entrave l'apprentissage (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Lorsque l'échec se produit, l'entrepreneur ne parvient pas toujours à déployer de nouvelles connaissances, surtout s'il souhaite se lancer dans un nouveau projet de création d'entreprise (Boso *et al.*, 2019 ; Shepherd et Cardon, 2009a ; Ucbasaran *et al.*, 2010). S'il estime que les coûts de l'échec (financiers, sociaux et psychologiques) sont trop élevés par rapport aux avantages à en tirer des leçons, l'entrepreneur peut renoncer à se lancer dans de nouveaux projets de création ou de reprise d'entreprise (Simmons *et al.*, 2014 ; Ucbasaran *et al.*, 2013), ce qui par conséquent entraîne des effets négatifs sur l'emploi et l'innovation (Välíkangas *et al.*, 2009). La façon dont les entrepreneurs perçoivent, donnent du sens, apprennent et réagissent à l'échec a déjà suscité un intérêt considérable de la part des chercheurs (Cope, 2011 ; Cusin, 2017b ; Shepherd, 2003).

Le principal intérêt de cette recherche est de présenter une diversité de trajectoires d'apprentissage et d'efforts consentis pour comprendre comment l'entrepreneur parvient à donner du sens à l'expérience de l'échec. Ce que nous souhaitons examiner dans cette thèse, ce sont les effets de la défaillance de l'entreprise du point de vue de l'entrepreneur.

Cette recherche suscite un ensemble de questions qui nécessitent plusieurs sources théoriques fondamentales en gestion, mais également dans d'autres champs disciplinaires comme la psychologie (Pasquier et Valéau, 2015) et la psychologie sociale (Beauvois et Dubois, 1988). Cette approche nous permet ainsi d'apporter une contribution théorique sur l'apprentissage à la suite d'un échec entrepreneurial et d'aboutir à un modèle conceptuel que nous utilisons comme base de développement de la thèse. Le point de départ est donc l'échec entrepreneurial tel qu'il est défini par Ucbasaran *et al.* (2013), à savoir la fin de l'activité d'une entreprise parce que le seuil de rentabilité souhaité par l'entrepreneur n'a pas été atteint. Dans cette recherche, l'échec entrepreneurial n'est pas seulement la fin d'une entreprise en tant que personne morale, il est la fin d'un projet incarné par un entrepreneur qui s'est investi et a piloté l'activité jusqu'à son terme.

Lorsqu'il connaît un échec, l'entrepreneur démarre un parcours d'apprentissage au cours duquel il peut se heurter à certains biais cognitifs et en particulier au biais d'autocomplaisance, qui se traduit par une

---

<sup>1</sup> Source INSEE : données obtenues à la date des jugements. 2018/ 2019 couvre la période pendant laquelle les entrepreneurs interrogés dans ce travail de recherche ont connu une liquidation judiciaire.

propension à attribuer à l'échec des causes externes (Pronin et Ross, 2006). L'attribution de causes par l'entrepreneur nous invite, dans ce travail, à mobiliser la théorie de l'attribution (Heider, 1958a) pour mieux comprendre comment les mécanismes d'apprentissage peuvent évoluer et comment les différents obstacles et leviers peuvent pousser l'entrepreneur à reconsidérer les causes de l'échec. L'évolution des attributions causales dans le discours est un indicateur qui présente un intérêt théorique, managérial et empirique à l'usage des chercheurs et des personnes qui accompagnent les entrepreneurs dans leur cheminement. C'est pourquoi cette thèse s'appuie sur l'observation de l'évolution des attributions causales dans le cadre de l'accompagnement en coaching professionnel. Elle soulève l'intérêt de s'appuyer sur les attributions pour mieux accompagner l'entrepreneur et éviter un renoncement définitif à l'entrepreneuriat.

Enfin, ce travail de recherche montre à quel point l'accompagnement de l'entrepreneur est important dans un pays au sein duquel l'échec demeure stigmatisé (Cusin et Maymo, 2016 ; Shepherd et Haynie, 2011 ; Singh *et al.*, 2015). Le coach professionnel, par son accompagnement, peut faciliter l'apprentissage de l'entrepreneur et l'aider à surmonter les effets de l'échec et de la stigmatisation. Dans cette recherche, nous montrons comment le coach tente, par le biais des attributions causales et d'autres facteurs, d'aider l'entrepreneur à transformer l'échec entrepreneurial en dividende stratégique (Boso *et al.*, 2019).

### *Intérêt théorique de la recherche*

Les attributions causales à la suite d'un échec entrepreneurial ont déjà été étudiées sous l'angle du locus de contrôle par l'observation des causes internes et externes (Yamakawa et Cardon, 2015). Jusqu'à présent, les recherches se sont focalisées sur une photographie des causes dispositionnelles et situationnelles exprimées par l'entrepreneur. Elles ont bien révélé que la présence d'attributions dans le discours pouvait livrer des informations sur l'apprentissage de l'entrepreneur et notamment que les causes internes étaient le signe d'une émancipation et d'un apprentissage (Yamakawa et Cardon, 2015). Aucune des études, cependant, ne s'est intéressée conjointement à d'autres facteurs. Dans ce travail de recherche, nous montrons que les attributions constituent un indicateur « apparent », mais qu'elles peuvent en réalité cacher d'autres phénomènes, cognitifs et motivationnels. L'étude de ces phénomènes présente l'intérêt d'opérer une distinction entre les obstacles et les leviers de l'apprentissage. Elle conduit ainsi à une lecture plus fine des attributions pour proposer dans la lignée des travaux existants une interprétation encore plus aboutie des causes attribuées par l'entrepreneur à l'échec. Le premier intérêt théorique de cette thèse est donc d'identifier, si elle existe, la congruence qui émerge entre les attributions causales et d'autres facteurs dans le discours de l'entrepreneur.



Le deuxième intérêt théorique porte sur le lien existant entre les attributions causales et l'environnement social de l'entrepreneur. Ce lien existe dans le champ de la psychologie sociale avec la norme d'internalité, c'est-à-dire la valorisation sociale des attributions internes (Beauvois et Dubois, 1988), mais aucune étude à ce jour n'a permis d'observer les conséquences de la norme d'internalité sur le lien qu'entretient l'entrepreneur avec son environnement social. L'intérêt théorique d'une observation conjointe des attributions causales et des liens sociaux de l'entrepreneur est de révéler la mise en place possible de stratégies pour se rendre socialement désirable et entraver l'effort cognitif nécessaire à l'apprentissage.

### *Intérêt managérial de la recherche*

La recherche sur l'accompagnement des entrepreneurs à la suite d'un échec a déjà fait l'objet de plusieurs publications (Barès *et al.*, 2017 ; Barès et Persson, 2011 ; Couteret et Audet, 2006). La plupart des travaux montrent la nécessité de focaliser l'effort d'apprentissage sur la régulation de certains obstacles et sur l'activation de certains leviers. Des auteurs soulignent notamment le poids des émotions et du trait narcissique de l'entrepreneur dans l'apprentissage (Fang He *et al.*, 2018 ; Liu *et al.*, 2019), d'autres préconisent le développement de compétences permettant de faciliter le contournement des obstacles (Shepherd et Cardon, 2009a).

L'idée la plus répandue est que, selon les individualités et les trajectoires, tous les entrepreneurs ne parviennent pas à réaliser seuls le travail d'apprentissage et que l'aide d'une tierce personne peut faciliter et accélérer le contournement des obstacles. Dans ce travail, nous mobilisons donc une littérature qui montre que le coaching professionnel est une pratique indiquée pour l'accompagnement de l'entrepreneur à la suite d'un échec (Persson et Bayad, 2007). Le but de cette recherche est aussi de découvrir comment les préconisations du chercheur peuvent s'articuler dans la pratique du coach, comment le recours à ces préconisations permet à l'entrepreneur de tirer des leçons de l'échec et donc de reconsidérer ses causes.

La place des attributions causales dans l'accompagnement en coaching soulève deux questions.

Premièrement, rien dans la littérature n'indique que les attributions causales constituent une information pertinente dans la pratique du coaching. Il est donc important de découvrir si l'évolution des attributions dans le discours de l'entrepreneur est un indicateur pertinent du parcours d'apprentissage.

Deuxièmement, la valorisation sociale des attributions internes pourrait conduire le coach à orienter l'accompagnement vers une approche plus interventionniste. Selon Py et Somat (1991), il existe deux niveaux de clairvoyance face à la norme d'internalité. Le premier niveau, cognitif, est lié à la connaissance de la norme ; le second niveau, conatif, est lié au comportement adopté face à la norme.

Rien dans la littérature n'indique le niveau de clairvoyance normative du coach lorsqu'il s'agit d'accompagner un entrepreneur à la suite d'un échec. L'intérêt de cette question est donc de savoir comment la norme d'internalité peut orienter l'accompagnement en coaching.

### *Intérêt empirique de la recherche*

Jusqu'à présent, les recherches sur les attributions causales à la suite d'un échec entrepreneurial ont été menées de façon statique (Allen, 2010 ; Ganzach *et al.*, 2016 ; Shepherd *et al.*, 2011). Elles ont permis d'aboutir à des productions figées dans lesquelles apparaissent par exemple le lien entre les attributions internes et l'apprentissage (Yamakawa et Cardon, 2015), mais l'intérêt empirique d'étudier leur évolution dans le discours de l'entrepreneur est double.

Premièrement, l'évolution des attributions causales peut révéler des évolutions dans les interactions avec d'autres facteurs, des leviers ou des obstacles à l'apprentissage. L'intérêt empirique de cette recherche est donc d'avoir une lecture dynamique des attributions causales dans un modèle conceptuel qui révèle conjointement l'évolution des émotions, du narcissisme et du lien que l'entrepreneur entretient avec son environnement social. Par ailleurs, la démarche longitudinale dans laquelle est menée cette recherche permet de voir émerger et disparaître certains concepts.

Deuxièmement, en tant que praticien de l'accompagnement, l'accès privilégié à des dyades coach/coaché et à des séances de supervision nous permet de pénétrer dans la « boîte noire » d'une pratique qui jusqu'à présent n'a jamais fait l'objet de recherche longitudinale. Elle révèle ce qui, dans la pratique du coaching professionnel, évolue et facilite l'apprentissage de l'entrepreneur, offrant ainsi à la profession des leviers d'accompagnement avec pour indicateur principal l'évolution des attributions causales.

### *Logique de présentation de la recherche*

La première partie de la thèse mobilise dans la littérature les concepts sur lesquels s'appuie notre question de recherche. Le premier chapitre traite des conséquences de l'échec sur l'entrepreneur. Il met en évidence le biais d'autocomplaisance pour justifier le choix de la théorie de l'attribution comme socle théorique de la thèse. La littérature que nous mobilisons dans le chapitre 2 nous permet de faire le lien entre les attributions causales et d'autres facteurs cognitifs, motivationnels et sociaux. En effet, nous découvrons que de nombreux auteurs nous invitent à observer l'évolution des obstacles à l'apprentissage et des leviers permettant de les contourner (Fang He *et al.*, 2018 ; Liu *et al.*, 2019). Dans ce chapitre, la norme d'internalité nous livre un indicateur dont l'évolution peut nous permettre de mieux comprendre le lien existant entre les attributions causales et l'environnement social de

l'entrepreneur. Enfin, pour faire écho à d'autres travaux mobilisés dans le chapitre 2, le chapitre 3 propose quant à lui une littérature sur l'accompagnement de l'entrepreneur dans son parcours d'apprentissage. Après avoir réalisé un inventaire des différents métiers, nous montrons que le coaching professionnel est une pratique adaptée pour accompagner l'entrepreneur à la suite d'un échec. Au final, notre revue de la littérature permet de faire cinq constats :

- Il existe un lien entre les attributions causales et l'apprentissage par l'échec,
- Ce lien peut s'observer par le biais d'autres facteurs cognitifs (les émotions) et motivationnels (l'estime de soi) qui freinent l'apprentissage,
- L'attribution de causes à l'échec peut dépendre du besoin de désirabilité sociale et du niveau de clairvoyance normative de l'entrepreneur,
- Il existe des leviers qui permettent de surmonter les émotions et le trait narcissique de l'entrepreneur,
- Ces leviers peuvent être activés avec l'aide d'un coach professionnel.

Sur la base de ces différents constats, cette thèse ambitionne d'observer l'évolution des attributions causales dans le discours d'entrepreneurs accompagnés en coaching professionnel. Elle vise à mieux comprendre comment l'entrepreneur parvient, avec l'aide du coach, à surmonter les obstacles de l'apprentissage. En outre, ce que nous cherchons dans cette recherche, c'est d'identifier la place des attributions causales et ce qui fait obstacle à l'apprentissage dans l'accompagnement de l'entrepreneur à la suite d'un échec. Au final, nous souhaitons répondre aux questions suivantes :

**Comment, à la suite d'un échec entrepreneurial, les attributions causales exprimées par l'entrepreneur évoluent-elles ?**

**À la suite d'un échec entrepreneurial, comment le coaching professionnel parvient-il à accompagner l'entrepreneur dans le franchissement des obstacles à l'apprentissage ?**

**Quelle est la place des attributions causales dans l'accompagnement de l'entrepreneur en coaching professionnel ?**

Les concepts mobilisés livrent aussi des unités d'analyse qui nous permettent de démarrer notre démarche empirique et ainsi, de collecter les premières données.

Dans le chapitre 4, après avoir fait un inventaire des différentes postures épistémologiques, nous montrons en quoi notre posture interprétativiste est celle qui caractérise le mieux ce travail. En effet, c'est en se fondant sur une interprétation des réalités perçues, des motivations et des intentions que nous construisons notre matériau empirique.

Le chapitre 5 traite du cadre méthodologique de cette recherche qualitative et montre notamment l'intérêt d'une approche longitudinale afin de découvrir l'évolution des interactions entre les différents concepts mobilisés dans la littérature. S'agissant de la collecte des données, nous justifions notre recours à l'étude de cas enchâssés auprès de dyades coach/coaché. Nous expliquons aussi l'intérêt d'une analyse thématique du discours puis montrons que le recours à l'approche complémentaire par l'observation participative permet de fiabiliser nos données. Pour mener à bien notre démarche empirique, nous avons eu recours à :

- 76 entretiens auprès de 13 dyades coach/coaché (dont 39 entretiens auprès de coaches et 37 entretiens auprès d'entrepreneurs),
- la participation à 15 comités de pilotage (Copils),
- la participation à 10 groupes d'échange et de développement (GED),
- la participation à 11 supervisions collectives de coaches.

La seconde partie comprend trois chapitres. Le premier chapitre permet d'aboutir à une frise chronologique du modèle conceptuel, faisant apparaître deux niveaux d'analyse. Un premier niveau met en évidence les interactions entre les concepts mobilisés dans la littérature lors des différentes étapes de collecte des données, le second niveau permet de voir disparaître ou émerger certains concepts issus de la littérature et du terrain. Dans ce chapitre, l'analyse des données montre qu'en réalité, il existe chez l'entrepreneur d'autres alternatives pour attribuer des causes à l'échec et que la dichotomie causes internes vs causes externes n'offre plus à elle seule une lecture de l'apprentissage. Le deuxième chapitre est dédié à une analyse des différentes trajectoires. On y découvre que selon les individualités et les parcours, les attributions causales, l'apprentissage et donc l'accompagnement n'évoluent pas de la même façon. Les trois trajectoires identifiées sont les suivantes :

- Trajectoire d'abandon de l'accompagnement,
- Trajectoire de création d'entreprise,
- Trajectoire de recherche d'emploi puis de création d'entreprise.

La singularité de chacune de ces trajectoires nous révèle qu'en réalité, le coaching n'utilise pas les mêmes leviers aux mêmes moments et que les attributions n'évoluent pas de la même manière.

Dans le troisième chapitre, nous discutons les résultats en tentant de répondre à notre question de recherche et aux différentes questions soulevées par la communauté scientifique. En conclusion, nous revenons sur l'utilité de cette thèse d'un point de vue théorique, managérial et empirique, puis achevons par les limites de notre travail et la proposition de nouvelles pistes de recherche.

**PREMIÈRE PARTIE**  
**REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Cette première partie, qui comprend trois chapitres, est consacrée à une étude de la littérature académique.

Dans le premier chapitre, nous abordons l'échec et ses conséquences selon les différentes approches rencontrées dans la littérature. Cela nous conduit à faire le choix d'une définition qui s'oriente davantage vers les conséquences d'une faillite sur l'entrepreneur. L'échec entrepreneurial est donc abordé comme la fin d'un projet (Ucbasaran *et al.*, 2013).

Dans le deuxième chapitre, nous mobilisons l'attribution causale comme socle théorique de cette recherche. Lorsqu'il fournit des explications à son échec, l'entrepreneur peut se heurter au biais d'autocomplaisance et avoir tendance à attribuer ses réussites à des facteurs internes et son échec à des causes externes (Pronin et Ross, 2006). Nous montrons dans ce chapitre que c'est l'analyse des causes de l'échec par l'entrepreneur qui nous intéresse et que, par conséquent, cela justifie notre choix de la théorie de l'attribution.

Afin de répondre à la demande de nombreux chercheurs, nous expliquons en quoi il est important d'observer l'évolution des attributions conjointement à d'autres facteurs (Cope, 2011 ; Jenkins *et al.*, 2014). En effet, l'étude exploratoire de l'évolution des attributions causales peut être réalisée dans le but d'identifier des facteurs et des obstacles qui font qu'un entrepreneur reconsidère progressivement les causes de son échec. Les émotions, le trait narcissique et la vigilance entrepreneuriale en font d'ailleurs partie (Fang He *et al.*, 2018 ; Liu *et al.*, 2019). Nous montrons également que la portée sociale de l'échec entrepreneurial, sa stigmatisation (Cusin et Maymo, 2016 ; Singh *et al.*, 2015) et la valorisation des attributions internes (Beauvois et Dubois, 1988) peuvent peser dans l'apprentissage.

Dans un troisième chapitre, nous mobilisons une littérature qui montre la possibilité pour l'entrepreneur de se faire accompagner en coaching afin de franchir tout ce qui peut faire obstacle à son parcours (Byrne et Shepherd, 2015 ; Cyrulnik, 1999 ; Persson, 2005).

# **CHAPITRE 1 - L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL ET SES CONSÉQUENCES**

Le terme de « faillite » fait référence à la liquidation judiciaire. En effet, dans la littérature académique anglo-saxonne, la faillite (*bankruptcy*) correspond à une situation dans laquelle une entreprise est incapable de s'acquitter de ses dettes vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses actionnaires, ou dans laquelle une procédure de faillite a été ouverte en vertu de la loi applicable<sup>2</sup> (Štefko *et al.*, 2020 ; p. 1). Il est important de préciser que le terme de « faillite » que nous utilisons à de nombreuses reprises dans cette thèse ne se limite pas à une définition simplement juridique de l'échec. Selon que l'on porte notre attention sur l'entreprise ou sur l'entrepreneur, l'échec entrepreneurial revêt plusieurs définitions (Ucbasaran *et al.*, 2013). Dans ce chapitre, après avoir exploré les définitions possibles, nous nous focalisons sur une littérature qui montre les conséquences possibles de l'échec sur l'entrepreneur. Nous montrons enfin comment ces conséquences orientent notre choix vers une mobilisation de la théorie de l'attribution comme socle théorique principal de la thèse.

Par extension, nous portons notre attention sur une littérature qui intègre la portée sociale des attributions en faisant référence en particulier à la norme d'internalité (Beauvois et Dubois, 1988). La littérature nous invite aussi à observer l'évolution des attributions causales conjointement à d'autres facteurs, motivationnels et cognitifs (Bernard et Dubard Barbosa, 2016a ; Cope, 2011).

Ce chapitre montre donc l'intérêt de mobiliser une littérature variée pour montrer la congruence possible entre les attributions et d'autres facteurs observables dans le parcours d'apprentissage de l'entrepreneur. Il nous amène à voir dans ces différents facteurs autant d'unités d'analyse à observer et de leviers possibles d'accompagnement. À l'issue de ce chapitre, nous justifions, à travers une littérature d'inspiration variée, notre choix du coaching professionnel comme solution d'accompagnement de l'entrepreneur.

---

<sup>2</sup> « (...) *bankruptcy is a situation where an enterprise is unable to repay its creditors' obligations and meet obligations towards shareholders or suppliers, or where bankruptcy proceedings were commenced under applicable law* » (Štefko *et al.*, 2020 ; p. 1)



## **SECTION 1 - L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL**

Notre examen de la littérature a révélé un certain nombre de définitions différentes de l'échec entrepreneurial. Au final, nous faisons le constat que la définition de la faillite d'une entreprise dépend de la question de recherche de son étude.

### **1. Définition**

Khelil (2016) définit 8 catégories différentes en démontrant que l'échec entrepreneurial n'entraîne pas automatiquement une « discontinuité » de l'activité de l'entreprise et que, parallèlement à la catégorie « faillite », d'autres configurations, parfois marginales, existent. Selon l'auteur, la fermeture de l'entreprise ne signifie pas forcément son échec ; une entreprise peut être revendue ou fusionner avec une autre entreprise, notamment lorsque son activité est glorieuse. Dans ce travail de recherche, nous nous saisissons d'une définition complémentaire de l'échec en nous concentrant sur l'expérience de l'entrepreneur. Parce que nous souhaitons une définition large - mais complète - qui reflète notre focus et notre terrain, nous définissons l'échec d'une entreprise comme la cessation de l'implication dans une entreprise parce qu'elle n'a pas atteint un seuil minimum de viabilité économique tel que stipulé par l'entrepreneur (fondateur). Dès lors, à l'instar d'Ucbasaran *et al.* (2013), l'échec entrepreneurial ne se résume pas à l'échec de l'entreprise, il revêt une dimension plus large en se définissant davantage comme la fin d'un projet. Nous considérons qu'il y a échec entrepreneurial lorsque la situation rassemble trois critères :

- La faillite : l'échec de l'entreprise est lié à sa faillite et met l'accent sur ses faibles performances économiques (Shepherd et Haynie, 2011 ; Zacharakis *et al.*, 1999) ;
- La discontinuité pour cause d'insolvabilité : Shepherd (2003a ; p. 75) combine deux approches pour définir l'échec entrepreneurial. La faillite se produit lorsqu'une baisse des revenus et/ou une augmentation des dépenses sont telles que l'entreprise devient insolvable ; elle ne peut donc plus continuer à fonctionner avec la gestion actuelle<sup>3</sup> ;
- La discontinuité en raison de performances inférieures au seuil attendu : pour ce troisième critère, Ucbasaran *et al.* (2013) soulignent que les attentes des entrepreneurs constituent un

---

<sup>3</sup> « *Business failure occurs when a fall in revenues and/or a rise in expenses are of such a magnitude that the firm becomes insolvent and is unable to attract new debt or equity funding; consequently, it cannot continue to operate under the current ownership and management* » (Shepherd, 2003a ; p. 75).

élément important à prendre en compte. L'échec résulte de la non-atteinte du seuil de rentabilité souhaité.

Lorsque ces trois critères sont remplis, certains entrepreneurs peuvent emprunter un parcours de résilience au cours duquel ils vont devoir surmonter les épreuves liées aux conséquences de l'échec, rebondir et continuer à se développer malgré leurs traumatismes (Cyrulnik, 1999).

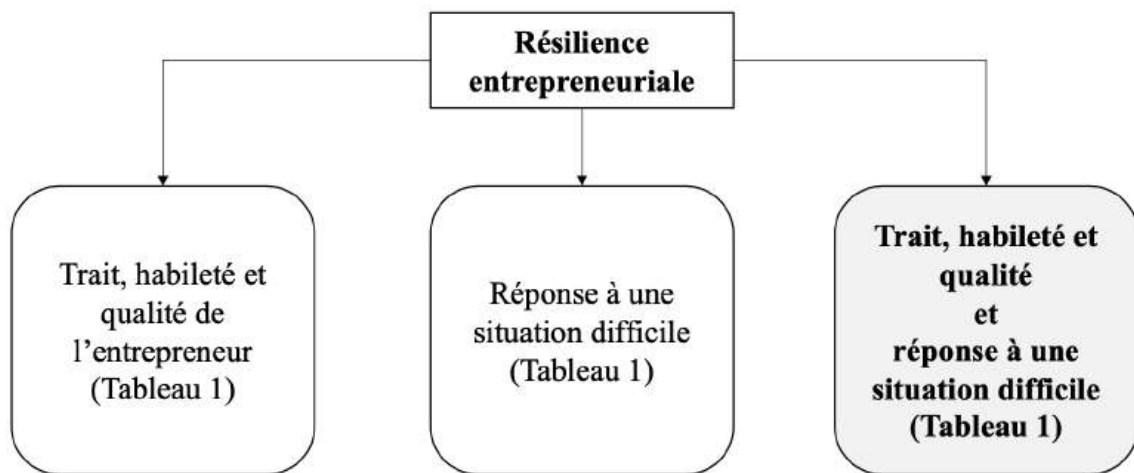
## **2. Les différentes approches du concept de résilience à la suite d'un échec entrepreneurial**

Le concept de résilience a pour origine la physique des matériaux, qui 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, 2020). En psychologie, la résilience peut donc se définir comme la capacité à revenir après avoir subi le recul du coup, et entraîne l'effort de se forger un certain caractère (Chesnais, 2017 ; Cyrulnik, 2001 ; Tiekoura *et al.*, 2017). Cyrulnik ajoute que la résilience nécessite d'effectuer un travail de remaniement cognitif afin de se soustraire de ses clivages pour redevenir entier et cohérent. À l'origine, le concept de résilience a été investi par le champ de la psychologie sociale avec les travaux d'Emmy Werner (Werner *et al.*, 1971 ; Werner et Smith, 1992, 2001). En sciences sociales, une littérature pléthorique a émergé faisant ensuite apparaître une profusion d'études liées au thème de la résilience et un consensus difficile autour de la définition du « concept » de résilience (Holz *et al.*, 2020 ; Luthar *et al.*, 2000). Pour autant, de nombreux auteurs estiment que la résilience doit rassembler deux conditions essentielles : une exposition à un contexte d'adversité correspondant à une menace forte, à un stress significatif, et une adaptation positive se traduisant par une certaine évolution, malgré les risques encourus et les obstacles au développement (Bonanno, 2012 ; Luthar *et al.*, 2000 ; Théorêt, 2006).

Dans les paragraphes suivants, nous nous focalisons sur la résilience sous un angle entrepreneurial. Là aussi, plusieurs approches existent et nous justifions notre choix d'une focalisation sur l'entrepreneur. Afin de réaliser notre revue de la littérature sur la résilience entrepreneuriale, nous avons répertorié des articles traitant explicitement ce sujet dans le champ de l'entrepreneuriat. Cette démarche nous a permis de repérer trois grandes catégories d'approche de la résilience entrepreneuriale (Bernard et Dubard Barbosa, 2016a). La première privilégie la notion de trait, d'habileté et de qualité de l'entrepreneur ; la deuxième met en avant la dimension contextuelle et mobilise la résilience comme réponse à une situation difficile. La troisième catégorie, celle sur laquelle porte notre recherche, s'intéresse aux deux : aux qualités de l'entrepreneur et au contexte difficile à traverser. Cette troisième catégorie s'intéresse

aux réactions de l'entrepreneur à la suite de l'échec entrepreneurial (Byrne et Shepherd, 2015 ; Jenkins *et al.*, 2014 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd *et al.*, 2011). Les deux premières catégories : trait, habileté, qualité de l'entrepreneur ou réponse à une situation difficile, consignées dans le tableau 1, ne suffisent pas si elles sont prises séparément pour mobiliser notre recherche. En effet, nous nous intéressons aux réactions de l'entrepreneur dans le contexte difficile d'une faillite prononcée. La résilience est ici observée comme la réponse de l'entrepreneur à la suite de son échec, et non pas comme une adaptation, la mise en place d'ajustements, permettant d'éviter l'échec (Figure 1).

**Figure 1 – Catégorie de littérature mobilisée dans le champ de la résilience entrepreneuriale**



**Tableau 1 – Différentes approches du concept de résilience en entrepreneuriat, d’après Bernard et Dubard-Barbosa (2016).**

Auteurs	Utilisation de la notion de résilience	Approche
(Manzano-García et Ayala Calvo, 2013)	<p>La résilience est une dimension du capital humain de l’entrepreneur, au même titre que les notions de contrôle et de besoin d’accomplissement.</p> <p>La résilience est une qualité des entrepreneurs. Les auteurs distinguent trois dimensions de la résilience : la hardiesse, la capacité à trouver des ressources et l’optimisme. Ils trouvent que ces trois dimensions contribuent au succès de l’entrepreneur.</p>	<b>Trait, qualité ou habileté</b>
(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’entrepreneuriat.	
(Drnovsek <i>et al.</i> , 2010)	La résilience est évoquée indirectement par le concept de <i>coping</i> comme une capacité à faire face à un stress élevé et à générer de la performance et du bien-être.	
(Hayward <i>et al.</i> , 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.	

**Tableau 1 (suite) – Différentes approches du concept de résilience en entrepreneuriat, d’après Bernard et Dubard-Barbosa (2016).**

(Branzei et Abdelnour, 2010)	Les auteurs observent l’émergence d’activités entrepreneuriales dans des contextes d’adversité extrême tels que le terrorisme. La résilience joue un rôle de résistance aux conditions d’adversité et influence de manière positive le revenu des entrepreneurs.	<b>Réponse à une situation difficile</b>
(Chakravorti, 2010)	L’auteur évoque la résilience indirectement, en mettant l’accent sur le fait que les environnements difficiles offrent des opportunités aux entrepreneurs.	
(Dahles et Susilowati, 2015 ; Dawley <i>et al.</i> , 2010 ; Williams et Vorley, 2014)	Les auteurs se focalisent sur la notion de résilience économique, en tant que capacité 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, 2013)	La résilience est évoquée indirectement à travers la décision de persister dans la poursuite d’une opportunité entrepreneuriale dans un contexte d’adversité.	
(Krueger, 1993)	La résilience est associée à la notion de potentiel entrepreneurial et vue comme dépendante d’un environnement « nourrissant » en termes de soutien culturel et social, d’informations, de connaissances et de ressources.	
(Bullough <i>et al.</i> , 2014 ; Bullough et Renko, 2013)	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 États-Unis.	<b>Trait, qualité ou habileté et réponse à une situation difficile</b>
(Danes <i>et al.</i> , 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 australiens 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. Les auteurs ne trouvent pas de signe de résilience créative dans leur échantillon. Ils suggèrent que le maintien des décisions peut être expliqué par d’autres facteurs.	
(Van Essen <i>et al.</i> , 2015)	La résilience est abordée comme une caractéristique des entreprises familiales, leur permettant de traverser la crise macro-économique tout en gardant leur engagement auprès de leurs employés.	
(Shapiro, 1975 ; Shapiro 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.	

## **SECTION 2 – LE PARCOURS DE RÉSILIENCE DE L'ENTREPRENEUR**

Notre recherche s'inscrit donc dans la dynamique de la résilience, elle vise à analyser pour mieux comprendre l'évolution de parcours individuels d'entrepreneurs à la suite du choc causé par la faillite de leur entreprise. Nous nous intéressons donc à la résilience en tant que phénomène dynamique d'absorption d'un choc subi et de reconstruction de soi, tout cela dans un contexte d'interactions avec l'environnement comme support et soutien de cette dynamique (Arnaut, 2015 ; Cusin et Charreire Petit, 2015 ; Cyrulnik et Duval, 2006). Dans les paragraphes suivants, nous montrons que le parcours de résilience de l'entrepreneur comporte plusieurs ingrédients (Cusin, 2017a) et que l'analyse critique, composante essentielle de l'intelligence de l'échec, est une dimension importante dans notre recherche.

### **1. La résilience, un concept dynamique qui peut s'observer sous l'angle de l'apprentissage de l'entrepreneur**

En nous interrogeant sur le rôle de la résilience, notre étude vient compléter d'autres travaux de recherche qui s'ouvrent à une approche plus dynamique (Bernard et Dubard Barbosa, 2016b). Par exemple, la vision processuelle est présente dans l'étude de la résilience organisationnelle (Hollnagel *et al.*, 2009 ; Merminod *et al.*, 2009) ou de trajectoires individuelles (Charreire Petit et Cusin, 2013). Charreire-Petit et Cusin (2013) ont répertorié différentes définitions de la résilience suite à un échec. Ils ont retenu trois composantes pour leur étude : l'absorption du choc, la reconstruction sur le plan professionnel et la production de sens de la situation vécue. En se basant sur les travaux de Cope (2011), d'autres recherches permettent d'identifier ces trois composantes dans le parcours d'entrepreneurs. Ces trois composantes sont décrites comme l'absorption du choc, l'intelligence de l'échec et le redémarrage professionnel (Cusin, 2017b ; Cusin et Charreire Petit, 2015 ; Manzano-García et Ayala Calvo, 2013). Elles s'intègrent dans notre recherche puisqu'il s'agit bien d'observer le parcours de l'entrepreneur entre l'échec de son entreprise et sa reconstruction. Les trois dimensions, absorption du choc, intelligence de l'échec et redémarrage professionnel, sont, selon les auteurs, délimitées dans le temps. Elles constituent les *ingrédients* nécessaires pour favoriser le parcours de résilience. Bien qu'elles ne composent pas des étapes de la résilience, il est important de souligner qu'elles sont interdépendantes et qu'il est impossible de travailler sur un nouveau projet entrepreneurial sans

faire simultanément un travail d'intelligence de l'échec et de régulation émotionnelle (Cope, 2011).

### 1.1. L'absorption du choc

De nombreux auteurs utilisent le terme de « traumatisme » pour décrire l'effet produit par l'échec sur l'entrepreneur (Cope, 2011 ; Jenkins *et al.*, 2014 ; Shepherd et Cardon, 2009b). Cope (2011) décrit par exemple l'existence de trois traumatismes. Le premier est d'ordre financier. Les entrepreneurs connaissent, après leur échec, une baisse de revenus associée à un endettement destiné à rembourser d'éventuelles cautions (Cope, 2011 ; Ucbasaran *et al.*, 2013). Le deuxième traumatisme, d'ordre social, peut se traduire par une rupture de liens familiaux et amicaux. Certaines de ces ruptures peuvent se traduire par exemple par des divorces (Singh *et al.*, 2007a, 2015). En Europe, l'isolement social et familial se traduit par une stigmatisation freinant l'entrepreneur dans sa recherche d'emploi ou dans ses projets entrepreneuriaux (Cusin et Maymo, 2016 ; Singh *et al.*, 2015 ; Sutton et Callahan, 1987). Enfin, sur le plan psychologique, les entrepreneurs peuvent se heurter à un biais de parentalité (Cusin, 2017a). En effet, ils peuvent vivre la perte de leur entreprise comme celle d'un enfant, ce qui traduit un lien personnel fort avec l'entreprise qu'ils incarnent (Cardon *et al.*, 2005 ; Shepherd et Cardon, 2009a). Nous verrons plus en amont que les entrepreneurs qui s'identifient fortement à leur entreprise peuvent subir une perte de repères importante générant même une perte momentanée de leur identité (Jenkins *et al.*, 2014). Il y a le deuil de l'entreprise, mais nous verrons plus en avant que l'entrepreneur se heurte à un deuil plus radical, celui de son identité (Jenkins *et al.*, 2014). Dès lors, l'absorption du choc peut revêtir une forme plus dure et impliquer un avant et un après, une forme de bifurcation biographique (Michaelis *et al.*, 2018 ; Salman, 2008, 2017 ; Simon, 2009). La difficulté liée à l'absorption du choc réside donc dans la capacité de l'entrepreneur à dépasser ses émotions (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003 ; Singh *et al.*, 2015 ; Ucbasaran *et al.*, 2013), mais aussi dans sa capacité à conserver la maîtrise de soi tout en faisant preuve de ténacité et de courage (Cusin, 2017b ; Manzano-García et Ayala Calvo, 2013). Les émotions, qu'elles soient négatives ou positives, prennent également une place essentielle dans l'apprentissage, elles peuvent freiner ou accélérer l'apprentissage (Fang He *et al.*, 2018 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd *et al.*, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009a).

## 1.2. L'intelligence de l'échec

Il existe une littérature abondante sur l'échec entrepreneurial (Byrne et Shepherd, 2015 ; Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Les auteurs associent souvent l'échec à l'opportunité d'analyser de façon critique la gestion de leur entreprise (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003b). Ucbasaran *et al.* (2013), et qu'il est important de voir l'échec comme un signal susceptible d'encourager, chez les entrepreneurs qui le souhaitent, un remaniement cognitif. Cope (2011) évoque la nécessité d'entreprendre une démarche autoréflexive afin d'éviter, comme nous le verrons plus en avant, de se heurter à des biais cognitifs. Par ailleurs, l'entrepreneur qui ne parvient pas à surmonter ses émotions négatives rencontre des difficultés pour analyser réellement ce qui s'est produit (Shepherd, 2003). L'intelligence de l'échec passe donc par un apprentissage au cours duquel il parvient à tirer les leçons de ce qui s'est passé (Cope, 2011 ; Ucbasaran *et al.*, 2013). En outre, Cope (2011), Ucbasaran *et al.* (2013) associent cette nécessaire prise de recul à une réflexion au cours de laquelle l'entrepreneur est amené à apprendre de ses erreurs. Dans cette recherche, nous associons ce travail de réflexion à une analyse critique (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003b). Comme nous le verrons plus en avant, l'intérêt que nous portons à l'apprentissage implique d'identifier plus finement dans la littérature ce qui peut nous faire dire qu'un entrepreneur tire les leçons de son échec pour se reconstruire.

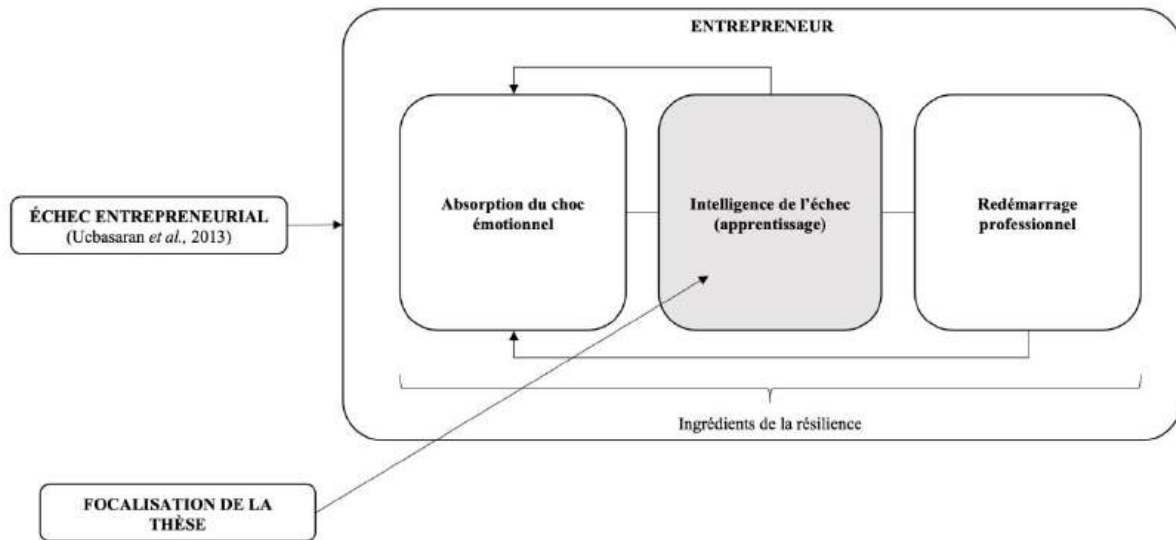
## 1.3. La reconstruction

La composante « intelligence de l'échec » postule donc que les entrepreneurs disposent de ressources leur permettant de gérer, grâce à leurs capacités et à leurs compétences, des situations difficiles (Cusin, 2017b ; Manzano-García et Ayala Calvo, 2013). Selon Ucbasaran *et al.* (2013), on peut juger de la reconstruction d'un entrepreneur en observant l'évolution de l'impact cognitif et conatif de l'échec. Selon Cope (2011), c'est en observant certains traits comme l'optimisme, l'estime de soi et la propension à prendre de nouveau des risques que l'on peut voir si l'entrepreneur est enclin à se reconstruire. Il ajoute que lorsqu'il parvient à surmonter ses émotions, entamer un examen critique et saisir de nouvelles opportunités, l'entrepreneur rassemble les trois critères étroitement liés et utiles à sa reconstruction. Toujours selon Cope (2011), le dépassement des émotions négatives permet d'éclaircir la pensée et de restaurer l'énergie utile à l'analyse critique de l'échec. Lorsque la réflexion critique est rendue possible par un effort cognitif, l'entrepreneur peut clore le chapitre douloureux de son échec et ainsi envisager de se reconstruire professionnellement. L'absorption du choc, l'intelligence de l'échec et la reconstruction sont donc étroitement liées. Mais nous faisons le choix de focaliser



notre recherche sur l'intelligence de l'échec, car c'est elle qui intègre l'apprentissage dans le parcours de résilience de l'entrepreneur. C'est au cours de son apprentissage que l'individu peut se heurter à certains biais de jugement qui rendent, dès lors, plus difficile son parcours de résilience.

**Figure 2 – Dimensions essentielles de la résilience post-échec inspirées de Cusin (2017)**



## **2. L'analyse critique, une composante nécessaire à la reconstruction de l'entrepreneur**

Bien que l'absorption du choc, l'intelligence de l'échec et la reconstruction semblent décrire les « ingrédients nécessaires » (Cusin, 2017a ; p. 52) de la résilience de l'entrepreneur, ils ne disent pas comment l'entrepreneur parvient à se les approprier. Dans ce paragraphe, nous mobilisons une littérature qui offre une définition propre à l'apprentissage. Ce « passage » entre le parcours de résilience de l'entrepreneur et son apprentissage nécessite de définir plus en détail ce que nous entendons par apprentissage. Nous faisons donc le choix, dans ce qui suit, de mobiliser les concepts nous permettant d'affirmer que le lien existe.

### 2.1. Définition de l'apprentissage dans le cadre de notre recherche

Les recherches antérieures ont spéculé sur les processus qui relient l'expérience de l'échec d'une entreprise à la capacité des entrepreneurs à démarrer et développer de nouvelles entreprises (Ucbasaran *et al.*, 2013). Cependant, l'articulation entre la façon dont l'apprentissage de l'échec intervient sur l'effet de l'expérience de l'échec et l'émergence du projet d'entreprendre demeure peu développée. Dans ce travail doctoral, nous définissons

l'apprentissage de l'échec comme « *la capacité cognitive des entrepreneurs à développer de nouvelles connaissances en s'appuyant sur des expériences antérieures d'échecs pour identifier et exploiter de nouvelles opportunités* » (Corbett, 2007 ; p. 124). Cette définition est conforme au cadre théorique existant, qui considère l'apprentissage comme une capacité dynamique et évolutive (Wing Yan Man, 2006). Dès lors, nous considérons l'apprentissage de l'échec comme l'aptitude de l'entrepreneur à intégrer, construire et reconfigurer son expérience pour identifier et exploiter les opportunités entrepreneuriales (Teece, 2012 ; Teece *et al.*, 1997). L'aptitude à l'apprentissage détermine donc la rapidité et l'intensité avec lesquelles un entrepreneur aligne son expérience de l'échec avec l'exploitation de nouvelles opportunités. Par extension, Cope (2011) soutient que la création d'entreprise à la suite d'un échec entrepreneurial est un apprentissage qui mobilise de nombreuses aptitudes.

Au cours de leur apprentissage, les entrepreneurs n'apprennent pas seulement sur l'échec de leur entreprise. Cope (2011) suggère que l'apprentissage implique un travail transformationnel. L'interprétation de l'échec devient une telle expérience d'apprentissage qu'il peut s'agir d'un épisode transformationnel et bouleversant de la vie (Singh *et al.*, 2007b). Précipité dans une crise désorientante, l'apprentissage transformateur implique des changements profonds en soi, occasionnant une conscience de soi et une nécessité de « *réévaluer la façon dont l'entrepreneur pose les problèmes, réévalue ses choix, ce qu'il perçoit, ce qu'il croit et ce qu'il ressent* » (Mezirow, 1991, p. 3).

D'autres travaux ont montré que certains apprentissages peuvent devenir une force importante en donnant lieu à des émotions fortes et en occasionnant une nouvelle identité. Nous verrons plus en avant que ces deux aspects peuvent constituer des obstacles, selon qu'ils font l'objet ou non d'un accompagnement externe. Les résultats montrent qu'à la suite d'un échec majeur, les participants tirent des leçons sur leurs forces et leurs faiblesses, leurs compétences, leurs capacités et l'efficacité de leur approche entrepreneuriale, les incitant à une réaction plus maîtrisée suite à l'échec. Lorsqu'il accepte de s'inscrire dans un apprentissage dit « *transformateur* », l'entrepreneur peut apprendre sur la façon dont il peut tirer parti des leçons apprises pour démarrer et développer une nouvelle entreprise (Boud *et al.*, 1985 ; Cardon et McGrath, 1999).

En résumé, la reconstruction après un échec entrepreneurial se compose, selon Cope (2011), de trois composantes d'apprentissage : une distanciation psychologique de l'échec, une réflexion critique visant à donner du sens à l'échec et une action réflexive favorisant une sortie de l'échec et la saisie de nouvelles opportunités : « *(...) recovery from failure appears to be composed of three interconnected learning components: 1) an initial hiatus, where the entrepreneur psychologically removes himself or herself from the failure in order to heal ; 2) critical*

*reflection, where the entrepreneur engages in a determined and mindful attempt to make sense of the failure; and 3 ) reflective action, where the entrepreneur attempts to move on from the failure and pursue other opportunities » (Cope, 2011 ; p.615).*

Malheureusement, la transformation de l'expérience en connaissance n'est ni automatique ni instantanée. Et le contexte turbulent, dynamique et incertain d'apprentissage au sein duquel évolue l'entrepreneur rend l'apprentissage difficile (Mueller et Shepherd, 2016). Les causes de l'échec sont elles aussi complexes, ambiguës et difficiles à interpréter (Amankwah-Amoah et Adomako, 2019 ; Baumard et Starbuck, 2005 ; March et Sutton, 1997). De plus, la difficulté à apprendre de l'échec est aggravée par les nombreux biais cognitifs de jugement (attributions défensives, biais de confirmation et biais d'autocomplaisance) qui occultent souvent une bonne compréhension des événements et décisions qui ont mené à l'échec (Liu *et al.*, 2019 ; Madsen et Desai, 2010). Les émotions, qui constituent un facteur cognitif important chez l'entrepreneur (Shepherd *et al.*, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009b), peuvent elles aussi conduire à des biais favorisant l'évitement d'une autoévaluation. De tels biais cognitifs peuvent interférer avec la capacité de l'entrepreneur à apprendre de l'échec (Liu *et al.*, 2019 ; McGrath, 1999). Dans les paragraphes suivants, nous inventorions les biais cognitifs auxquels peut se heurter l'entrepreneur et expliquons en quoi ceux-ci constituent des obstacles à l'apprentissage.

## 2.2. Les biais cognitifs comme obstacles de l'apprentissage

La théorie des événements affectifs montre que nos expériences peuvent conditionner nos comportements (Berthe et Chédotal, 2018 ; Van Dam et Nizet, 2015 ; Weiss et Cropanzano, 1996). L'entrepreneur peut dès lors avoir recours à des raisonnements heuristiques, des raccourcis qui peuvent s'inscrire dans une forme d'économie cognitive et aboutir à des biais cognitifs peu conscients qui traduisent un mode erroné de traitement des informations. Il existe plusieurs biais cognitifs pouvant être décrits comme des freins qui empêchent l'individu de raisonner objectivement (Gardair, 2007 ; Pham, 1996 ; Tversky et Kahneman, 1975). Les trois principaux biais susceptibles d'altérer le jugement de l'entrepreneur sont l'attribution défensive, le biais de conformation (Tableau 2) et le biais d'autocomplaisance.

**Tableau 2 - Principaux biais de jugement de l'entrepreneur**

<b>Principaux biais de jugement de l'entrepreneur</b>	<b>Description</b>
L'attribution défensive	L'attribution défensive (Coleta, 1982) explique la réaction d'un individu face à une situation désagréable. Il essaie d'attribuer la cause aux éléments externes d'une situation, de façon à maintenir ou augmenter l'estime de soi.
Le biais de confirmation	Tendance à valider ses opinions auprès des instances qui les confirment, et à rejeter d'emblée les instances qui les réfutent (Wason et Evans, 1974).
Le biais d'autocomplaisance	Tendance à accorder l'échec à des causes situationnelles (externes) et la réussite à des facteurs dispositionnels (internes) (Miller et Ross, 1975).

Dans cette recherche et dans une perspective plus large, les attributions ont pour but de donner un sens aux résultats. Les attributions internes permettent de comprendre dans quelles mesures l'individu est ou n'est pas « *l'agent de la cause* » de l'évènement (Shepperd *et al.*, 2008 ; Wang *et al.*, 2019). Dans le cas du biais d'autocomplaisance, le fait que l'attribution soit motivée par l'individu nous incite à identifier les raisons de cette motivation. En 2008, Shepperd *et al.* identifient deux causes motivationnelles au biais d'autocomplaisance : la préservation de l'estime de soi et le besoin de reconnaissance (Tableau 3).

**Tableau 3 – Les raisons motivationnelles qui conduisent l’individu au biais d’autocomplaisance**

Motivations	Description
<p><b>Maintien de l’estime de soi : des approches culturelles différentes.</b></p>	<p>Se percevoir comme responsable des résultats souhaités améliore l’estime de soi, alors que se percevoir comme responsable des résultats indésirables diminue l’estime de soi (Greenberg, 2008 ; Snyder <i>et al.</i>, 1976). Des preuves supplémentaires du rôle du biais d’autocomplaisance proviennent de la recherche interculturelle. Des travaux révèlent des différences culturelles. Dans les cultures occidentales, l’identité et l’estime de soi sont étroitement liées aux réalisations individuelles (Doménech-Betoret <i>et al.</i>, 2017 ; Felson, 1984 ; Marsh et Yeung, 1997). Les individus de cultures occidentales connaissent une augmentation de l’estime de soi en réponse aux succès personnels et une diminution de l’estime de soi en réponse à des échecs personnels. En revanche, dans les cultures orientales, il n’y a pas de lien fort entre la réussite individuelle et l’estime de soi (Heine et Hamamura, 2007 ; Zhang <i>et al.</i>, 2020). Les résultats indiquent des différences culturelles dans la présence du biais d’autocomplaisance. Les personnes de cultures occidentales affichent un trait narcissique plus fort que les personnes de cultures orientales (Heine et Hamamura, 2007 ; Wang et Sun, 2020 ; Yan et Gaier, 1994).</p>
<p><b>Besoin de reconnaissance</b></p>	<p>Le besoin de reconnaissance fait référence à la volonté de donner une image souhaitée aux autres (Brown, 2017 ; Schlenker, 1980). Les individus sont très sensibles à la manière dont ils sont perçus par les autres et agissent souvent de façon à obtenir l’approbation et à éviter l’embarras (Arkin <i>et al.</i>, 1980 ; Bradley, 1978a ; Tappin <i>et al.</i>, 2020 ; Tetlock et Levi, 1982). Dès lors, les individus expriment des attributions « intéressées » pour gérer les impressions. Ils revendiquent être à l’origine des réussites, mais pas des échecs, afin d’influencer la façon dont les autres les perçoivent. Bien sûr, transmettre une image souhaitée peut être une affaire délicate. Bien que s’attribuer le mérite du succès puisse potentiellement améliorer son image (Forsyth et Schlenker, 1977), revendiquer trop de responsabilités dans la réussite peut aussi conduire à un rejet (Bradley, 1978a ; Miller et Schlenker, 1985).</p>

Les auteurs montrent des différences dans ce qui motive l'individu en se heurtant au biais d'autocomplaisance. Il est donc important de situer la motivation de l'entrepreneur afin de mieux comprendre en quoi ce biais cognitif peut constituer, comme nous l'avons évoqué précédemment, un frein à l'apprentissage, mais aussi une stratégie de maintien de l'estime de soi. Le biais d'autocomplaisance nous invite donc à mobiliser la théorie de l'attribution (Heider, 1958b), car les causes attribuées à l'échec peuvent révéler la motivation de l'entrepreneur.

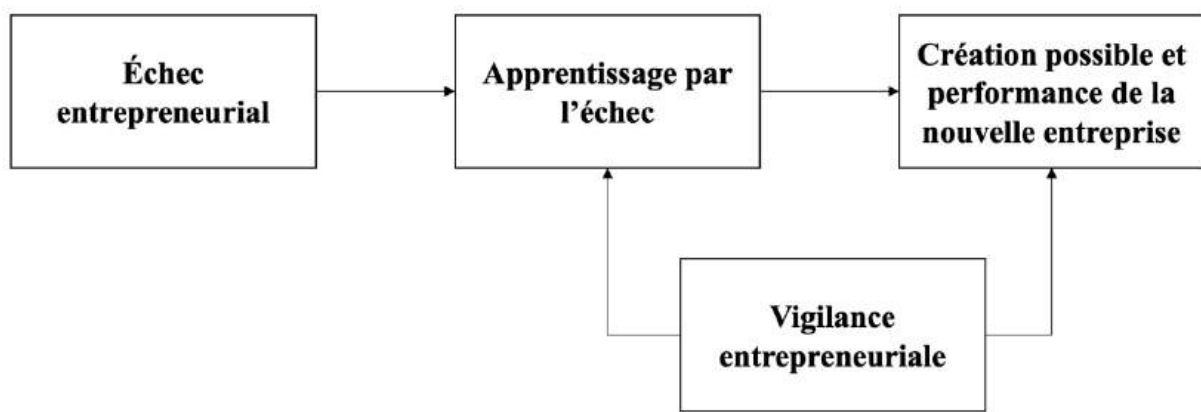
L'intelligence de l'échec implique un remaniement cognitif des événements (Ucbasaran *et al.*, 2013) dont les obstacles, pour être évités, peuvent se traduire par une appréciation erronée ou non sincère. L'interprétation de l'entrepreneur, le jugement qu'il porte sur les événements qui ont conduit à l'échec risquent d'être exprimés avec un discours protecteur qui le détourne de l'apprentissage et le conduit à livrer des causes destinées à protéger plus qu'à apprendre. En ce sens, les attributions sont un indicateur intéressant de l'évolution du parcours d'apprentissage. Elles sont indissociables du contexte au sein duquel l'entrepreneur se reconstruit, elles peuvent être le signe de l'évolution de facteurs qui ralentissent ou accélèrent l'apprentissage. Lorsque la projection dans la création d'entreprise devient possible, des travaux révèlent qu'elle est le signe du franchissement d'une première étape (Boso *et al.*, 2019). Dans le paragraphe suivant, nous montrons qu'à l'inverse de biais cognitifs, le besoin de créer de nouveau une entreprise favorise l'accélération de l'apprentissage.

### 2.3. La vigilance entrepreneuriale comme accélératrice de l'apprentissage de l'entrepreneur

Certains travaux montrent que les conséquences de l'échec entraînent un sentiment de perte puis de reprise (Amankwah-Amoah *et al.*, 2018 ; Jenkins *et al.*, 2014). Des recherches suggèrent que l'expérience de l'échec engendre des pertes financières, sociales et psychologiques pour les entrepreneurs (Ucbasaran *et al.*, 2013). Cependant, la phase de perte est souvent suivie d'une période de compréhension et d'apprentissage de l'échec, puis d'une réémergence entrepreneuriale (Shepherd et Cardon, 2009b ; Ucbasaran *et al.*, 2013). Dès lors, la capacité à apprendre de l'échec peut être un processus par lequel les entrepreneurs se réengagent dans de nouvelles actions entrepreneuriales (Cope, 2011 ; Shepherd *et al.*, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009b). Boso *et al.* (2019) définissent ce réengagement comme une vigilance entrepreneuriale. Selon eux, l'apprentissage devient plus fort lorsque les niveaux de vigilance face aux nouvelles opportunités sont plus élevés. Les résultats de leur étude suggèrent que l'échec ne doit pas être considéré comme la fin du parcours entrepreneurial, mais plutôt comme une opportunité d'apprentissage et une chance de se lancer dans de nouvelles actions. Lorsqu'il se lance dans un nouveau projet, l'entrepreneur mobilise des ressources internes qui

l'obligent à distinguer dans son expérience de l'échec ce qui a fonctionné ou ce qui n'a pas fonctionné. La saisie de nouvelles opportunités et la prudence qu'elle implique compte tenu du traumatisme vécu (Välikangas *et al.*, 2009) peuvent conduire l'entrepreneur à faire une distinction entre les décisions heureuses et les inattentions qui ont précipité la faillite de l'entreprise. En capitalisant sur ce qui a ou n'a pas fonctionné, cette démarche incite l'entrepreneur à tirer les leçons de l'échec (Figure 3).

**Figure 3 - La vigilance entrepreneuriale dans le parcours d'apprentissage (Boso *et al.*, 2019 ; p. 372)**



D'autres chercheurs ont montré que la vigilance permet à l'entrepreneur de convertir plus rapidement les connaissances acquises après l'échec en une nouvelle création d'entreprise. En s'appuyant sur la théorie de la cognition (Kirzner, 1993) et le développement ultérieur du construit de vigilance (McMullen et Shepherd, 2006), Tang *et al.* (2012) déclarent qu'entre la capacité cognitive et la capacité de traitement de l'information, la vigilance offre aux entrepreneurs la capacité d'acquérir (« scanner » l'échec et rechercher des informations), d'organiser (d'associer et de connecter des informations) et d'interpréter (évaluer l'échec et juger) des informations à partir de différentes perspectives pour exploiter de nouvelles opportunités (Gaglio et Katz, 2001 ; Tang *et al.*, 2012). Les conclusions apportées à l'issue de ces différentes recherches montrent que la vigilance entrepreneuriale, la capacité de l'entrepreneur à se projeter dans un nouveau projet, à transformer les pertes liées à l'échec en ressources utiles pour de nouvelles performances peut constituer une piste à questionner dans notre travail de recherche. La vigilance est un indicateur significatif d'avancement de

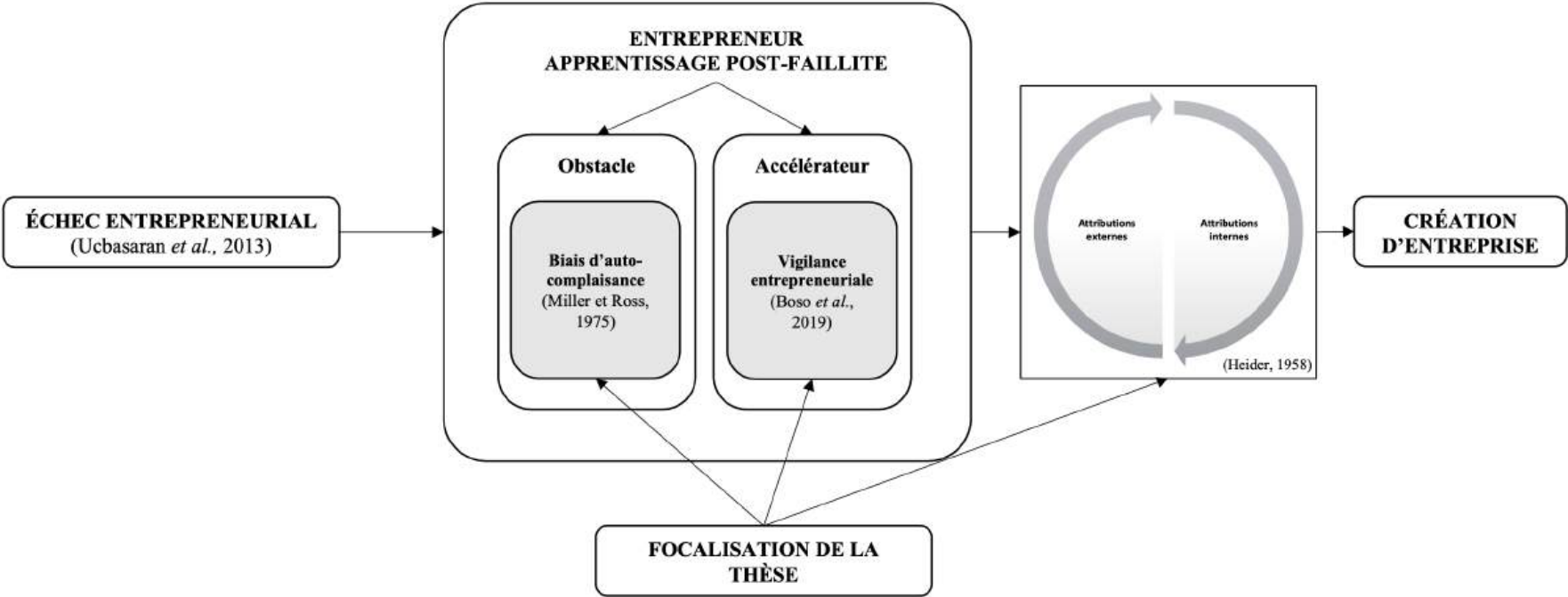
l'entrepreneur dans son apprentissage (Figure 4), elle peut marquer une étape importante dans le parcours de l'entrepreneur, surtout si ce dernier souhaite de nouveau créer une entreprise<sup>4</sup>. Pour conclure, la littérature mobilisée montre que l'apprentissage comprend des biais cognitifs. Ces derniers constituent des obstacles qui maintiennent l'estime de soi et nourrissent le besoin de reconnaissance de l'entrepreneur, c'est le cas du biais d'autocomplaisance (Miller et Ross, 1975). À l'inverse, les ressources que l'entrepreneur doit mobiliser pour se lancer dans un nouveau projet constituent un accélérateur de l'apprentissage (Boso *et al.*, 2019 ; Gaglio et Katz, 2001 ; McMullen et Shepherd, 2006 ; Tang *et al.*, 2012). Ces deux facteurs, qu'ils ralentissent ou accélèrent le parcours de l'entrepreneur, peuvent se traduire dans le discours de ce dernier par l'attribution de causes internes ou externes.

---

<sup>4</sup> La vigilance entrepreneuriale ne signifie pas que l'entrepreneur crée immédiatement une entreprise. Nous verrons par la suite que ce concept permet à l'entrepreneur, lors de son apprentissage, de retrouver l'estime de soi y compris s'il cherche un emploi.



Figure 4 – Composantes de l'apprentissage sur lesquelles porte la thèse



En résumé, la culture occidentale au sein de laquelle est conduit ce travail de recherche montre que le biais d'autocomplaisance, lorsqu'il se manifeste dans le discours de l'entrepreneur, vise bien à maintenir l'estime de soi et à nourrir son besoin de reconnaissance. En 1979, Zuckerman déclarait que les attributions accordées à l'échec ou à la réussite sont mieux comprises lorsque l'on rentre dans un processus motivationnel de reconstruction : « *Failure attributions are better understood in motivational than in information-processing terms* » (Zuckerman, 1979 ; p. 245). C'est précisément dans un contexte dynamique de reconstruction que nous souhaitons observer l'évolution des attributions causales de l'entrepreneur. Cela nous conduit donc à mobiliser ce qui constitue le socle théorique de ce travail de recherche en focalisant cette thèse dans une perspective qui dépasse la motivation de l'entrepreneur et donc du biais d'autocomplaisance manifesté au cours de son apprentissage. Nous souhaitons mobiliser la *théorie de l'attribution* (Heider, 1958b) afin de découvrir d'autres facteurs qui conduisent l'entrepreneur à reconsidérer progressivement, au cours de son apprentissage, les causes de son échec. Nous formulons l'hypothèse que cette évolution existe chez l'individu qui parvient à s'inscrire dans un nouveau projet, car dans les travaux que nous avons cités, certains montrent que l'analyse critique peut être encouragée avec un projet entrepreneurial (Boso *et al.*, 2019). Dit autrement, la projection dans l'avenir peut faciliter une meilleure compréhension du passé et encourager l'entrepreneur à reconsidérer les causes qu'il attribue à son échec. En outre, cette recherche répond à des suggestions de la communauté scientifique. Par exemple, en 2013, Ucbasaran *et al.* soulignent l'importance d'observer l'évolution des attributions causales à la suite d'un échec entrepreneurial : « *We suggest that research is required to better understand the patterns of plausible stories of business failure - specifically, to explain the antecedents to and consequences of differences in patterns of « plausibility updating ».* Related to this, future research could explore if, how, and why attributions surrounding business failure change over time. » (Ucbasaran *et al.*, 2013a, p.195). Le présent travail de recherche gagne donc à approfondir cet aspect.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 1 ET ARTICULATION DES DIFFÉRENTS CONCEPTS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE**

Dans ce chapitre, la littérature que nous mobilisons nous permet d'articuler les premiers concepts (Figure 5) et de faire le constat que l'entrepreneur qui emprunte un parcours d'apprentissage peut se heurter à des biais cognitifs de jugement et en particulier au biais d'autocomplaisance. Nous articulons ce premier chapitre de la façon suivante :

L'échec entrepreneurial, plus qu'une simple faillite, se définit comme la fin d'un projet qui provoque des coûts financiers, psychologiques et sociaux importants (Ucbasaran *et al.*, 2013b).



Lorsqu'il connaît un échec, l'entrepreneur emprunte un parcours de résilience avec trois composantes étroitement liées pouvant s'observer dans la durée ; l'absorption du choc, l'intelligence de l'échec et le redémarrage professionnel (Charreire Petit et Cusin, 2013 ; Cusin, 2017b).



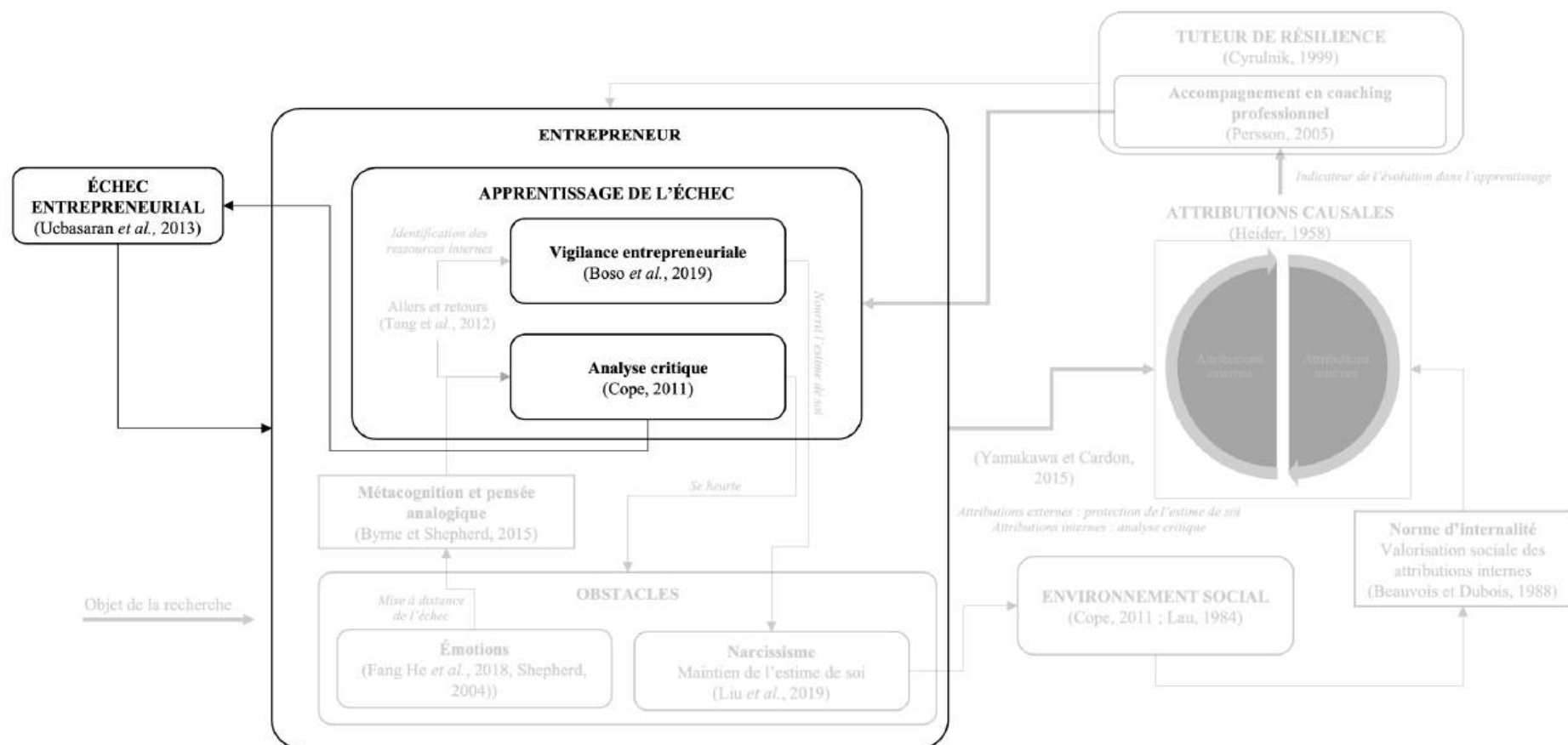
Durant son parcours de résilience, la composante « intelligence de l'échec » intègre un apprentissage nécessaire au redémarrage professionnel. Selon Cope (2011), cet apprentissage comporte à son tour trois composantes : la distanciation de l'échec, la réflexion critique et la saisie de nouvelles opportunités.



L'intelligence de l'échec implique un parcours d'apprentissage (Teece, 2012 ; Teece *et al.*, 1997 ; Wing Yan Man, 2006) au cours duquel l'entrepreneur peut se heurter à des biais cognitifs susceptibles d'empêcher les raisonnements objectifs (Zuckerman, 1979). C'est le cas par exemple du biais d'autocomplaisance (Miller et Ross, 1975), qui vise à protéger l'estime de soi et à nourrir le besoin de reconnaissance (Shepperd *et al.*, 2008). La vigilance entrepreneuriale, quant à elle, s'avère être un facilitateur de l'apprentissage (Boso *et al.*, 2019).

Le « gap » théorique que nous identifions dans cette articulation vient en réponse à des suggestions émises par la communauté scientifique. Cette dernière fait référence à la nécessité d'observer dans la durée l'évolution des attributions causales exprimées par l'entrepreneur (Ucbasaran *et al.*, 2013). Il s'agit de répondre à deux questions : pourquoi et comment évoluent les attributions causales exprimées par l'entrepreneur au cours de son parcours ? Comme nous l'avons précédemment abordé, l'entrepreneur se heurte au biais d'autocomplaisance pour des raisons motivationnelles (estime de soi et/ou besoin de reconnaissance) (Shepperd *et al.*, 2008), et cognitives (émotions) (Cope, 2011). Dans le chapitre suivant, nous faisons le choix de mobiliser la théorie de l'attribution comme socle théorique de ce travail de recherche afin de nous focaliser sur d'autres motifs, à la fois motivationnels et cognitifs, en formulant l'hypothèse que le biais d'autocomplaisance et les émotions ne sont pas les seuls freins qui font obstacle à l'apprentissage de l'entrepreneur.

Figure 5 – Modélisation des concepts mobilisés dans le Chapitre 1 de la revue de la littérature<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Les concepts qui figurent dans le schéma sont ceux qui sont destinés à alimenter notre question de recherche.

## **CHAPITRE 2 - LA THÉORIE DE L'ATTRIBUTION COMME SOCLE THÉORIQUE DU TRAVAIL DE RECHERCHE**

Le modèle théorique que nous choisissons de mobiliser est largement emprunté au champ de la psychologie sociale et plus particulièrement aux théories de l'attribution et de la psychologie naïve. Toutefois, il convient de rappeler que l'apprentissage de l'entrepreneur nous intéresse sous l'angle de sa reconstruction professionnelle, donc notre travail s'inscrit bien dans le champ des sciences de gestion. Le choix des attributions comme socle théorique de notre recherche questionne la façon dont un individu construit son réel. Les attributions interrogent les situations dans lesquelles l'individu observateur a été impliqué. Mais elles s'intéressent aussi aux mécanismes cognitifs par lesquels l'individu pense et perçoit son environnement social. Dès lors, dans la lignée de la théorie de l'attribution et plus particulièrement de la psychologie naïve, nous pouvons nous interroger sur la valorisation sociale des explications causales accordées à un évènement comme l'échec entrepreneurial. La stigmatisation de l'entrepreneur, au regard du banquier par exemple (Cusin et Maymo, 2016), montre à quel point le poids causal qu'il attribue à l'échec risque de varier en fonction du regard porté par son environnement (Singh *et al.*, 2015 ; Suddaby *et al.*, 2015). Nous aborderons plus loin l'importance de la dimension sociale dans la reconstruction de l'entrepreneur. Cependant, l'environnement social n'est pas le seul facteur qui influence les attributions causales. On trouve dans la littérature d'autres facteurs comme les émotions (Fang He *et al.*, 2018 ; Jenkins *et al.*, 2014) et le narcissisme de l'individu (Liu *et al.*, 2019). La théorie psychosociale suggère que les attributions faites par les personnes aux évènements influencent leurs réponses cognitives, affectives et comportementales (Dweck et Leggett, 1988). C'est pourquoi dans notre recherche, la mobilisation de l'attribution est une opportunité, car elle constitue un domaine d'étude de la perception sociale qui s'intéresse non seulement à la véracité de cette perception, mais aussi aux facteurs qui la sous-tendent. Les attributions regroupent trois théories principales et il est important de les résumer pour préciser notre choix, celui de la psychologie naïve (Tableau 4).

**Tableau 4 – Les trois catégories d’attributions – Définitions et choix**

Catégories et théories	Caractéristiques
La théorie de la covariance	<p>Consiste à associer certains effets à un ensemble de critères (caractère distinctif, consensus et consistance) lorsque l’on veut déterminer la cause réelle d’un évènement (Kelley, 1967). L’attribution de la causalité peut résider dans une combinaison de ces trois critères, mais dans le cas où une seule explication causale est plausible, alors toute autre explication est rejetée.</p>
La théorie de l’inférence correspondante	<p>S’appuie sur le fait que l’on attribue à un individu une intention à partir d’un seul comportement ou d’un trait particulier. Ainsi, celui qui observe un comportement postule que son auteur sait ce qu’il fait et qu’il est en mesure de décider des effets de ses actions (Jones et Davis, 1965). Cette théorie montre en outre que les explications que nous fournissons résultent d’une recherche des causes, mais constituent en même temps un jugement social.</p>
<p><b>La théorie de la psychologie naïve (orientation de la recherche)</b></p>	<p><b>Correspond le mieux au socle théorique sur lequel nous souhaitons nous appuyer pour ce travail doctoral. En 1958, Heider montre l’existence d’une relation entre l’acteur et son acte. L’existence de cette relation explique la tendance à attribuer les éléments de la conduite à la personne et à négliger les aspects qui relèvent de la situation. Pour Heider (1958), le processus d’attribution est une « analyse naïve de l’action » par une recherche causale qui permet d’établir des liens entre des comportements changeants et des propriétés stables. Selon lui, il existe parmi les attributions causales les causes internes qui ont trait à l’individu et ses dispositions, et les causes externes qui ont trait aux évènements et aux situations.</b></p>



Nous justifions le choix de la théorie de la psychologie naïve par le fait qu'elle interroge autant les causes attribuées à des individus qu'à des événements. Dans le cas de notre recherche, l'entrepreneur peut tout autant attribuer les causes de son échec à un événement (travaux) qu'à un individu ou une organisation (client, fournisseur, banque...). Dès lors, les théories de l'inférence correspondante et de la covariance (Tableau 4) apportent, quant à elles, une vision trop restreinte par rapport à l'objet de notre recherche. Dans cette section, nous présentons l'évolution du modèle d'Heider (1958) et montrons qu'il est important de faire référence à un modèle plus récent (Weiner, 1979, 1986 ; Weiner et Graham, 1990), celui qui intègre une dimension temporelle dans l'analyse des attributions (dimension stabilité). Nous mobilisons ensuite les travaux faisant le lien entre l'apprentissage et les attributions causales afin de montrer que selon le « locus de causalité », les attributions sont des indicateurs intéressants, car elles peuvent être associées à des obstacles ou à des facteurs d'apprentissage (Yamakawa et Cardon, 2015).

## **SECTION 1 – L'INTÉRÊT D'UNE ÉTUDE DE L'ÉVOLUTION DES ATTRIBUTIONS À LA SUITE D'UN ÉCHEC ENTREPRENEURIAL**

Alors que les publications scientifiques sur les attributions se comptent en milliers (Försterling, 1988, 2013 ; Weiner et Graham, 1990), la question de la stabilité des attributions relatives à un même évènement a peu soulevé l'intérêt des chercheurs. Depuis les années 80, les quelques recherches qui se sont intéressées aux effets du temps sur les attributions (Allen, 2010 ; Allen *et al.*, 2009 ; Burger, 1991 ; Gardner *et al.*, 2019 ; Truchot *et al.*, 2003) s'appuient sur le modèle de Heider (1958) qui a pourtant connu des évolutions depuis le courant cognitiviste des années 50. La plupart des études considèrent les attributions émises par les individus comme des productions figées ou comme un phénomène statique (Allen, 2010 ; Ganzach, 2016 ; Lau, 1984 ; Shepherd *et al.*, 2011). Dans cette section, nous montrons qu'une approche par l'observation de l'évolution des attributions et d'autres facteurs associés peut s'avérer intéressante pour notre recherche.

### **1. L'évolution du modèle depuis le courant cognitiviste des années 50**

Jusqu'en 1979, il est fréquent d'étudier les attributions en fonction du locus de contrôle (locus of control – LOC) par la dichotomie causes dispositionnelles (internes) ou causes situationnelles (externes) (Heider, 1958a ; Rotter, 1954). En 1979, Weiner complète le modèle initial en distinguant alors trois dimensions selon lesquelles les causes perçues du succès ou de l'échec peuvent se construire et évoluer en y intégrant la variable temporelle « *stability* » (Tableau 5).

**Tableau 5 – Les trois dimensions causales d’après Weiner (1979)**

Locus		Définition	Exemple : l’échec entrepreneurial
Stability	La stabilité	Les causes sont-elles modifiables dans le temps ?	Parce qu’il a échoué, l’entrepreneur considère qu’il n’est pas fait pour l’entrepreneuriat et qu’il est inutile de persister. S’il ne change pas d’avis, l’attribution est alors stable.
Causality	La causalité	La cause perçue est-elle interne ou externe au sujet ?	L’entrepreneur dit avoir échoué à cause de son incompetence en gestion (interne) et/ou du manque de compétences de son équipe (externe).
Control	La contrôlabilité	La cause perçue est-elle contrôlable ou incontrôlable par soi ou par les autres ?	L’entrepreneur dit avoir été trop souvent absent en raison de sa maladie (incontrôlable) ou en raison de ses trop nombreux déplacements qui l’ont coupé de la réalité (contrôlable).

Les auteurs qui ont montré l’effet du temps sur les attributions à partir du modèle de Weiner parviennent tous à la même conclusion. En fonction des situations, il existe un lien entre stabilité, causalité et contrôlabilité (Allen, 2010 ; Allen *et al.*, 2009 ; Amankwah-Amoah, 2015 ; Ganzach, 2016 ; Lau, 1984 ; Miller et Porter, 1980 ; Sanna et Swim, 1992). Mais lorsque les attributions sont étudiées dans la durée avec une plus grande prise en compte des caractéristiques du sujet (évolutions dispositionnelles) ou de la situation (évolutions situationnelles), leurs résultats sont essentiellement expliqués par l’utilisation de stratégies motivationnelles et notamment, comme nous l’avons vu précédemment, sous l’angle du biais d’autocomplaisance (Miller et Ross, 1975). Ce constat est d’ailleurs partagé au sein de la communauté scientifique (Dolan *et al.*, 2012 ; Mitchell et Shepherd, 2010 ; Walsh et Anderson, 2012 ; Zientek et Breakwell, 1991). Dans le contexte dynamique au sein duquel se situe notre terrain de recherche, il est important d’observer les attributions exprimées par l’entrepreneur dans la durée de son apprentissage. À ce titre, des travaux sur les attributions suggèrent de se

centrer sur la manière dont les principales causes de l'échec sont identifiées par l'entrepreneur (Homsma *et al.*, 2007) en se basant sur les deux dimensions : causalité (interne vs externe) et stabilité (stable vs instable). Le locus de contrôle (causalité) est la dimension la plus fréquemment étudiée (Zacharakis *et al.*, 1999). Il peut être empiriquement difficile de faire la distinction entre le lien de causalité et la contrôlabilité, les causes internes étant assez similaires à celles contrôlables en interne (Dixon *et al.*, 2001 ; Sugathan *et al.*, 2017 ; Weiner, 1986). L'interprétation et la signification de l'échec incluent souvent des dimensions de contrôle des causes et de responsabilité personnelle (Homsma *et al.*, 2007). Par exemple, un entrepreneur peut dire qu'il a échoué parce qu'il n'a pas consacré suffisamment de temps ou d'efforts à son entreprise (la cause est interne et contrôlable), ou il peut dire qu'il a échoué en raison d'un ralentissement de l'économie (la cause est alors externe et incontrôlable). Par conséquent, nous suivons dans ce travail de recherche les travaux de Homsma *et al.* (2007) en nous focalisant sur les deux dimensions causalité et stabilité.

## **2. Les deux approches pour l'observation de l'évolution des attributions causales**

À ce jour, la question de l'observation de l'évolution des attributions causales exprimées par l'entrepreneur n'ayant pas encore fait l'objet de travaux de recherche, il nous appartient de trouver dans la littérature des unités d'analyse sur la base desquelles nous pouvons démarrer notre travail empirique. Il existe au sein de la communauté scientifique deux grandes discussions pour rendre compte de l'évolution temporelle des attributions suite à un échec. La première renvoie à la mise en jeu de processus cognitifs (Frank et Gilovich, 1989 ; Miller et Porter, 1980 ; Miller et Ross, 1975 ; Sanna et Swim, 1992), la seconde à la mise en jeu de processus motivationnels (Allen, 2010 ; Burger, 1986 ; Cusin, 2014) (Tableau 6).

### **2.1. Première approche : la mise en jeu du processus cognitif**

Derrière le processus cognitif apparaissent diverses explications ; mnésiques, comme la perte d'information, la perte de la vivacité des émotions, la perte du sentiment de contrôle personnel et le biais de rétrospection.

La première explication est liée au fait que la mémoire affecte les attributions faites tardivement à cause de *la perte d'information* (Lincoln *et al.*, 2010). Avec le temps, l'attention se centre sur les informations dispositionnelles. L'individu n'étant plus en contact avec la situation vécue, il

attribue dès lors à l'évènement des causes dispositionnelles (Bar-Tal *et al.*, 2017 ; Moore *et al.*, 1979).

Dans la mise en jeu du processus cognitif, certains travaux évoquent *la mémoire des émotions*. Plus les émotions sont vives, ce qui est le cas pour l'échec entrepreneurial (Edmondson, 2011), plus les attributions sont situationnelles. C'est lorsque les émotions s'effacent peu à peu de la mémoire que les attributions deviennent propres à la personne (dispositionnelles). En soulignant le lien entre les émotions et l'évolution des attributions, les auteurs mettent notamment l'accent sur un phénomène qui traduit une perte de la « vivacité de l'information » (Frank et Gilovich, 1989 ; Macrae *et al.*, 2015 ; Marigold *et al.*, 2015 ; St. Jacques *et al.*, 2017).

Une autre variable susceptible d'influencer les attributions dans le temps est le *sentiment de contrôle sur les évènements*. Dans la lignée des travaux de Weiner (1979) et dans leurs travaux en lien avec les attributions, Miller et Porter (1980) démontrent que les individus n'ont pas le même sentiment de contrôle selon qu'ils portent une analyse immédiatement après l'évènement et plus tard. Selon les auteurs, la distance temporelle modifie la perception personnelle du contrôle de l'évènement. Dit autrement, l'éloignement temporel contribue à diminuer la perception du contrôle personnel de l'évènement (Allen, 2010 ; Villemain et Lévêque, 2005). Cela nous renvoie à ce que Tversky et Kahneman (1974) ont pu démontrer, à savoir que les facteurs situationnels dominant lorsque l'individu s'éloigne de l'évènement (Tversky et Kahneman, 1974). Nous verrons plus loin que ce phénomène revêt aussi une forme motivationnelle et intentionnelle, car il peut viser à conserver l'estime de soi (Zuckerman, 1979).

D'autres travaux en lien avec la place du processus cognitif révèlent que l'évolution des attributions se confronte aussi au *biais cognitif de rétrospection*, lequel renvoie l'individu en situation d'apprentissage à un re-jugement de l'évènement (Hawkins et Hastie, 1990 ; Hayter, 2016 ; Murty *et al.*, 2016). Ce biais, qui permet un ajustement du jugement, affecte les perceptions causales dans le temps (Fischhoff, 2003). La modification du jugement est liée à la difficulté de se remémorer l'évènement et à la tendance à une modification de la perception de l'évènement (Pennington et Roese, 2003 ; Sanna et Schwarz, 2004). Les individus perçoivent alors les résultats passés comme étant très clairs et très compréhensibles. Bien plus qu'un apprentissage des expériences passées, Wasserman *et al.* (1991 : p. 30) nous montrent que ce biais est une projection de nouvelles connaissances dans le passé, lesquelles influencent les jugements : « *The hindsight bias is a projection of a new knowledge into the past accompanied by a denial that the outcome information has influence judgements* ».

## 2.2. Seconde approche : la mise en jeu d'une dimension motivationnelle

Les recherches sur les attributions sous l'angle motivationnel sont majoritairement présentées dans le cadre d'études considérant les situations de succès et d'échecs. Elles peuvent renvoyer, comme nous l'avons décrit auparavant, au biais d'autocomplaisance (Bradley, 1978b ; Cusin, 2014 ; Miller et Ross, 1975). Ce biais provient bien d'un processus motivationnel et non informationnel (Zuckerman, 1979), car il vise aussi à préserver le niveau d'estime de soi. Cette protection peut parfois conduire l'individu à redéfinir son rôle dans un événement au sein duquel il était « acteur ». En voulant se préserver à nouveau de l'échec, il peut se considérer avec plus ou moins d'intensité comme observateur de l'évènement. Ce constat est partagé par Shepherd et al. (2011, p. 1247) « *When individuals consider past events (at which they were present), they generally perceive the events as if they were external observers instead of participants* ». D'autres travaux montrent même que les entrepreneurs qui ont connu un échec en parlent comme si le temps en avait modifié les causes, comme s'ils avaient été observateurs de l'échec en lui accordant des causes externes (Amankwah-Amoah *et al.*, 2018 ; Edmondson, 2011 ; Liu *et al.*, 2019).

**Tableau 6 – Facteurs associés à l'évolution des attributions causales**

Facteurs		Intérêt
<b>Mise en jeu du processus cognitif</b>	Perte d'information	La mémoire des informations peut se modifier et peut faire varier les attributions.
	Perte de vivacité de l'information (émotions)	Les émotions liées à la mémoire des informations peuvent évoluer dans la durée.
	Perte du sentiment de contrôle personnel	Le sentiment de contrôle personnel peut varier au fur et à mesure que l'échec s'éloigne dans le passé.
	Biais de rétrospection	Les jugements portés sur l'échec peuvent se modifier dans la durée.
<b>Mise en jeu du processus motivationnel</b>	Positionnement face à l'échec (acteur/observateur)	L'entrepreneur peut être amené à modifier son niveau d'implication au fur et à mesure de l'éloignement de l'échec.

Ces deux discussions sont complémentaires, car selon Shaver (2016 : p. 72), rendre compte de l'évolution des attributions causales n'est ni purement cognitif ni purement motivationnel, mais

plutôt une combinaison des deux éléments : « [...] *the attribution process is neither purely cognitive nor purely motivational, but rather contains substantial elements of both* » (Shaver, 2016). Les inférences causales, comme les nomme Heider (1958), impliquent une articulation entre « ce que l'on est » et « ce que l'on aimerait être ». Dès lors, au cours de son apprentissage, l'entrepreneur se heurte à des obstacles, à la fois cognitifs et motivationnels, qui le ralentissent dans sa reconstruction et impactent les causes qu'il attribue à son échec (Yamakawa et Cardon, 2015). Selon Bradley (1978), les attributions, qu'elles soient internes ou externes, revêtent un caractère autodéfensif destiné à maintenir l'estime de soi. Ce constat vient compléter la littérature en lien avec le biais cognitif d'autocomplaisance (Miller et Ross, 1975) qui montre, comme nous l'avons abordé en amont, une propension à attribuer des causes internes à la réussite et des causes externes à l'échec dans le but de maintenir l'estime de soi et de nourrir le besoin de reconnaissance (Shepperd *et al.*, 2008). Dans la section suivante, nous identifions les catégories d'attributions qui peuvent se manifester à la suite d'un échec entrepreneurial (Mantere *et al.*, 2013). Nous mobilisons ensuite une littérature qui décrit les attributions internes comme le signe d'un apprentissage (Yamakawa *et al.*, 2015 ; Yamakawa et Cardon, 2015) et les attributions externes qui traduisent, quant à elles, les obstacles à l'apprentissage (Fang He *et al.*, 2018 ; Liu *et al.*, 2019).

## **SECTION 2 – LES ATTRIBUTIONS CAUSALES DANS LE PARCOURS D’APPRENTISSAGE DE L’ENTREPRENEUR**

Les causes attribuées à l'échec d'une entreprise varient selon les parties prenantes en relation avec cette même entreprise (Mantere *et al.*, 2013), ce qui nous fait dire que l'échec est un construit social complexe au sein duquel les récits varient en fonction des personnes impliquées. Dans le cadre de cette recherche, nous faisons le choix d'un focus sur l'entrepreneur. C'est le récit de l'entrepreneur qui nous intéresse et ce sont donc les attributions causales qu'il exprime dans la durée de son apprentissage qui font l'objet de cette thèse. Néanmoins, nous ne pouvons pas faire abstraction de l'environnement social de l'entrepreneur. La stigmatisation dont il peut parfois faire l'objet (Cusin et Maymo, 2016 ; Simmons *et al.*, 2014) ou la valorisation sociale des attributions internes (Beauvois et Dubois, 1988) nous montrent qu'il est important dans ce travail de recherche de porter notre attention sur l'environnement social tel qu'il est vu par l'entrepreneur. Dans les paragraphes suivants, nous mobilisons une littérature dont les travaux aboutissent à une catégorisation des attributions causales et une distinction entre ces catégories selon les acteurs qui les expriment. Nous mobilisons aussi un pan de la littérature qui fait le lien entre les attributions et le parcours d'apprentissage de l'entrepreneur.

### **1. Les différentes « catégories » d'attributions**

Un article important à considérer ici est celui de Mantere *et al.* (2013), sur les attributions exprimées à la suite d'un échec entrepreneurial. Les auteurs identifient les attributions de différents points de vue liés à un même échec pour analyser ainsi la façon dont les individus interprètent la réalité. Grâce à une analyse inductive, l'étude catégorise sept « familles » distinctes d'attributions : *catharsis*, *hubris*, *zeitgeist*, *betrayal*, *nemesis*, *mechanistic*, *fate* (Tableau 7). Les auteurs relient finalement ces attributions à un besoin de création de sens et de reconstruction. Ils concluent en déclarant qu'elles sont motivées par les besoins cognitifs et émotionnels des parties prenantes de l'entreprise pour maintenir une estime de soi positive et se remettre de l'échec : « *Our results illustrate how the social construction of entrepreneurial failure is driven by the cognitive and emotional needs of organizational stakeholders to maintain positive self-esteem and recover from the loss of the venture* » (Mantere *et al.*, 2013 ; p.470).



**Tableau 7 – Différentes fonctions narratives des attributions identifiées (d’après Mantere *et al.*, 2013)**

Attributions			Fonction de l’attribution	
Type <sup>6</sup>	Auteurs des attributions	Focalisation de la responsabilité	Description	Stratégie de justification
<b>Catharsis</b>	<b>Entrepreneur</b>	Personnelle	Rôle personnel dans la cause de la perte, accepte la responsabilité et apprend à identifier les causes.	Attributions internes : pour identifier les croyances qui appartiennent à « l’ancien moi », apprendre à passer à un « nouveau moi ».
<b>Hubris</b>	<b>Entrepreneur et personnel de l’entreprise</b>	Collective	Responsabilité partielle, contourne l’expérience en faisant de l’échec un évènement courant.	Attributions internes : pour montrer que l’irrationalité des décisions provient de la pression sociale.  Attributions externes : pour expliquer l’échec comme la conséquence d’un évènement social atypique.
Zeitgeist	Médias			
Betrayal	Personnel de l’entreprise	Autres acteurs	Aucune responsabilité : restaure l’estime de soi et sa compétence en blâmant les autres acteurs.	Attributions externes : pour protéger l’estime de soi en cherchant des causes préjudiciables à la réputation d’acteurs jugés responsables.
<b>Nemesis</b>	<b>Entrepreneur et personnel de l’entreprise</b>			
Mechanistic	Médias	Non humaine	Aucune responsabilité : restaure l’estime de soi et sa compétence en blâmant des facteurs sociétaux (réglementations).	Attributions externes : pour protéger l’estime de soi en blâmant des facteurs sociétaux.
<b>Fate</b>	<b>Entrepreneur</b>			

<sup>6</sup> Nous faisons ici le choix de garder la dénomination originale des auteurs afin de rester fidèle à leur catégorisation.

Sur les 7 catégories identifiées à la suite du travail empirique mené par les auteurs, quatre trouvent leur origine dans les propos de l'entrepreneur (en gras dans le tableau). Les catégories « fate et nemesis » sont motivées par une volonté de protéger l'estime de soi. La catégorie « catharsis » est décrite comme étant interne et montre un effort cognitif d'analyse critique de l'échec. Seule la catégorie « hubris » apparaît hybride, à la fois interne et externe. Interne pour montrer que l'irrationalité des décisions du dirigeant ayant conduit à l'échec proviennent de la pression sociale ; externe pour expliquer que l'échec est la conséquence d'un événement social atypique. Dans leur article, Manterre *et al.* (2013) associent déjà la catégorie « catharsis » à l'analyse critique. En 2015, d'autres travaux viennent confirmer ce constat.

## **2. Les attributions internes : le signe d'une analyse critique de l'entrepreneur**

En s'inspirant de leurs connaissances sur la littérature sur les attributions causales, Yamakawa *et al.* (2015) montrent le mécanisme sous-jacent du lien entre l'échec entrepreneurial et les perceptions manifestées lors de l'apprentissage. En réponse à un appel pour une vision plus nuancée de l'échec et de ses implications (Cope, 2011 ; Ucbasaran *et al.*, 2013), et en particulier, la relation entre les attributions causales et la reconstruction (Cardon *et al.*, 2011, 2012), les auteurs enrichissent la littérature sur l'apprentissage entrepreneurial à la suite d'un échec. L'entrepreneuriat découle fondamentalement d'actions individuelles, c'est pourquoi il est important de bien comprendre comment l'entrepreneur apprend et agit afin de mieux cerner sa reconstruction. En répondant à l'appel de la recherche sur l'étude des attributions de l'entrepreneur et de son apprentissage (Cardon *et al.*, 2012 ; Ucbasaran *et al.*, 2013), Yamakawa *et al.* (2015) démontrent le lien entre les attributions causales et l'apprentissage entrepreneurial ; ils complètent notamment les travaux de Jenkins *et al.* (2014). Leurs résultats suggèrent que les attributions internes sont bénéfiques pour l'apprentissage, car elles montrent que l'entrepreneur accepte la responsabilité de l'échec et en tire les leçons pour l'avenir : « *Our results certainly suggest that internal ascriptions are beneficial so that entrepreneurs accept responsibility for the failure and can discover what lessons can be taken away, and unstable ascriptions are also beneficial so that entrepreneurs believe in the potential to change those causes and therefore succeed in future endeavors (...)* » (Yamakawa *et al.*, 2015 ; p.813).

Par ailleurs, l'instabilité des attributions indique que l'entrepreneur, en reconsidérant les causes de l'échec, croit en la possibilité d'avoir le contrôle de certaines situations susceptibles d'aboutir à un échec. Yamakawa *et al.* (2015) et d'autres auteurs nous invitent néanmoins à ne pas forcer ou imposer l'attribution interne, mais plutôt à l'observer comme un indicateur

d'évolution de l'apprentissage. En effet, les entrepreneurs attribuent des causes à leur échec en fonction de leurs propres évaluations et de leur expérience émotionnelle (Jenkins *et al.*, 2014 ; Shepherd, 2003) : « [...] *we recognize that failure ascriptions cannot be forced or mandated in those directions. Entrepreneurs will ascribe the causes of their failure based on their own assessment of why their venture failed, as well as based on their emotional experiences surrounding that failure* », (Yamakawa et Cardon, 2015 ; p.813). Cela nous montre qu'en fonction des situations, des contextes et des individualités, la portée de l'échec n'est pas la même et le rythme de l'apprentissage diffère selon les entrepreneurs. Par exemple, la crise sanitaire de 2020, qui constitue un élément de contexte important, favorise le développement d'attributions externes. Ces causes externes sont justes, puisque la crise a accéléré la liquidation d'entreprises déjà fragiles. Dans ce cas, et nous verrons que notre travail empirique révèle des informations qui vont dans le même sens que Yamakawa *et al.* (2015), l'apprentissage est ralenti, mais demeure bien présent.

Ce qu'il faut retenir des conclusions de Yamakawa *et al.* (2015), c'est que les attributions internes indiquent que l'entrepreneur emprunte un cheminement critique nécessaire à son apprentissage, qu'il reconsidère les causes de son échec afin d'en tirer les leçons pour l'avenir. En soulignant l'importance du temps sur l'apprentissage, les auteurs montrent aussi que les effets positifs des attributions internes sur l'apprentissage sont accentués par la rapidité avec laquelle l'entrepreneur s'inscrit de nouveau dans une vigilance entrepreneuriale (Jenkins *et al.*, 2014). Si l'entrepreneur ne parvient pas à livrer de causes internes à son échec, c'est que sa douleur émotionnelle et la perte d'estime de soi sont trop élevées pour identifier sa part de responsabilité. En revanche, lorsqu'il commence à livrer des attributions internes, c'est qu'il parvient à se soustraire à sa douleur et accélère les chances de s'inscrire dans un nouveau projet. Notre travail de recherche s'inscrit bien dans le prolongement de ces travaux, car il vise à observer dans la durée l'évolution des attributions causales. Il est important d'ajouter que les travaux de Yamakawa *et al.* (2015) sont essentiels pour notre recherche, car ils viennent alimenter l'affirmation selon laquelle la manifestation d'attributions internes à la suite d'un échec entrepreneurial signifie que l'entrepreneur est plus enclin à réaliser une analyse critique. Les attributions externes, quant à elles, viennent s'y heurter en ralentissant l'apprentissage. Elles se manifestent par des émotions négatives (Fang He *et al.*, 2018) et le narcissisme de l'entrepreneur (Liu *et al.*, 2019).

### 3. Les attributions externes et les obstacles à l'apprentissage

Bien que l'échec soit considéré comme une source de connaissance (McGrath, 1999), il existe des obstacles à son apprentissage (Cusin, 2009). Sur le plan individuel, les obstacles peuvent être liés à des biais cognitifs (Kahneman et Tversky, 1974) et une forte stigmatisation (Cannon et Edmondson, 2001). Ces obstacles sont omniprésents dans le parcours de l'entrepreneur et nous souhaitons dans ce travail apporter une attention particulière à la contribution pour surmonter ces obstacles. En 2015, en réponse à un appel à la recherche sur les attributions causales (Cardon *et al.*, 2005, 2012 ; Ucbasaran *et al.*, 2013b ; p. 801), Yamakawa et Cardon ont demandé à leurs répondants de livrer la raison principale de l'échec de leur entreprise. Cela leur a permis de classer et codifier quatre catégories de causes explicites : les attributions internes stables et instables et les attributions externes stables et instables. Les résultats obtenus ajoutent des données empiriques permettant de résoudre une partie du mystère sur l'impact de l'échec sur l'apprentissage. En montrant ce lien, les auteurs soulignent l'importance de la compréhension des attributions exprimée par l'entrepreneur afin de les aider à optimiser la possibilité de tirer les leçons de leur échec et de créer à nouveau une entreprise : « *By addressing the call for research on individual level attributions and learning concerning entrepreneurial failure, we add empirical data to help address some of the mystery concerning how prior failure impacts entrepreneurial learning applicable to later venturing. This is important because until we understand this relationship, we cannot help entrepreneurs maximize the potential learning opportunities their failures afford them* » (Yamakawa et Cardon, 2015). Leur recherche révèle que lorsque les erreurs sont attribuées à des causes externes, l'apprentissage est moins susceptible de se produire. Les entrepreneurs qui attribuent l'échec à des facteurs externes sont moins enclins à tirer les leçons de leur échec, car ils sont susceptibles d'interpréter les causes comme étant hors de leur contrôle (Homsma *et al.*, 2007). Ils peuvent croire qu'ils ont échoué en raison de facteurs tels que l'incertitude environnementale, la concurrence, les changements de préférence chez les clients ou simplement la « malchance ». Parce que les causes sont extérieures à l'individu, elles échappent à son contrôle et à sa maîtrise. Les auteurs soulignent aussi le lien entre les attributions externes et d'autres obstacles comme les émotions négatives et les stratégies de maintien de l'estime de soi. Les émotions négatives empêchent l'analyse de l'échec et freinent les opportunités d'en tirer des leçons. En outre, Yamakawa et Cardon soulignent que le travail d'analyse de l'échec, lorsqu'il est enclenché le plus tôt possible avec l'identification des causes internes, se combine avec un apprentissage plus rapide (Shepherd, 2003) et surtout la réémergence possible d'un nouveau projet : « *[...], while the combination of strong internal ascriptions for failure and an extended time between failure and reemergence*

*may erode learning from failure, the combination of strong internal causal ascriptions and a shorter time to start another venture should result in greater learning from the previous failure* » (Yamakawa et Cardon, 2015 ; p. 803). Si des attributions externes peuvent être exprimées parce que l'entrepreneur demeure persuadé que l'échec est la conséquence de l'environnement, elles sont le signe d'une protection de l'estime de soi. Ucbasaran *et al.* (2013) affirment même l'idée que les entrepreneurs qui manifestent durablement des attributions externes n'apprennent pas de leur échec.

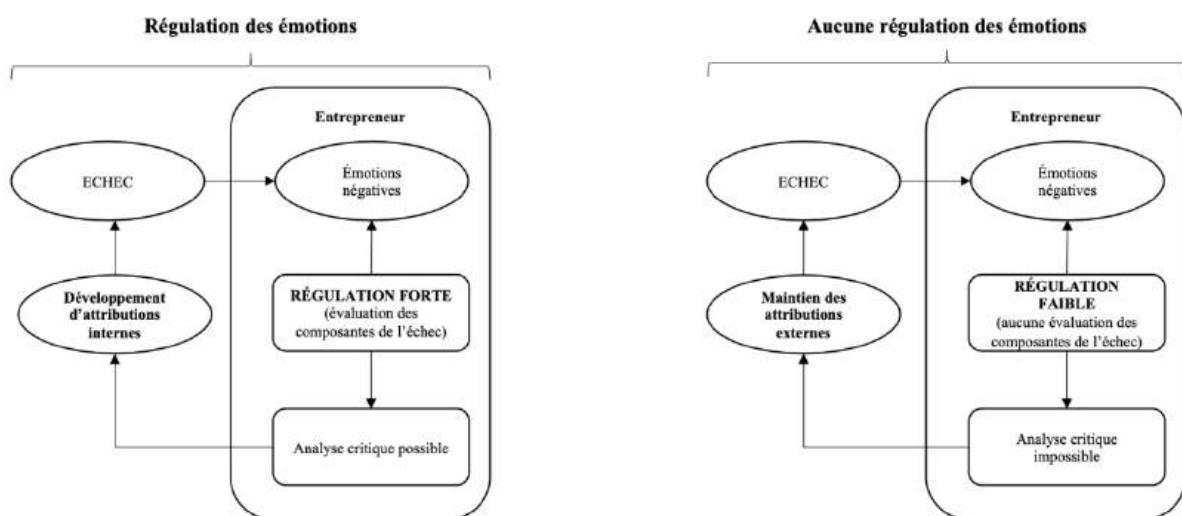
Dans la lignée de ces travaux, Jenkins *et al.* (2014) ont constaté des différences de perception et d'interprétation de l'échec. Lorsque l'entrepreneur associe spontanément l'échec à une perte de l'estime de soi, ce qui est fréquent (Leung *et al.*, 2021), il est plus enclin à éprouver des émotions négatives. Les auteurs suggèrent qu'un délai plus court avant la création d'une nouvelle entreprise peut permettre de tirer les leçons plus efficacement de l'échec en offrant à l'entrepreneur la possibilité de regarder plus rapidement vers l'avenir. Regarder vers l'avenir apporte une réponse positive qui, selon les auteurs, permet d'éviter de se concentrer sur des explications chargées d'émotions négatives (Cope, 2011), et cela passe par une recherche des responsabilités et des causes internes. Dans les paragraphes suivants, nous mobilisons une littérature dont les travaux montrent que l'apprentissage implique un effort cognitif incluant une régulation des émotions (Fang He *et al.*, 2018) et un travail identitaire pour retrouver l'estime de soi (Hoyle *et al.*, 2019 ; Liu *et al.*, 2019).

### 3.1. Les émotions

Si l'échec pousse les entrepreneurs à apprendre, il génère aussi des émotions fortes qui peuvent entraver les comportements d'apprentissage (Ucbasaran *et al.*, 2013). La mesure dans laquelle les entrepreneurs se remettent de l'échec et utilisent leur expérience dépend de l'efficacité avec laquelle ils régulent leurs émotions (Shepherd, 2003 ; Shepherd *et al.*, 2009 ; Shepherd et Cardon, 2009a). Des travaux s'appuyant sur la théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) révèlent qu'il existe un lien entre l'apparition de comportements d'apprentissage et la diminution des émotions (Fang He *et al.*, 2018). Dès lors, l'apprentissage est plus rapide avec une régulation des émotions et grâce à leurs travaux, Fang He *et al.* (2018) offrent une meilleure compréhension de la gestion des émotions. Ils s'inscrivent dans une recherche importante qui montre l'échec entrepreneurial comme une expérience chargée d'émotions (Shepherd, 2003) et se traduit par un besoin accru de mieux comprendre comment les entrepreneurs surmontent les obstacles émotionnels (Cardon *et al.*, 2012). Les auteurs expliquent que la régulation des émotions négatives favorise les comportements d'apprentissage plus qu'elle ne les réduit et que lorsqu'elles sont régulées, les émotions ne

constituent plus des obstacles à l'apprentissage ; au contraire, elles le facilitent. La régulation des émotions repose sur la capacité de l'entrepreneur à sélectionner certains aspects de l'échec pour en donner la signification. Les entrepreneurs dont la régulation des émotions est plus élevée sont susceptibles de se soustraire plus facilement de l'état émotionnel dans lequel ils sont et, par conséquent, sont capables de faire face plus rapidement à l'échec (Cardon et McGrath, 1999). Par exemple, en sélectionnant certaines décisions ayant contribué à l'échec, l'entrepreneur évalue différentes composantes qui l'incitent à adopter un comportement d'apprentissage (Shepherd *et al.*, 2009 ; Yamakawa et Cardon, 2015). En revanche, les entrepreneurs dont la régulation des émotions est plus faible sont susceptibles de se concentrer sur des facteurs indépendants de leur volonté et donc des attributions externes (Eggers et Song, 2015). Ainsi, cette évaluation donne lieu à un sentiment d'impuissance qui conduit à croire que d'autres attributions, et donc d'autres comportements d'apprentissage, ne les aideront pas à améliorer leur situation. Lorsque les entrepreneurs sont capables de gérer les émotions négatives au moment critique de l'apprentissage, ils sont plus susceptibles de collecter, d'analyser et d'intérioriser efficacement des informations précieuses générées par l'échec. Par conséquent, les entrepreneurs dont la régulation des émotions est plus élevée sont plus enclins à empêcher les émotions négatives d'interférer avec les comportements d'apprentissage lors de l'analyse critique de l'échec (Fang He *et al.*, 2018) (Figure 6).

**Figure 6 - Impacts de la régulation des émotions sur l'apprentissage et les attributions de l'entrepreneur**



Dans leur article, Fang He *et al.* (2018) soulignent l'importance d'accompagner la régulation des émotions négatives. Si l'entourage personnel de l'entrepreneur ne suffit pas, ce dernier peut

recourir à d'autres formes d'accompagnement. La famille, les amis et les proches, de par leur proximité et le lien affectif qui les relie à l'entrepreneur, ne sont pas toujours disposés à écouter durablement les émotions négatives. La stigmatisation de l'échec entrepreneurial (Cusin et Maymo, 2016 ; Simmons *et al.*, 2014) et sa représentation dans la pensée collective font de lui un construit social (Cope, 2011). L'entrepreneur peut souffrir du regard des autres, c'est pourquoi il peut mettre en œuvre des stratégies de défense de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019). Ce constat révélé par la littérature conduit à un nouvel obstacle à l'apprentissage, le narcissisme de l'entrepreneur.

### 3.2. Le narcissisme de l'entrepreneur

Le narcissisme provient du mythe de Narcisse, qui signifie « tomber amoureux de sa propre image ». Au cours des dernières décennies, le narcissisme a connu un regain d'intérêt dans la communauté scientifique. Les chercheurs ont relié le narcissisme à des processus tels que la prise de décision, la performance au travail ou les comportements en équipe (Braun, 2017 ; Morf et Rhodewalt, 2001). Plusieurs études suggèrent que le niveau de narcissisme a augmenté avec le temps et est devenu un aspect saillant des générations récentes (Twenge *et al.*, 2008 ; Wetzel *et al.*, 2017). Dans leur article paru en 2021, Leung *et al.* montrent que le besoin d'attention, d'admiration, de pouvoir et d'autonomie des narcissiques cadre bien avec la personnalité de l'entrepreneur, et ce constat est partagé dans des recherches qui mettent l'accent sur le besoin d'être associé à l'image héroïque de personnes qui travaillent dans un environnement difficile et risqué (Mathieu et St-Jean, 2013 ; Stewart et Roth, 2001). Leur résultat suggère en outre que le narcissisme peut s'avérer contre-productif pour l'entrepreneur. Dans cette thèse, nous utilisons volontairement le terme de « trait narcissique » pour nuancer le narcissisme que Freud (1914) définit comme un trouble du comportement. En effet, le narcissisme varie en fonction des individus et il ressort d'autant plus lorsque l'estime de soi a été atteinte (Myers et Zeigler-Hill, 2012 ; Rosenthal *et al.*, 2020). Il serait donc abusif de postuler que tous les entrepreneurs souffrent de troubles du comportement.

Selon Leung *et al.* (2021), si les individus narcissiques peuvent éprouver une attirance naturelle pour l'entrepreneuriat, c'est parce ce dernier est susceptible de procurer du plaisir lorsque tout est sous contrôle et que tout réussit. Les aspects positifs du narcissisme de l'entrepreneur peuvent en revanche s'avérer moins désirables lorsqu'il s'agit d'envisager des scénarios moins glorieux dans la vie de l'entreprise. Dès lors, l'échec de l'entreprise figure parmi les événements les plus importants susceptibles de contrecarrer les aspects positifs initiaux. Sedikides et Spencer (2011) expliquent ce phénomène avec le modèle du « gâteau au chocolat ». Pour un

individu narcissique, l'attrait pour l'entrepreneuriat est comparable à un gâteau au chocolat : alors que la richesse du gâteau peut être gratifiante et flatteuse au début, elle peut devenir écrasante et indigeste par la suite. Si l'échec entrepreneurial peut devenir un fardeau plus important pour les entrepreneurs les plus narcissiques, il devient aussi un obstacle important à l'analyse critique (Liu *et al.*, 2019).

### **3.2.1. L'estime de soi, une composante cognitive du narcissisme**

Sur le plan clinique, le narcissisme peut donc être décrit comme un trouble psychologique caractérisé par un besoin d'admiration et un manque d'empathie (Freud, 1914), mais dans la recherche en sciences sociales, il se manifeste chez tous les individus à des degrés différents avec des avantages et des limites. Nous suivons donc ici la tradition des sciences sociales et postulons que les entrepreneurs, à des degrés différents, sont narcissiques (Morf et Rhodewalt, 2001). Le narcissisme se reflète à la fois sur le plan cognitif et motivationnel (Bushman et Baumeister, 1998 ; Chatterjee et Hambrick, 2007). Sur le plan cognitif, les individus narcissiques ont tendance à croire qu'ils sont dotés de capacités supérieures dans des domaines comme la créativité, la compétence et le leadership (Judge *et al.*, 2006). Sur le plan motivationnel, les individus narcissiques ressentent un besoin intense de nourrir l'estime de soi pour voir leur supériorité continuellement réaffirmée (Campbell *et al.*, 2004). À ce titre, des recherches révèlent que le trait narcissique se manifeste davantage chez les personnes ayant perdu l'estime de soi (Myers et Zeigler-Hill, 2012 ; Rosenthal *et al.*, 2020). Cela montre que l'échec, qui entraîne une perte de l'estime de soi (Cope, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009a), peut provoquer un besoin de protection qui se traduit, en fonction des individus et des conséquences de l'échec, par un trait narcissique plus ou moins perceptible dans le discours.

Dès lors, la sensation de supériorité ne peut être nourrie que par les autres (Bogart et al, 2004) à travers des formes variées comme l'adulation ou les applaudissements par exemple (Wallace et Baumeister, 2002). Certains chercheurs avancent que le narcissisme implique davantage la motivation que la cognition (Bushman et Baumeister, 1998), mais ce qui ressort communément, y compris dans ces travaux, c'est que le narcissisme entraîne des comportements généraux assez comparables d'un individu à l'autre. La qualité de l'individu narcissique, c'est qu'il se sent bien dans sa peau lorsqu'il entreprend des actions et réagit positivement à des feedbacks positifs (Brunell *et al.*, 2008 ; Wallace et Baumeister, 2002). Les individus narcissiques cherchent en revanche à protéger un niveau irréaliste d'estime de soi (Bradley, 1978a) et par conséquent, réagissent de manière défensive, voire agressive, à tout ce qui est susceptible de menacer l'estime de soi comme les feedbacks négatifs par exemple (Judge *et al.*, 2006 ; O'Boyle *et al.*,



2012). Cette « prédisposition narcissique » des entrepreneurs, qu'elle soit cognitive ou motivationnelle, peut exercer une influence à la fois sur l'analyse, l'interprétation et donc les attributions causales liées à l'échec au cours de leur analyse critique.

### **3.2.2. Le narcissisme comme obstacle à l'apprentissage**

Selon leur trait narcissique, les entrepreneurs peuvent avoir tendance à privilégier des stratégies de défense de l'estime de soi et être moins attentifs aux signaux objectifs, que ces derniers proviennent de leur environnement actuel ou de leur expérience passée (Campbell *et al.*, 2004 ; Chatterjee et Hambrick, 2007). Les individus narcissiques sont plus sélectifs dans la collecte et le traitement des informations et ils peuvent se priver d'un balayage complet permettant l'analyse et la réflexion. En plus de cette attention sélective, les entrepreneurs les plus narcissiques sont moins susceptibles de demander des conseils ou de prendre en considération l'avis d'autrui. Leur sentiment de supériorité peut les conduire à écarter la perspective de connaissance de l'expérience des autres et les priver d'une meilleure connaissance des causes de l'échec (Rhodes et Wood, 1992). Le narcissisme peut motiver la poursuite de stratégies de défense de l'ego afin de maintenir un niveau surréaliste de l'estime de soi : « *Narcissists will be motivated to pursue ego-defensive strategies in order to maintain an unrealistically high level of self-esteem. They may deny failure or justify failure by engaging in self-aggrandizement and self-enhancement* » (Liu *et al.*, 2019 ; p. 499). Avec un tel comportement, ils peuvent ne pas saisir avec précision ce qui aurait pu être évité et décidé et se penchent moins sur des causes susceptibles de les éclairer pour des actions futures (Ucbasaran *et al.*, 2013). Ils attribuent le plus souvent leur échec à l'incapacité des autres (Liu *et al.*, 2019) et l'environnement extérieur. Cela induit un traitement superficiel des informations et les connaissances qu'ils pensent acquérir grâce à des attributions externes sont moins transférables et applicables pour un projet ultérieur (Yamakawa et Cardon, 2015).

Le maintien de l'estime de soi comme composante motivationnelle du narcissisme de l'entrepreneur rend donc difficile l'apprentissage de l'échec. Cette stratégie répond aussi à un besoin de maintien de l'identité. Des travaux montrent que l'entreprise confère aux personnes qui la composent une identité à part entière (Brown, 1997, 2017) et la perte de l'estime de soi peut aussi se traduire chez l'entrepreneur par une perte d'identité. En attribuant l'échec à des causes externes, l'entrepreneur protège aussi une identité qu'il pense avoir partiellement perdue (Amankwah-Amoah *et al.*, 2018). Nous verrons par la suite en quoi l'identité constitue un levier intéressant d'accompagnement pour aider l'entrepreneur à trouver les causes de son échec et faire son analyse critique tout en maintenant l'estime de soi. Par échec entrepreneurial, nous

entendons échec d'un projet porté par un individu qui l'incarne (Ucbasaran *et al.*, 2013) et c'est pourquoi, lorsque l'échec entrepreneurial s'accompagne d'une disparition complète de l'entreprise à la suite d'une liquidation et d'une décision de justice, l'entrepreneur peut vivre cette perte comme la perte d'un enfant (Cusin, 2017a), voire la perte de son identité (Hager *et al.*, 1996 ; Hessels *et al.*, 2011).

Dès lors, la mort de l'entreprise s'apparente à ce que Hager *et al.* (1996) désignent comme une incapacité à se gouverner soi-même. Selon Hessels *et al.* (2011), les routines organisationnelles et les rituels managériaux mis en place dans l'entreprise dans la durée du projet s'apparentent à un marquage identitaire de l'entrepreneur. Ces rituels et routines organisationnels (pratiques managériales, choix organisationnels, prises de décisions, relations avec le personnel et les parties prenantes...) sont largement initiés par l'entrepreneur et sont la manifestation de ses valeurs et de ses croyances (Hessels *et al.*, 2011).

D'autres auteurs montrent comment l'identité de l'entrepreneur façonne l'entreprise (Fauchart et Gruber, 2011). Ils distinguent deux identités entrepreneuriales ; la première est individualiste et conduit l'entrepreneur à faire des choix et à saisir des opportunités pour s'enrichir personnellement, l'autre est communautaire et vise à enrichir l'organisation. Mais, quelle que soit sa motivation, l'identité sert de cadre à l'entrepreneur pour construire à travers l'entreprise ce que les auteurs appellent « le concept de soi ». Fauchart et Gruber (2011) montrent que la dimension identitaire de l'entrepreneur est une source fondamentale d'énergie positive et de création de valeur dans l'entreprise : « *Looking at our data, we found it particularly intriguing to observe that [...] identity dimension can be a fundamental source of positive energy and enthusiasm* » (Fauchart et Gruber, 2011 ; p. 952). Dès lors, les attributions externes ne sont pas seulement le signe d'une protection de l'estime de soi, elles peuvent aussi s'apparenter à une protection de l'identité et du concept de soi.

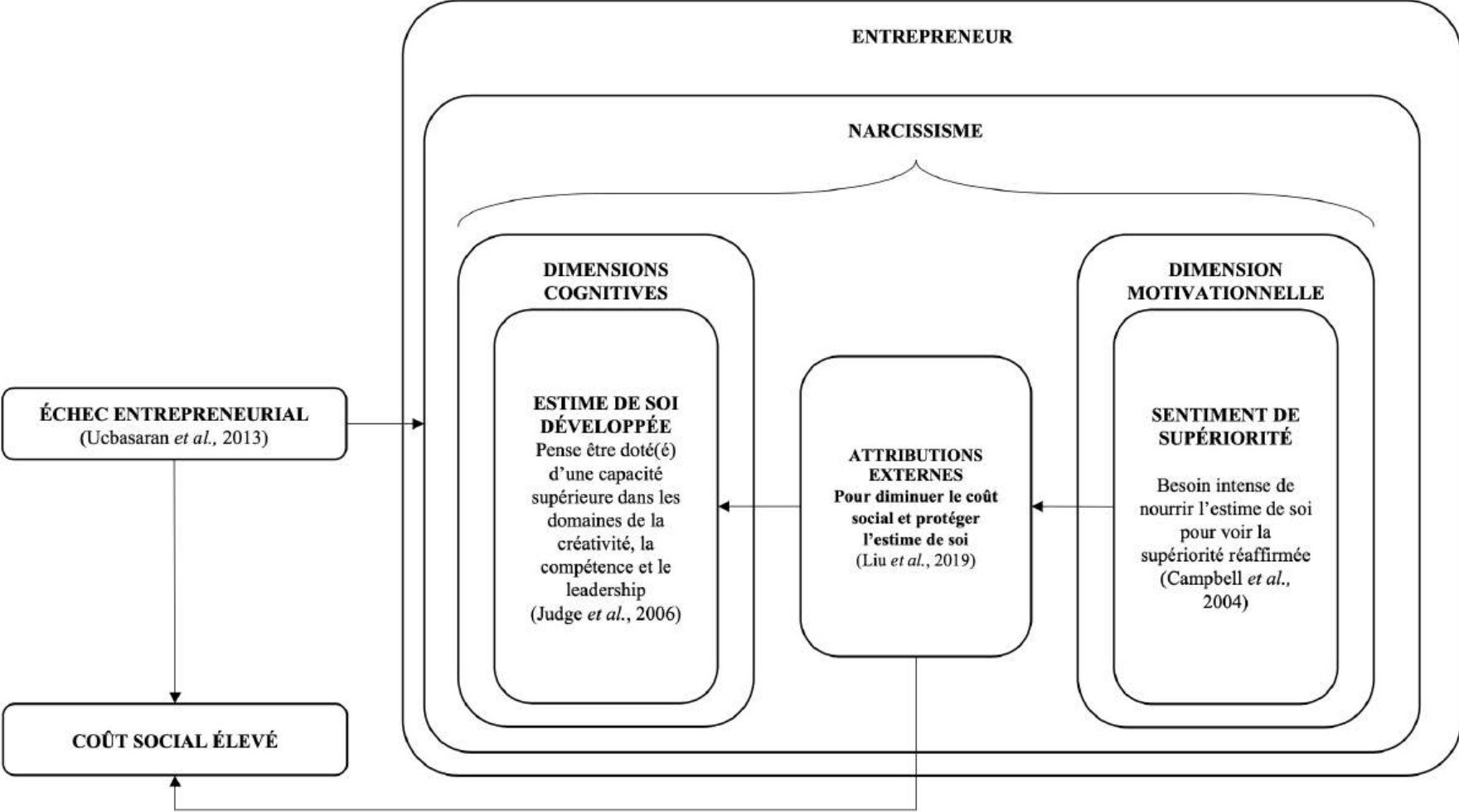
D'autres chercheurs vont plus loin en faisant référence à la notion de deuil (Salman, 2017 ; Persson, Rappin, 2015). Afin de catégoriser les travaux sur le deuil en sciences de gestion, nous choisissons, à l'instar de Pailot (2000, 2014), de distinguer le deuil lié à une perte de l'entreprise et le deuil lié à la perte de la personne qu'aurait souhaité être l'entrepreneur.

Dans le premier cas, le deuil est comparable à la perte d'un enfant et peut occasionner un biais de parentalité (Cusin, 2008, 2017a). Dans le second cas, le deuil est traité individuellement et peut être lié à une transition biographique (Boussaguet *et al.*, 2016 ; Crenn, 2016). Il peut s'agir alors pour l'entrepreneur de faire le deuil de ce qu'il aurait pu être, ce qui se nomme en psychothérapie une « POCHB » (Person One Could Have Become) (Simon, 2009 ; Salman, 2008). Selon les auteurs, la mise en place de stratégies de défense de l'estime de soi s'apparente

à une protection narcissique qui permet de maintenir l'image que l'entrepreneur souhaite renvoyer, celle d'une personne qu'il aurait souhaité devenir.

Dans leur article, Liu *et al.* (2019) soulignent l'importance de l'environnement social pour les entrepreneurs et montrent que les entrepreneurs les plus narcissiques sont plus sensibles à la présence de coûts sociaux. Les auteurs révèlent en outre que plus ces coûts sont importants, moins ils auront d'impact sur l'atténuation du narcissisme de l'entrepreneur et par conséquent, sur une analyse critique (Liu *et al.*, 2019) (Figure 7). L'environnement social est donc une variable à prendre en considération dans l'apprentissage. Dans la section suivante, nous mobilisons dans la littérature sociologique les travaux qui démontrent que l'environnement est sensible aux attributions émises par un individu (Beauvois et Dubois, 1988). Dès lors, l'image que renvoie l'entrepreneur est aussi fonction des causes qu'il attribue à son échec.

Figure 7 – Motivations des attributions externes chez l'entrepreneur



### **SECTION 3 – L’ENVIRONNEMENT SOCIAL ET SON INFLUENCE SUR LES ATTRIBUTIONS CAUSALES**

En 2011, Cope montre que le rôle de l’environnement social dans l’apprentissage constitue une voie intéressante d’exploration. Dans son article, il désigne notamment la famille de l’entrepreneur comme devant faire également face à l’échec et démontre l’intérêt de l’inscrire dans l’agenda scientifique : « *Ultimately, I emphasize that failure is not confined to “the entrepreneur” a person so often conceived as an atomistic and monadic. In particular, future studies must appreciate that, in most cases, it is the entrepreneurial family that experiences and must learn to cope with failure. Longitudinal, ethnographic research would be ideally suited to tracking entrepreneurs and their families as they interactively progress through the failure process* » (Cope, 2011 ; p. 17). Dans le cas de notre recherche, il est important d’interroger les relations que l’entrepreneur entretient avec son environnement social, car, comme nous l’avons vu précédemment, c’est en fonction des différents cercles de son entourage que l’entrepreneur va faire évoluer son analyse critique et ainsi reconsidérer les causes qu’il attribue à l’échec. L’environnement social de l’entrepreneur comprend en premier son cercle familial, puis son cercle amical. Il comprend ensuite toutes les personnes qu’il ne connaissait pas avant l’échec, c’est le cas des personnes qui composent les organisations et associations au sein desquelles il s’est inscrit pour se faire aider. Certaines d’entre elles proposent par exemple un accompagnement psychologique ou une expertise juridique<sup>7</sup>. D’autres peuvent être des clubs d’entrepreneurs ou tout simplement des clubs sportifs.

En effet, des travaux montrent que lorsqu’elles sont liées à un évènement, les attributions peuvent varier selon leur portée sociale (Fazio *et al.*, 2017 ; Gangloff et Malleh, 2017 ; Jellison et Green, 1981). Par extension, ces travaux nous renvoient à la théorie de la norme d’internalité développée par Beauvois et Dubois en 1988.

#### **1. La norme sociale d’internalité**

Dans le champ de la psychologie sociale, la prédiction selon laquelle l’orientation interne d’une explication est valorisée socialement, y compris quand il s’agit d’expliquer un échec, constitue précisément ce qui fait l’originalité et l’intérêt d’une norme d’internalité, c’est-à-dire « *la valorisation socialement acquise des explications des évènements psychologiques qui accentuent le poids causal de l’acteur* » (Beauvois et Dubois, 1988 ; p.301). Les théoriciens de

---

<sup>7</sup> Nous verrons ensuite que c’est l’une de ces associations (60 000 Rebonds) qui constitue notre terrain de recherche. Il est proposé au sein de cette association un accompagnement en coaching.

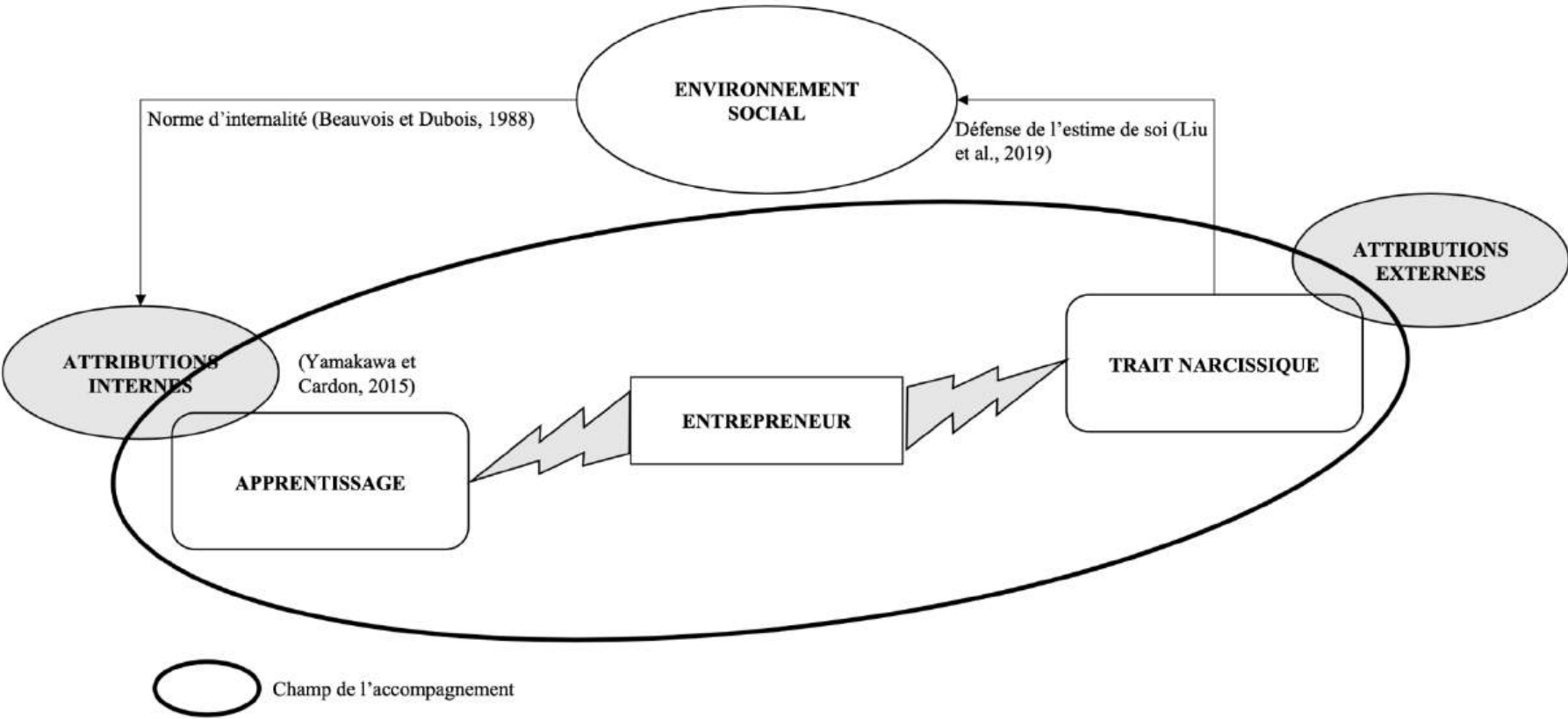
la norme d'internalité ont étudié sa valeur de référence, son utilité sociale (Gangloff *et al.*, 2014), ses variations culturelles, son évolution durant la formation et la scolarité des enfants (Jouffre, 2003), ses effets sur quelques opérations cognitives (Pasquier et Lucot, 1999) et l'évaluation sociale des personnes (Gilibert, 1998), mais jamais, à notre connaissance, elle n'a été explorée sous l'angle de l'accompagnement de l'entrepreneur. L'influence de l'environnement social sur l'entrepreneur constitue donc un champ de recherche intéressant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'environnement social peut être directement impacté par la faillite, c'est notamment le cas pour l'entourage familial de l'entrepreneur (Cope, 2011). Il peut impacter l'évolution des attributions causales liées à l'échec (Fazio *et al.*, 2017 ; Gangloff et Malleh, 2017 ; Jellison et Green, 1981), car comme nous l'avons vu plus en avant, il constitue une ressource au sein de laquelle l'entrepreneur cherche à retrouver l'estime de soi dans le regard des autres (Liu *et al.*, 2019). Si l'environnement social valorise les attributions internes (Beauvois et Dubois, 1988 ; Jellison et Green, 1981), cela peut avoir des conséquences sur l'analyse critique, car, en manifestant des attributions externes pour valoriser l'estime de soi (Yamakawa et Cardon, 2015), l'entrepreneur peut se heurter à la norme d'internalité et s'exposer à une forme d'isolement. Pourtant, au regard de certains travaux, la socialisation constitue une condition nécessaire pour apprendre et s'inscrire dans des projets (Pasquier et Valéau, 2015). Dans ce travail, en interrogeant les relations entre l'entrepreneur et son environnement social, nous souhaitons observer les phénomènes de rapprochement ou de distanciation à l'initiative de l'environnement ou de l'entrepreneur lui-même. En rapprochant l'observation de l'évolution des attributions causales et leurs facteurs décrits plus en avant, l'évolution des relations de l'entrepreneur peut nous indiquer le poids de l'environnement social dans l'apprentissage.

## **2. L'implication de la norme d'internalité dans notre recherche**

Selon son importance, le coût social de l'échec entraîne chez l'entrepreneur des stratégies de défense de l'estime de soi qui se manifestent par des attributions externes (Liu *et al.*, 2019 ; Yamakawa et Cardon, 2015). Plus le coût social est élevé, plus l'entrepreneur a besoin de recourir à des mécanismes d'adaptation vis-à-vis des personnes extérieures à son environnement social (Liu *et al.*, 2019). En observant le lien entre un entrepreneur et son environnement social, nous tentons de répondre à une autre question soulevée par Cope (2011, p. 620) : « *Learning about relationships is a key feature of learning from failure, and further research is needed to appreciate the social dimensions of failure in terms of impact, rehabilitation and learning. There remains a pressing need to examine the influence and*

*perspectives of « significant others » at various stages of the failure process ». La façon dont l'entrepreneur gère la relation avec les autres peut ainsi nous permettre d'identifier des « signes » d'évolution, au même titre que l'observation de l'évolution des attributions causales. Au final, en valorisant les attributions internes, l'entourage encourage indirectement l'analyse critique. L'entrepreneur se trouve « coincé » entre des attributions internes qui sont le signe d'un apprentissage, mais qui nécessitent un effort cognitif laborieux (Yamakawa et Cardon, 2015), et des attributions externes qui sont le signe d'une protection de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019) (Figure 8).*

Figure 8 – Exposition de l'entrepreneur aux tensions entre apprentissage et trait narcissique. Champ possible de l'accompagnement.





Il est important cependant de nuancer la norme d'internalité en mobilisant une recherche plus récente et plus en lien avec notre sujet. En effet, dans certains cas, les attributions externes peuvent être aussi jugées recevables par l'entourage de l'entrepreneur. C'est le cas lorsque ce dernier attribue à son échec des causes instables et incontrôlables (Khelil, 2021 ; Kibler *et al.*, 2017). Par exemple, l'attribution de l'échec à la crise sanitaire de 2020 peut rendre la cause acceptable au regard de l'environnement et atténuer ainsi le risque de stigmatisation dans ce type d'évènement (Cusin et Maymo, 2016 ; Singh *et al.*, 2015). Dans leur article, Kibler et al. (2017 : p. 157) montrent en outre qu'une distanciation face à l'échec peut s'avérer efficace lorsqu'il s'agit de convaincre un groupe de personnes du bien-fondé de son analyse pour se défendre : « *Our findings suggest that distance-taking is a defensive-yet-effective impression management strategy to circumvent the common anti-failure bias in the public sphere* ».

Ce que nous suggérons ici, au-delà de la norme d'internalité et à l'instar de certains chercheurs, c'est que l'analyse critique de l'échec est un processus de création de sens qui nécessite des interactions (Byrne et Shepherd, 2015), et que ces interactions provoquent chez l'entrepreneur une remise en question qui l'invite à reconsidérer les causes de l'échec, pas seulement pour préserver l'estime de soi, mais aussi pour en tirer des leçons. À ce titre, l'analyse critique de l'échec, qui implique des efforts cognitifs importants, peut être accompagnée par une tierce personne (Yamakawa *et al.*, 2015). Si les attributions internes peuvent être la manifestation d'une protection de l'estime de soi ou d'une volonté d'apprendre d'un évènement biographique passé tel que l'échec, elles peuvent aussi s'inscrire dans une stratégie tournée vers l'avenir.

### **3. Le concept de clairvoyance normative**

Notre façon de penser et d'agir est conditionnée par les normes sociales, et la norme d'internalité n'échappe pas à cette tendance (Pasquier et Valéau, 2015). Les convenances jouent un rôle important dans l'évaluation des comportements. C'est la position de Py et Somat (1991) qui introduisent dans le champ de la psychologie sociale la notion de clairvoyance normative : « [...] *Une connaissance (versus une non-connaissance), d'une part, du caractère normatif ou contre-normatif d'un type de comportements sociaux ou d'un type de jugements, et d'autre part, de la conformité ou de la non-conformité d'un comportement par rapport à ce qui est attendu par un individu possédant un certain statut.* » (Py et Somat, 1991 ; p. 101). À travers ce concept, les auteurs font la distinction entre les aspects conatifs (comportementaux) et cognitifs (connaissance de la norme). Il serait possible de connaître la norme d'internalité sans s'y conformer, ou s'y conformer en ignorant son existence (Py et Somat, 1991).

Plus récemment et dans le prolongement de ces travaux, Pasquier et Valéau (2015) se sont intéressés à ce qui peut motiver la manifestation d'attributions internes. Leurs auteurs révèlent que les individus clairvoyants, désignés par les auteurs comme des « *individus socialement réactifs* » (Pasquier et Valéau, 2015 ; p. 280), sont en mesure d'apporter des réponses conformes aux attentes de l'organisation au sein de laquelle ils évoluent ou souhaitent évoluer. Le concept de « clairvoyance normative » ou de « réactivité sociale » soulève aussi celui de désirabilité sociale. Plus qu'une connaissance de la norme, c'est « *la construction de l'identité dans le contexte social, le rapport à soi et aux autres qui est en jeu [...]. Le lien entre la clairvoyance et l'adhésion, entre autoduperie et hétéroduperie est la désirabilité sociale. La désirabilité sociale peut ainsi pousser l'individu à se rapprocher de la norme pour influencer son environnement* » (Pasquier et Valéau, 2015 ; p. 277). On pourrait donc énoncer que chez les individus clairvoyants qui sont peu sensibles au jeu de la désirabilité, c'est un accompagnement par un tiers qui incite l'individu à donner une utilité aux attributions internes. Par exemple, lorsque l'entrepreneur se trouve socialement exposé, il peut attribuer des causes internes uniquement dans le but de se rendre socialement désirable. Cette hypothèse est à relier aux travaux de Cusin et Passebois-Ducros (2020), selon lesquels les professionnels des ressources humaines sont plus enclins à recruter des entrepreneurs s'ils font de leur échec un élément de valorisation.

Dans le chapitre suivant, nous souhaitons mobiliser une littérature qui démontre l'intérêt d'accompagner l'effort d'apprentissage et d'aider l'entrepreneur dans l'adversité et la complexité de son parcours. Nous montrons que le retour progressif à des émotions positives et à l'estime de soi sont autant de facteurs qui peuvent être accompagnés et susceptibles de faire évoluer les attributions causales exprimées par l'entrepreneur (Figure 8). Après avoir balayé les différents métiers de l'accompagnement, nous nous penchons en particulier sur le coaching professionnel comme alternative possible d'accompagnement de l'entrepreneur.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 2 ET ARTICULATION DES DIFFÉRENTS CONCEPTS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE**

Dans ce chapitre, la littérature que nous mobilisons nous permet d'articuler la théorie de l'attribution avec d'autres facteurs. Comme nous l'avons vu, les attributions sont la manifestation de biais cognitifs auxquels l'entrepreneur se heurte lors de son apprentissage, elles s'accompagnent d'émotions et de narcissisme. Dans le chapitre suivant, nous montrons que ces facteurs, lorsqu'ils sont accompagnés, peuvent contribuer à faciliter l'analyse critique. Les concepts issus de la littérature sont les suivants :

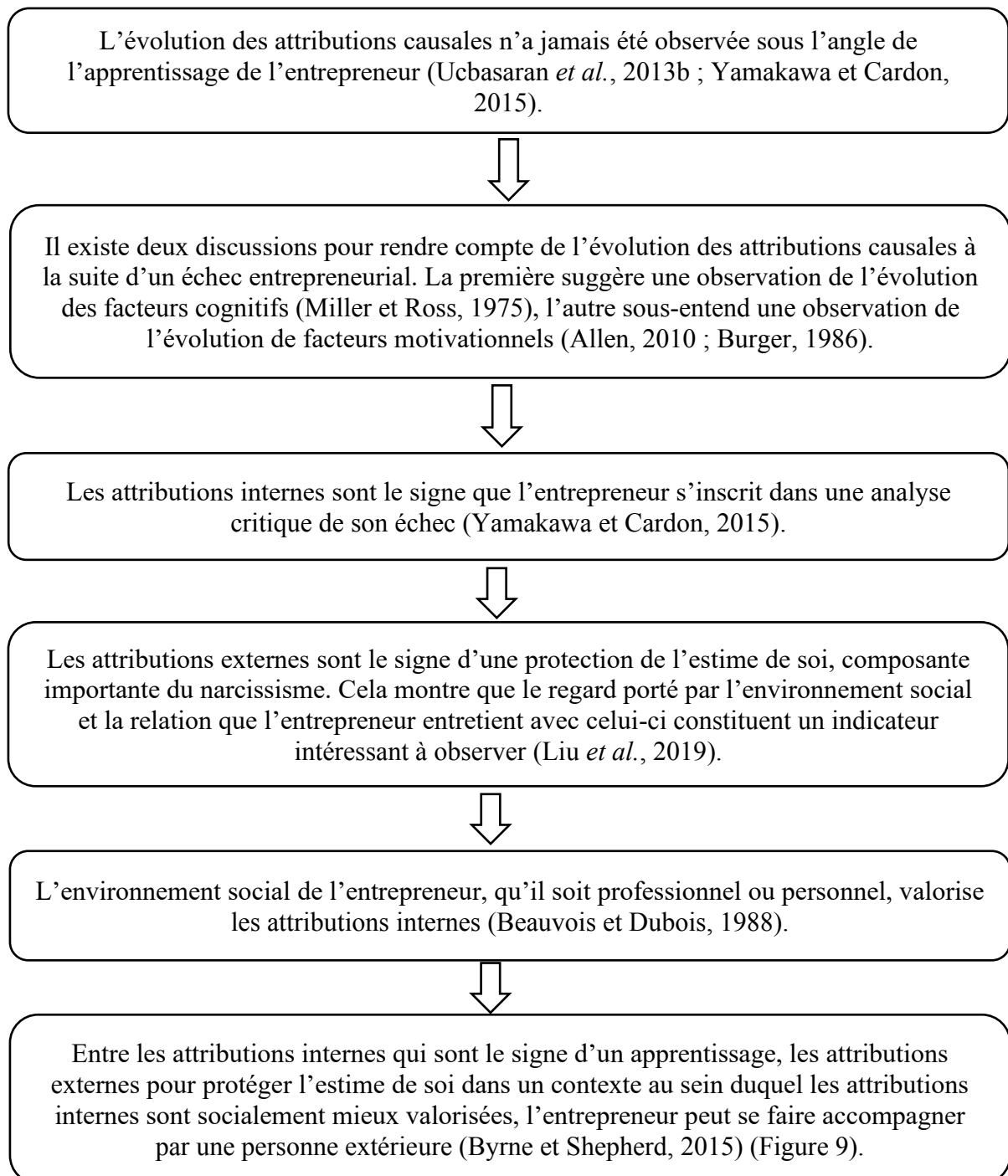
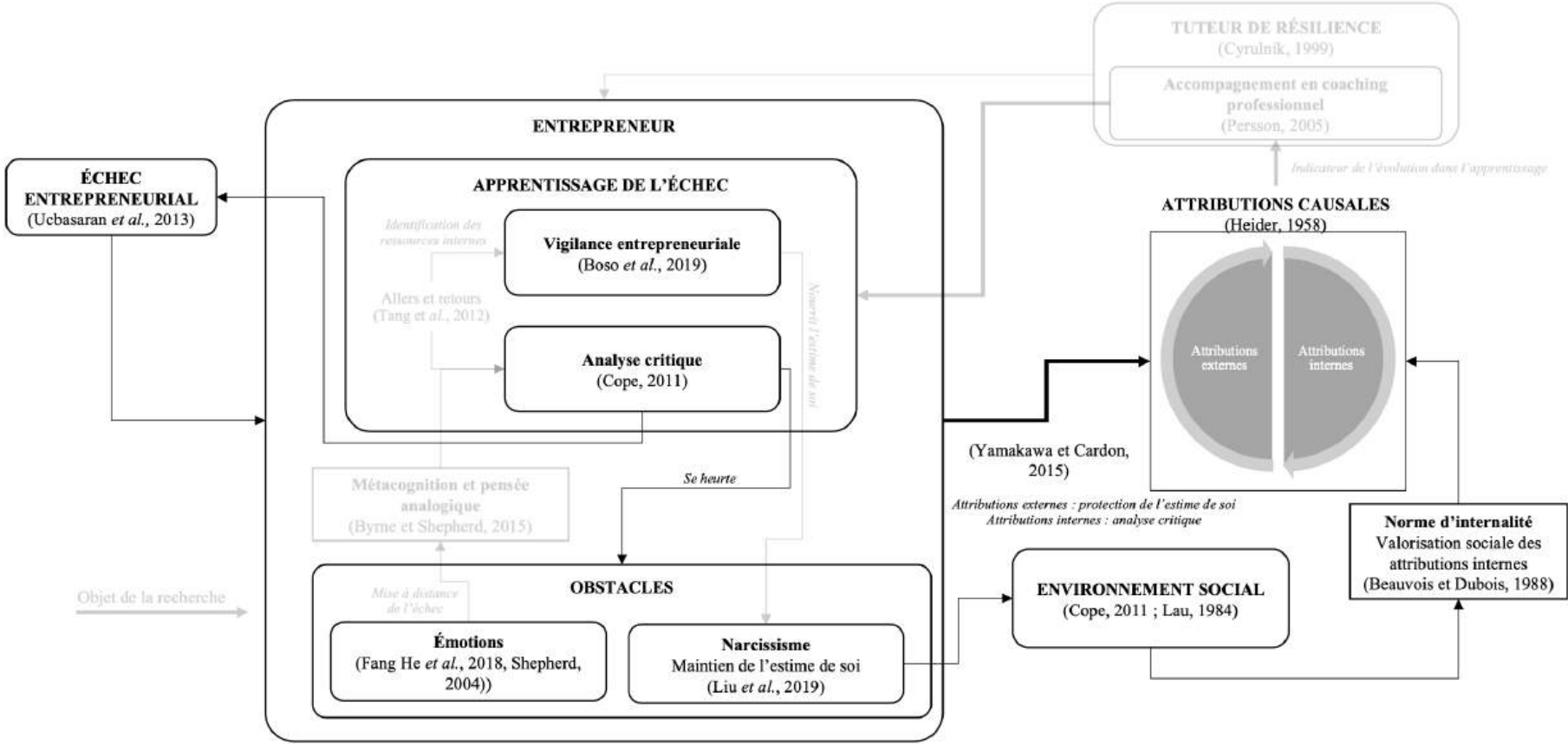


Figure 9 – Modélisation des concepts mobilisés dans le Chapitre 2 de la revue de la littérature<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Les concepts qui figurent dans le schéma sont ceux qui sont destinés à alimenter notre question de recherche.

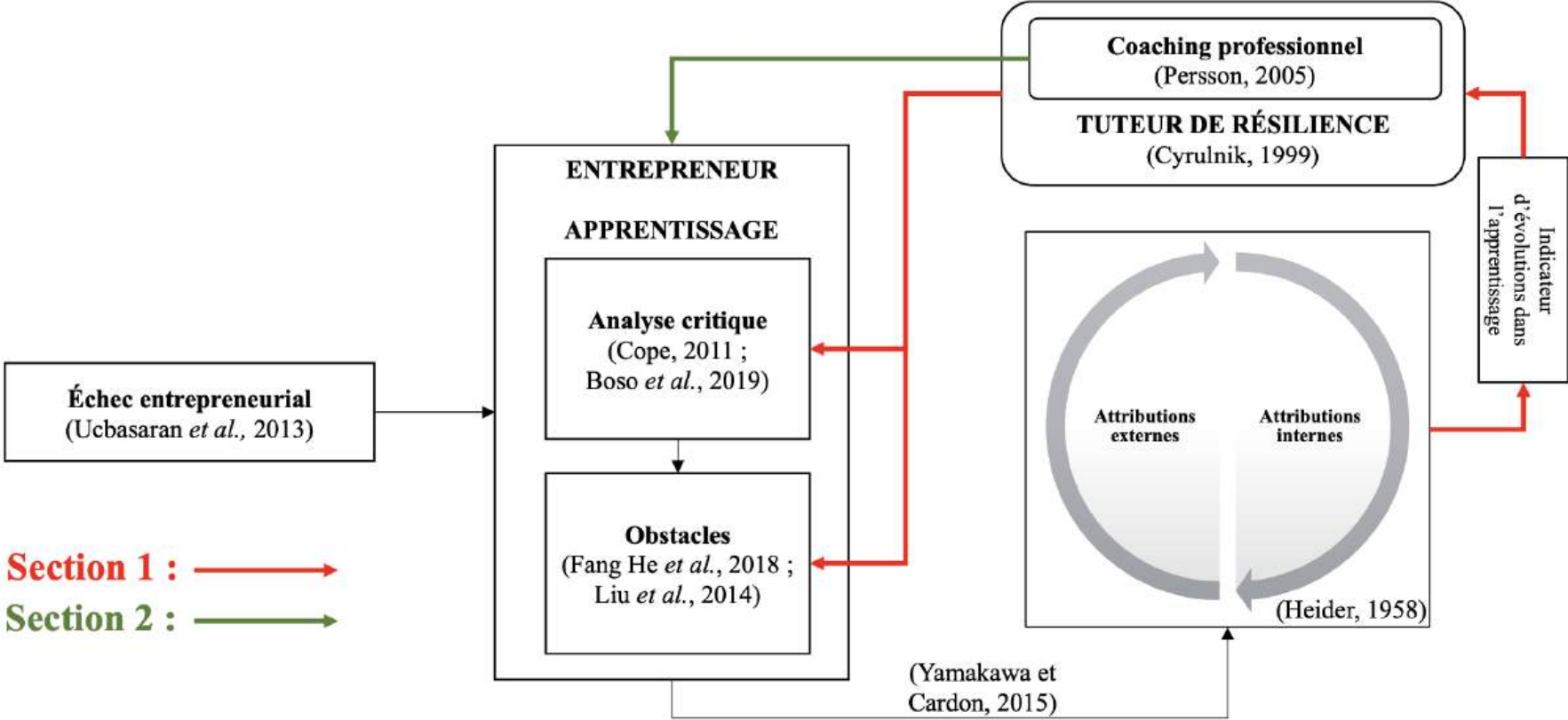
## **CHAPITRE 3 – L'ACCOMPAGNEMENT EN COACHING DE L'ENTREPRENEUR**

Lorsqu'à la suite d'un échec, l'entrepreneur emprunte un parcours de résilience qui comprend comme nous l'avons évoqué en amont les composantes « absorption du choc, intelligence de l'échec et reconstruction », il fait appel à ce que Manzano et Ayala (2013) nomment des ressources internes. Ces ressources sont identifiées comme la résistance psychologique, l'ingéniosité et l'optimisme. Ainsi, l'entrepreneur peut s'appuyer sur ces trois fonctions internes pour saisir de nouvelles opportunités (de Bry, 2008). Ces ressources internes, si elles peuvent s'avérer suffisantes pour surmonter seul la difficulté, négligent néanmoins les rapports socioaffectifs qui peuvent les étayer (Arnaut, 2015), car la résilience peut en effet être accompagnée par des encouragements et renforcée par un tiers (Cusin, 2017a, 2017b). Ce constat est également partagé par d'autres chercheurs qui estiment que la résilience peut s'apprendre avec le temps et l'expérience (Bullough *et al.*, 2014 ; Bullough et Renko, 2013). Tout l'enjeu de l'accompagnement réside donc dans la capacité à apporter un regard objectif et critique, cultiver des facteurs clés de la résilience et prendre conscience de ses forces et de ses limites (Cusin, 2017a). Pour désigner la personne à même d'accompagner l'entrepreneur, Cyrulnik (1999) utilise le terme de « tuteur de résilience », c'est-à-dire de personne capable de comprendre la souffrance cachée et aider l'individu à surmonter cette souffrance.

Dans la première section, après avoir exploré une littérature d'inspiration psychologique, sociologique et anthropologique, nous montrons que le coaching professionnel est bien une pratique indiquée pour accompagner le parcours d'apprentissage de l'entrepreneur (Persson, 2005 ; Persson et Bayad, 2007 ; Persson et Rappin, 2013). Nous montrons que ce métier de l'accompagnement, qui se pratique individuellement et collectivement, peut faciliter, encourager et contribuer à développer des comportements d'apprentissage en agissant autant sur l'apprentissage que sur ses obstacles (Figure 10).

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous mobilisons une littérature qui s'articule autour du soutien facilitant l'effort cognitif de s'engager dans un apprentissage, et la place des attributions causales dans ce soutien. Comme nous l'avons démontré plus en avant, si cet effort implique une analyse critique (Cope, 2011) et une vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019), il arrive qu'il se heurte à des obstacles comme les émotions (Fang He *et al.*, 2018) et le trait narcissique de l'entrepreneur (Liu *et al.*, 2019). En nous penchant sur ces dimensions cognitives qui sont centrales dans l'accompagnement de l'entrepreneur (Byrne et Shepherd, 2015 ; Fang He *et al.*, 2018 ; Shepherd *et al.*, 2009 ; Shepherd et Cardon, 2009b), nous montrons que l'apprentissage peut entraîner une évolution des attributions causales (Liu *et al.*, 2019 ; Yamakawa *et al.*, 2015).

Figure 10 - Place des attributions causales dans l'accompagnement en coaching. Illustration Chapitre 3 dans le modèle conceptuel de la thèse.



## **SECTION 1 – LE CHOIX DU COACHING PROFESSIONNEL POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEUR**

Dans cette section, nous montrons que le coaching est un choix adapté au contexte de l'accompagnement. D'autres métiers peuvent s'inscrire dans cette démarche d'accompagnement, mais certains peuvent s'avérer moins adaptés pour étayer les ressources internes de la résilience décrites plus en amont. Il est important dans cette section de justifier notre choix en cherchant une définition qui, dans une littérature pluridisciplinaire, montre que le coach professionnel peut faire figure de tuteur de résilience (Cyrulnik, 1999), faciliter le développement de comportements d'apprentissage (Fang He *et al.*, 2018) et de compétences émotionnelles (Shepherd, 2004). Les attributions causales peuvent dès lors constituer pour le coach un indicateur de développement puisqu'elles sont à la fois révélatrices d'une analyse critique (*attributions internes*) ou d'une protection de l'estime de soi (*attributions externes*), (Liu *et al.*, 2019 ; Yamakawa et Cardon, 2015).

### **1. Définition du coaching dans la littérature**

Les études empiriques relatives au coaching restent rares au sein de la littérature académique (Barès et Persson, 2011). Toutefois, plusieurs recherches méritent d'être considérées parce qu'elles mettent en relief l'importance du rôle et de la posture du coach dans le cadre d'un coaching entrepreneurial (Couteret et Audet, 2006 ; Geindre *et al.*, 2014 ; Persson et Bayad, 2007). Les définitions d'inspirations sociologique, psychologique, philosophique ou anthropologique existent, mais aucune d'elles ne se penche précisément sur le coaching entrepreneurial (Tableau 8). Avant d'aborder une définition plus gestionnaire, nous montrons ici qu'une littérature empruntée à ces champs disciplinaires peut néanmoins s'avérer pertinente dans le cadre de notre recherche. Pour commencer, le regard du sociologue est assez dubitatif sur l'intention réelle du coaching professionnel. Il souligne l'ambiguïté du coaching au sein des pratiques d'accompagnement, en le situant comme un nouveau marqueur social dont il a du mal à se convaincre de la pérennité et du sens. Dans cette recherche, le périmètre d'inspiration sociologique existe, mais il se limite à la norme d'internalité (Beauvois et Dubois, 2009).

La littérature d'inspiration psychologique est quant à elle assez critique à l'égard du coaching. Dans cette discipline, le coaching est une pratique qui envisage l'individu comme transformable parce que porteur d'un potentiel, mais il n'interroge pas suffisamment la structure profonde de sa personnalité (Persson *et al.*, 2011). Une lecture psychologique nous permet donc, par élimination, de définir le coaching tel qu'il est pratiqué dans notre recherche, à savoir l'accompagnement de l'apprentissage d'un entrepreneur dans sa reconstruction. Persson



(2005), quant à elle, propose que le coaching prenne place dans les théories du capital humain, sur fond d'apprentissage par l'expérience, en endossant le rôle de développeur de compétences qui utilise à la fois la pratique de l'apprentissage et la relation d'aide (Persson, 2005).

Le coaching peine à trouver sa définition dans d'autres champs disciplinaires (Tableau 8), mais dans la littérature gestionnaire, Persson (2008) et d'autres auteurs le définissent comme une pratique prescrite par les ressources humaines et comme le recours à un accompagnement complémentaire à la formation et au conseil (Chavel, 2001 ; Roussillon, 2002). En analysant les situations de recours au coaching, certains gestionnaires montrent que la discipline fait partie des outils de la gestion des ressources humaines (Cloet, 2007). Dans ce travail de recherche, ce que nous souhaitons, à l'instar de Persson (2005), c'est observer le coaching comme une discipline d'accompagnement qui conjugue apprentissage et relation d'aide. Nous souhaitons aussi questionner l'implication du coaching dans la relation aux autres, mais il n'est nullement question dans notre recherche d'observer le coaching dans sa dimension organisationnelle ou dans une relation hiérarchique. En effet, le rebond entrepreneurial implique des efforts cognitifs (Mueller et Shepherd, 2016) qui s'inscrivent dans un parcours d'apprentissage (Ucbasaran *et al.*, 2013).

**Tableau 8 – Définitions du coaching professionnel dans la littérature**

<b>Champs disciplinaires</b>	<b>Définitions</b>	<b>Auteurs</b>
Sociologie	Peu de définitions, pratique d'accompagnement qui permet de valoriser le sujet sans pour autant l'aider à donner du sens. Pratique ambiguë.	(Minvielle, 2002)
Psychologie	Littérature assez critique. Le coaching est une discipline qui pratique à la fois l'apprentissage et la relation d'aide.	(Persson, 2005)
Philosophie et anthropologie	Discipline qui accompagne le salarié dans la conduite de soin dans la relation aux autres au sein d'une organisation teintée d'enjeux politiques.	(Pezet, 2007)
<b>Gestion</b>	<b>Pratique organisationnelle, alternative à la formation et au conseil.</b>	<b>(Chavel, 2001 ; Persson, 2008 ; Roussillon, 2002)</b>

Parmi les options qui s'offrent à l'entrepreneur, d'autres accompagnements sont possibles et susceptibles d'apporter des réponses aux différents besoins. Pour autant, dans un contexte d'apprentissage au sein duquel l'individu est susceptible de reconsidérer les causes qu'il attribue à son échec, le coaching est l'accompagnement le plus pertinent dans notre recherche. Dans ce qui suit, après avoir fait un inventaire des différentes pratiques d'accompagnement, nous justifions le choix du coaching professionnel pour montrer qu'il apporte une réponse

intéressante dans l'accompagnement de l'apprentissage. Nous justifions aussi ce choix par notre facilité d'accès au terrain de la recherche.

## **2. Le coaching parmi les autres métiers de l'accompagnement**

Le coaching professionnel revêt des formes individuelles et collectives. Dans ce paragraphe, nous apportons une définition du coaching individuel en le distinguant d'autres pratiques similaires. Le coaching collectif, quant à lui, intègre également plusieurs pratiques. Dans ce qui suit, nous montrons que l'atelier de co-développement est une approche collective qui peut s'avérer utile pour accompagner le parcours de l'entrepreneur.

### **2.1. L'approche individuelle du coaching professionnel dans l'accompagnement de l'entrepreneur**

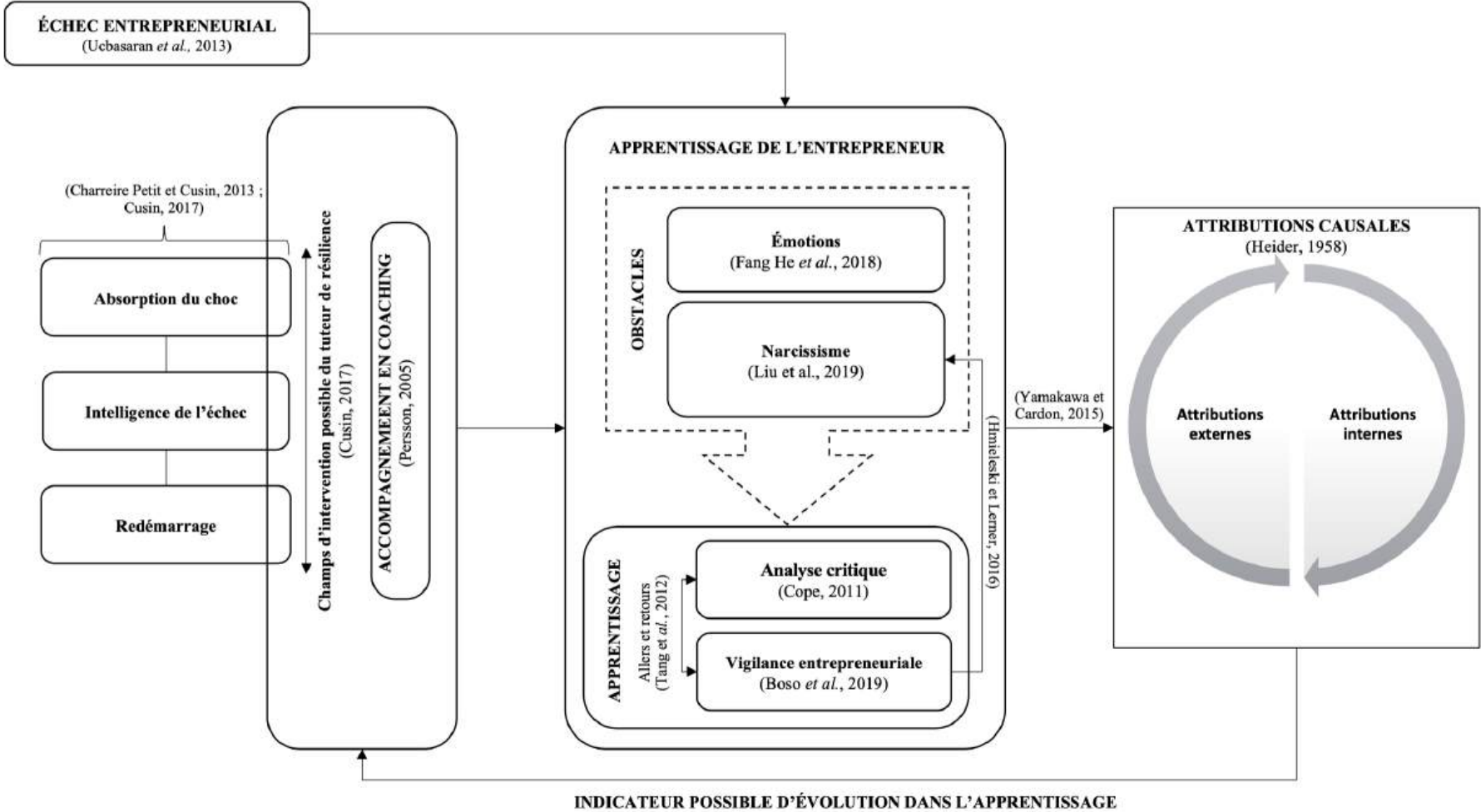
La littérature apporte une définition variée du coaching professionnel ; c'est pourquoi dans ce paragraphe, nous souhaitons apporter plus de précisions afin de l'identifier au sein des autres métiers de l'accompagnement. Couteret et Audet (2006) précisent également la différence entre le coaching et le mentorat et à ce stade, il est important de les définir afin de préciser les contours de l'intervention du coach. La principale différence entre coaching et mentorat réside dans les modalités de l'intervention : le coach accompagne l'entrepreneur dans le but de le rendre autonome et capable de générer ses propres réponses aux problèmes futurs. Il crée un contexte d'apprentissage pour amener l'entrepreneur à trouver ses propres solutions. Le mentor, quant à lui, s'inscrit dans une démarche de conseil. Il apporte des réponses et des solutions en s'attaquant aux problèmes ponctuels. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit bien de coaching professionnel puisque nous observons cette discipline dans sa mission d'accompagnement de l'apprentissage. Il est donc important de définir les autres métiers de l'accompagnement afin d'identifier le rôle du coach dans le contexte que nous étudions, à savoir l'accompagnement de l'entrepreneur pour guider son apprentissage et faire émerger de nouvelles solutions (Tableau 9).

**Tableau 9 – Les différents types d’intervention et d’accompagnement (d’après Seiracq, 2019)**

<b>Type</b>	<b>Intention</b>
Thérapie	Réparer des blessures psychiques
Tutorat	Guider l’apprentissage pour développer des compétences
Mentorat	Guider par modélisation et conseils
Formation	Produire du savoir
Conseil	Apporter des solutions
Médiation	Restaurer la qualité relationnelle
<b>Coaching</b>	<b>Guider l’apprentissage en situation de changement</b> <b>Faire émerger des solutions</b>

Le coaching interroge les différents facteurs de la résilience de l’individu, à savoir la résistance psychologique, l’ingéniosité et l’optimisme (Bandura, 1977 ; Manzano-García et Ayala Calvo, 2013), mais également la relation avec les proches (Arnaut, 2015). Dès lors, en guidant l’entrepreneur dans son parcours, le coach fait bien figure de tuteur de résilience (Cyrulnik, 1999, 2005), c’est-à-dire de personne susceptible d’accompagner l’individu en lui apportant un soutien actif (Bernard, 2008 ; Cusin, 2017b ; Paradis *et al.*, 2008). Si l’on considère, à l’instar de Cope (2011) et Ucbasaran *et al.* (2013), que le processus de résilience comprend des coûts psychologiques, un apprentissage et une réémergence (Figure 11), on retrouve bien en parallèle les concepts mobilisés dans notre revue de la littérature et en particulier l’incidence possible sur les attributions causales.

Figure 11 – Le rôle du coach en tant que tuteur de résilience de l'entrepreneur



À ce stade, les concepts mobilisés montrent que l'accompagnement en coaching est indiqué pour surmonter les obstacles auxquels se heurte l'entrepreneur dans son parcours. On trouve notamment deux axes dans l'accompagnement.

Le premier concerne l'accompagnement des facteurs qui facilitent l'apprentissage (vigilance et analyse critique) (Boso *et al.*, 2019 ; Cope, 2011) ; le second concerne quant à lui l'accompagnement au franchissement des obstacles (émotions et narcissisme) (Fang He *et al.*, 2018 ; Liu *et al.*, 2019). La régulation des émotions et la remise en question par un coach du trait narcissique qui conduit à mettre en place des stratégies de défense de l'estime de soi peuvent s'avérer nécessaires (Persson, 2005 ; Shepherd, 2004).

Afin d'apporter une explication au coaching professionnel, il est important de préciser en quoi sa pratique est à la fois individuelle et collective. Dans ce qui suit, nous faisons référence à une littérature plus pratique afin de définir une approche plus collective du coaching professionnel.

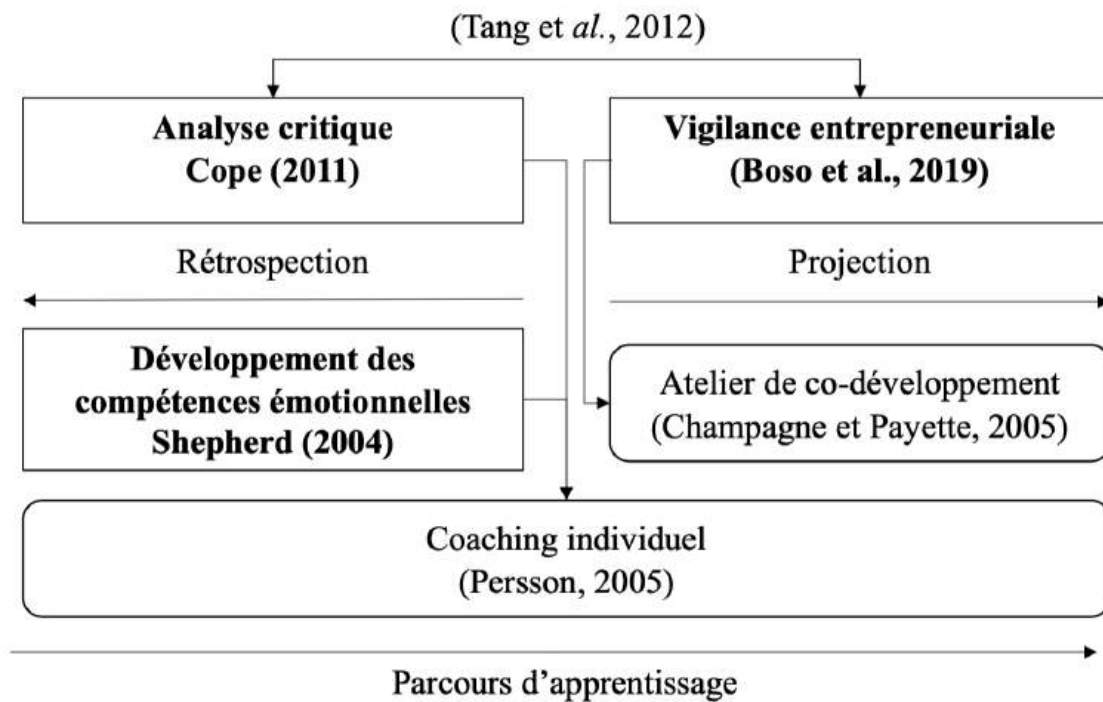
## **2.2. L'approche collective du coaching professionnel dans l'accompagnement de l'entrepreneur**

Si le coaching individuel permet de faciliter le développement de l'apprentissage (Persson, 2005, 2006 ; Persson et Bayad, 2007), certaines pratiques de coaching collectif ou de coaching d'équipe permettent quant à elles de répondre à d'autres besoins, c'est le cas ici du co-développement. Cette pratique initiée au Canada dans les années 80 par Adrien Payette et Claude Champagne est une pratique d'entraide et d'intelligence collective, tournée vers l'individu au sein de son environnement professionnel. Les auteurs en donnent précisément la définition suivante : « *Le groupe de co-développement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. 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 [...]* » (Payette et Champagne, 2005 ; p. 5). Selon ces auteurs, l'atelier de co-développement animé par un coach est porteur d'apprentissage pour l'ensemble des individus puisqu'il instaure un espace au sein duquel les logiques s'affrontent. Cette pratique de coaching est comparable à l'analyse de pratique professionnelle, qui permet de réfléchir à l'avenir avec la mise en œuvre de projet (Meunier, 2014). Comme nous l'avons vu précédemment, la vigilance entrepreneuriale figure parmi les signes d'un apprentissage, de maintien de l'estime de soi, et se manifeste par l'identification de causes internes (Boso *et al.*, 2019 ; Yamakawa *et al.*, 2015). La présentation d'un projet au sein d'une communauté d'entrepreneurs peut donc marquer une nouvelle étape dans l'accompagnement de

l'apprentissage (Figure 15). En outre, elle peut être le signe que l'entrepreneur se sent capable de recevoir des commentaires à la fois critiques et approuvateurs sur son projet et marquer ainsi une diminution de son narcissisme, lequel constitue comme nous l'avons vu plus en avant un obstacle à l'apprentissage (Liu *et al.*, 2019).

Au final, le coaching apporte une aide à la fois capable d'accompagner l'apprentissage et de surmonter les obstacles qui jalonnent le parcours de l'entrepreneur (Figure 12). Individuellement, il encourage la réflexion critique et développe les compétences émotionnelles (Cope, 2011 ; Persson, 2005 ; Shepherd, 2004). Collectivement, il facilite la vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019 ; Payette et Champagne, 2005).

Figure 12 – L’implication possible des pratiques de coaching (individuelles et collectives) dans le parcours d’apprentissage de l’entrepreneur<sup>9</sup>.



Dans la section suivante, nous montrons que le travail nécessaire à l’apprentissage et au franchissement des obstacles nécessite un effort cognitif et que les attributions causales apportent, comme le soulignent de nombreux travaux, des indications sur l’avancement dans le parcours de l’entrepreneur.

<sup>9</sup> Nous faisons référence ici à des concepts mobilisés dans la première partie. Dans leur papier, Tang *et al.* (2012) montrent bien que lorsque l’entrepreneur s’inscrit dans une vigilance entrepreneuriale, il analyse plus facilement son échec. La flèche entre l’apprentissage et la vigilance entrepreneuriale va bien dans les deux sens, même si les auteurs, au même titre que Cope (2011), concèdent que l’apprentissage est une condition nécessaire à la vigilance entrepreneuriale.

## **SECTION 2 – LA PLACE DES ATTRIBUTIONS CAUSALES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE L'EFFORT COGNITIF NÉCESSAIRE À L'APPRENTISSAGE**

Les émotions et l'estime de soi sont, comme nous l'avons vu, des facteurs qui peuvent influencer l'apprentissage et s'avérer contre-productifs dans le parcours de l'entrepreneur (Fang He *et al.*, 2018 ; Liu *et al.*, 2019), et par conséquent, contribuer au développement d'attributions externes (Yamakawa *et al.*, 2015 ; Yamakawa et Cardon, 2015). Dans cette section, nous mobilisons une littérature qui indique que ces deux variables peuvent faire l'objet d'un coaching, que l'effort cognitif de l'entrepreneur peut être facilité par un tiers et que les obstacles peuvent être « contournés » avec une aide extérieure.

### **1. L'accompagnement possible de l'apprentissage**

Dans la lignée des travaux de Cope (2011), des auteurs soutiennent que pour être développée, la réflexion critique peut s'accompagner de vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019). Après avoir démontré que la réflexion critique constitue une étape essentielle de l'apprentissage de l'échec, nous montrons dans ce qui suit que la projection dans un nouveau projet de création d'entreprise peut accélérer le parcours d'apprentissage.

#### **1.1. L'apprentissage : une composante incontournable qui peut être accompagnée en coaching**

Bien que l'échec entrepreneurial se prête à une réflexion critique (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd et Cardon, 2009b ; Ucbasaran *et al.*, 2013), il est peu probable qu'elle se produise immédiatement. Cope (2011) soutient d'ailleurs que les entrepreneurs ont besoin de temps pour se remettre de la blessure et du traumatisme générés par l'échec, avant de s'engager dans une autocritique. Afin de faciliter la réflexion sur l'échec, certains auteurs préconisent une approche collaborative entre pairs, encadrée par un aidant et la participation à des réseaux d'apprentissage au sein desquels l'entrepreneur se sent suffisamment en confiance pour se remettre ouvertement en cause (Ram et Trehan, 2009 ; Thorpe *et al.*, 2009). Dans les années 2000, d'autres auteurs jugeaient essentiel le recours à un accompagnement personnalisé pour encadrer l'apprentissage et aider les entrepreneurs à tirer des leçons des événements critiques (Cope et Watts, 2000 ; Sullivan, 2000). S'il ne fait aucun doute que la réflexion critique est nécessaire pour avancer dans de nouveaux projets, des travaux révèlent que cette réflexion peut être soutenue et accompagnée en questionnant l'entrepreneur sur son avenir et en l'encourageant à dépasser l'impact émotionnel du passé. C'est en se projetant dans l'avenir que



l'entrepreneur peut mettre l'échec à distance pour mieux l'analyser, développer une réflexion critique et identifier par conséquent les causes internes de son échec (Boso *et al.*, 2019 ; Byrne et Shepherd, 2015).

## 1.2. La vigilance entrepreneuriale : un levier d'accompagnement de la réflexion critique

Parmi les auteurs qui ont récemment apporté leur contribution à la littérature sur l'apprentissage, Boso *et al.* (2019) montrent comment les entrepreneurs tirent les leçons de leur expérience pour façonner des comportements et des routines en vue de les développer dans une nouvelle entreprise. C'est en mobilisant les travaux sur l'apprentissage de l'échec (Cope, 2011 ; Politis et Gabrielsson, 2007) et sur les effets de l'échec sur l'engagement entrepreneurial (Shepherd, 2003 ; Yamakawa et Cardon, 2015) que Boso *et al.* (2019) articulent les mécanismes qui permettent de mieux analyser comment l'entrepreneur passe par une phase d'héritage de l'échec. Leur constat suggère que la performance de la future entreprise est d'autant plus élevée que le niveau d'apprentissage de l'échec est important : « *This finding suggests that the extent to which learning impacts new venture performance is dependent upon increasing levels of learning and higher levels of alertness to new entrepreneurial opportunities* » (Boso *et al.*, 2019 ; p. 7). L'enjeu, selon les mêmes auteurs, est de transformer l'échec en expérience positive. Dans un contexte organisationnel, Shepherd et Cardon (2009 ; p. 942) suggèrent que l'entreprise peut jouer ce rôle. Elle peut encourager ses collaborateurs à vivre l'échec comme une expérience susceptible de les rendre plus performants dans les futurs projets : « *Thus organizations should seek to encourage such behaviour and even provide developmental opportunities where employees can learn such skills. [...] individuals can develop their positive psychological capital, including their resiliency subsequent to failure experiences* ».

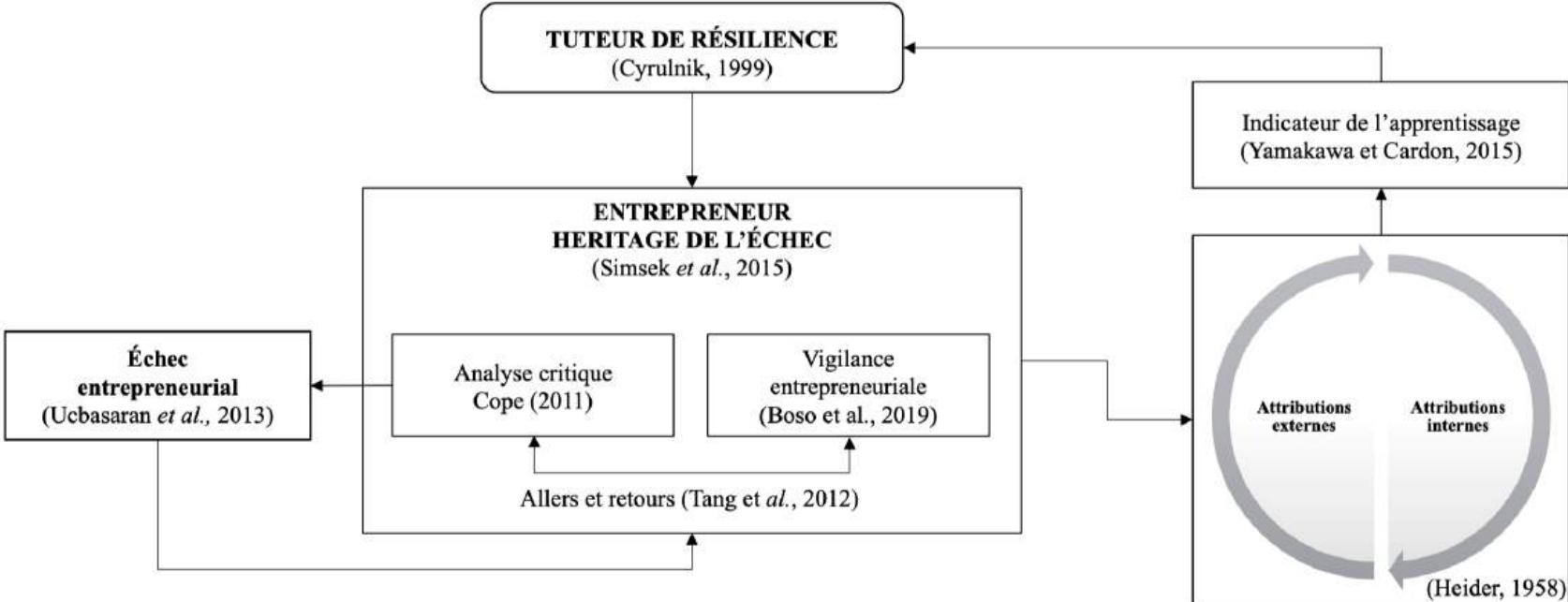
Dans la lignée de Shepherd (2003), Yamakawa et Cardon (2015) et Simsek *et al.* (2015), l'étude de Boso *et al.* (2019) démontre qu'au-delà des phases du deuil (Kübler-Ross *et al.*, 1969), une phase intermédiaire d'héritage offre à l'entrepreneur une meilleure compréhension de ce qui s'est passé pour s'en saisir dans une nouvelle création d'entreprise.

Selon l'analyse que l'on y apporte, l'échec peut influencer négativement et positivement le parcours d'apprentissage de l'entrepreneur. Boso *et al.* (2019, p. 26) soulignent l'importance de ne pas s'épancher sur l'échec au risque de maintenir l'entrepreneur dans une forme de « *gueule de bois stratégique* ». Leur étude suggère d'ailleurs de rapidement capitaliser et mesurer ainsi l'échec en termes de « *dividendes stratégiques* » : « *[...] findings indicate that entrepreneurs' prior experiences with business failure can exert both positive and negative influences (through positive experiential learning or by curtailing of entrepreneurial actions) on the approaches adopted in subsequent founding of a new business : failure experiences* ».

*constrain the strategic options considered by entrepreneurs but also foster their learning in the formation of a new firm. Thus, our findings provide evidence to support the notions of the “strategic dividend” and “strategic hangover” effects [...] as possible outcomes of business failure experience* ». Selon ces auteurs, l'analyse de l'échec est une prise en compte des causes externes comme la concurrence, la conjoncture, etc. La projection vers l'avenir présente donc l'avantage de lui faire faire une analyse interne des atouts qu'il a développés grâce à l'échec de son entreprise. Bien que les informations qui émanent de la réflexion critique présentent l'utilité de déconstruire l'échec et désapprendre des anciennes croyances, le travail de vigilance entrepreneuriale implique quant à lui une adaptation de ces croyances. Les conclusions de Boso *et al.* (2019) sont conformes à la littérature sur l'empreinte de l'échec chez les entrepreneurs. En effet, reconsidérer ses croyances par des attributions externes et des comportements ancrés est susceptible de se reproduire et conduire à des résultats similaires dans l'avenir (Bryant, 2014 ; Dencker *et al.*, 2009 ; Eesley et Roberts, 2012 ; Gruber, 2010). Dès lors, bien que le retour direct sur l'échec puisse favoriser la réflexion critique, il est important qu'il s'accompagne d'une réflexion sur l'avenir et d'allers et retours entre l'échec et les leçons à en tirer pour un nouveau projet d'entreprise (Tang *et al.*, 2012).

Il est souhaitable, selon les mêmes auteurs, que ce travail d'allers et retours soit accompagné par un tiers. Le coach peut permettre de renforcer une réflexion critique qui consiste donc à aller chercher dans l'expérience de l'échec des ressources internes que l'entrepreneur ne parvient pas à identifier seul. Le guidage de la réflexion critique ne s'appuie donc pas sur une sortie de route, mais plutôt sur un nouveau départ et surtout un héritage qui perdurera dans les expériences ultérieures. Il est donc important que le coach encourage l'entrepreneur à ne plus se sentir otage de son échec afin d'éviter que ce dernier ne se transforme en ce que Damasio (1998) désigne comme des marqueurs somatiques susceptibles de générer des freins empêchant de nouvelles initiatives. Pour le coach qui accompagne l'entrepreneur, les attributions peuvent révéler le « niveau » d'appropriation de l'héritage de l'échec ; si les attributions externes peuvent souligner une difficulté à se soustraire de ses anciennes croyances, les attributions internes sont, quant à elles, le signe que l'entrepreneur fournit l'effort cognitif d'aller chercher dans ses propres ressources les causes qu'il contrôle et qu'il peut modifier dans un nouveau contexte entrepreneurial (Figure 13).

Figure 13 – La place des attributions dans l’accompagnement de la réflexion critique et la capitalisation de l’échec



Au final, les résultats de l'étude de Boso *et al.* (2019) permettent de montrer pourquoi il est important de normaliser l'échec dans un contexte au sein duquel il est stigmatisé (Cusin et Maymo, 2016 ; Singh *et al.*, 2015) et les attributions internes socialement mieux valorisées (Beauvois et Dubois, 2009 ; Wiederkehr *et al.*, 2015) : « *All in all, the findings from this study allow us to show why it is important to “normalize” the notion of failure in societies where failure continues to be stigmatized and unwelcome* » (Boso *et al.*, 2019 ; p. 27). Selon les auteurs, la propension à être proactif et sensible aux opportunités entrepreneuriales tout en tirant les leçons de l'échec sont des conditions essentielles, mais non naturelles pour développer des comportements d'apprentissage et d'adaptation à long terme. Dans le paragraphe suivant, nous montrons que l'effort cognitif nécessaire à ce travail peut être facilité par un coach, car il implique de surmonter les émotions et le narcissisme de l'entrepreneur.

## **2. Le coaching professionnel comme facilitateur de l'effort cognitif nécessaire au franchissement des obstacles à l'apprentissage**

Les émotions exprimées par l'entrepreneur sont un levier intéressant pour l'accompagnement. Elles constituent une fonction cruciale pour donner du sens à l'échec et faciliter l'apprentissage (Simsek *et al.*, 2015), ce qui contraste avec les théories de l'apprentissage de l'échec qui ignorent souvent le rôle des émotions (Baumard et Starbuck, 2005 ; Cannon et Edmondson, 2001) ou soulignent les émotions négatives au profit des émotions positives (Shepherd, 2003 ; Shepherd et Cardon, 2009a). Pourtant, l'échec entrepreneurial diffère d'autres échecs en ce sens que son récit est empreint d'émotions susceptibles d'affecter le sens que l'entrepreneur donne à l'échec de son entreprise (Byrne et Shepherd, 2015 ; Fang He *et al.*, 2018).

### 2.1. L'accompagnement des émotions

Pour transformer l'échec en héritage (Simsek *et al.*, 2015) et lui donner du sens, le travail de l'entrepreneur consiste à reconsidérer les causes qu'il attribue à l'échec. La littérature que nous mobilisons dans les paragraphes suivants montre que l'obstacle des émotions peut être contourné avec l'aide d'un tiers par un travail de remaniement cognitif ayant pour conséquence de mettre l'échec à distance pour mieux l'analyser. Nous montrons ensuite qu'une régulation des émotions favorise l'apprentissage de l'échec et que les attributions causales peuvent révéler des informations sur l'évolution du parcours de l'entrepreneur.

### **2.1.1. L'accueil des émotions comme facilitateur du travail cognitif pour mobiliser métacognition et pensée analogique**

Dans une étude réalisée en 2015, Byrne et Shepherd associent l'apprentissage de l'échec à une diminution des émotions négatives et une mise à distance du passé pour mieux l'analyser. Ils montrent que deux qualités sont essentielles pour faire ce travail : la métacognition et la pensée analogique. Si ces deux qualités peuvent faire l'objet d'un accompagnement parce qu'elles ne figurent pas parmi les prédispositions de l'entrepreneur, les auteurs s'accordent aussi à souligner qu'elles ne sont pas naturelles et qu'elles méritent d'être développées.

La métacognition fait référence au niveau de connaissance d'une personne sur ses propres processus cognitifs et tout ce qui s'y réfère (Flavell, 1979). Dit autrement, elle décrit une prise de conscience, une capacité à « penser à penser » et à dépassionner des situations critiques. Ainsi, grâce à l'accompagnement, les personnes peuvent apprendre davantage en observant consciemment leur développement et en adaptant leurs pensées et leurs émotions lorsque les problèmes surviennent (Ford *et al.*, 1998). Se faire accompagner dans l'explication de ses émotions est donc important puisque des travaux démontrent que les apprentissages qui présentent les meilleurs résultats sont obtenus par des individus ayant une plus grande capacité métacognitive (Aleven et Koedinger, 2002 ; Flavell, 1979 ; Ford *et al.*, 1998).

À la métacognition s'ajoute la pensée analogique, qui joue aussi un rôle prépondérant dans la régulation des émotions (Hill et Levenhagen, 1995). Lorsqu'il compare deux événements biographiques entre eux, l'individu peut davantage se concentrer sur les similitudes et moins sur les différences. Dès lors, la pensée analogique permet d'identifier les connaissances relationnelles et de les transférer objectivement d'une expérience à une autre (Loewenstein *et al.*, 1999). Afin d'illustrer la pensée analogique, Byrne et Shepherd (2014) citent l'exemple d'un entrepreneur qui décrit à quel point son avenir est incertain parce que son entreprise a fermé. Plutôt que de décrire l'incertitude de l'avenir, il cherche à donner du sens à l'échec en le reliant à une expérience similaire dans son passé. En comparant les deux expériences, il parvient finalement à transférer les connaissances d'un contexte à un autre pour expliquer pourquoi il a réagi différemment. Cette expérience démontre à quel point l'accompagnement peut interroger le lien entre l'échec d'une entreprise et la difficulté à se projeter dans l'avenir. Selon les individus, la métacognition et la pensée analogique sont des facteurs qui facilitent l'apprentissage et par répercussion, le discours exprimé par l'entrepreneur (Byrne et Shepherd, 2015). Le coach peut faciliter ce processus cognitif en interrogeant les propos de l'entrepreneur. En accueillant et en questionnant les émotions, il peut encourager la réflexion analogique pour

aider progressivement l'entrepreneur à transformer des émotions négatives en émotions positives (Hill et Levenhagen, 1995 ; Holyoak, 1985 ; Loewenstein *et al.*, 1999).

### **2.1.2. La régulation des émotions pour faciliter l'apprentissage de l'échec**

Si l'échec pousse les entrepreneurs à apprendre, il génère d'abord des émotions négatives qui peuvent entraver les comportements d'apprentissage (Fang He *et al.*, 2018). Or, une régulation des émotions peut modérer la relation entre d'un côté l'importance de l'échec et de l'autre, l'apprentissage de l'échec.

Dans une étude réalisée en 2018, Fang He *et al.* montrent que lorsque l'effet produit par l'échec sur le discours et les émotions dépasse un point d'inflexion, la relation avec des comportements d'apprentissage devient positive et donc possible, notamment pour les entrepreneurs dont la régulation des émotions est la plus élevée : « *Survey data from entrepreneurs [...] reveals an inverted U-shaped relationship between failure velocity and learning behaviors. Emotion regulation moderates this relationship. When failure velocity rises beyond an inflection point, its relationship with learning behaviors is more positive for entrepreneurs with higher emotion regulation* » (Fang He *et al.*, 2018 ; p. 605). Cette contribution s'adresse aussi bien aux chercheurs qu'aux praticiens de l'accompagnement, car si l'échec peut être bénéfique pour l'apprentissage (Shepherd, 2003), cela ne peut se faire que par une régulation des émotions, essentielle au développement des comportements d'apprentissage. C'est ce que suggèrent les résultats de Fang He *et al.* (2018) et d'autres chercheurs (Dale, 2000 ; Hayes *et al.*, 2020) qui révèlent qu'à la suite d'un échec, les entrepreneurs ont intérêt à s'engager dans un apprentissage « vicariant » et par « visualisation ». Les auteurs soulignent notamment l'importance de faire l'exercice mental d'imaginer, à l'instar d'un athlète de haut niveau, des situations de gestion de crise avant une grande compétition.

En encourageant l'entrepreneur à visualiser l'échec, le coach l'aide non seulement à ressentir les émotions pour les nommer, mais aussi à y faire face : « *We, therefore, encourage entrepreneurs who have not experienced any business failure to engage in "visualization" [...]. "Visualization" is a mental exercise to imagine handling various challenging situations before major competitions. By visualizing failure and processes for coping with it, entrepreneurs not only can mentally undergo the challenging situations they may later encounter in the venture process but can also experience, to a large extent, the emotions accompanying failure* » (Fang He *et al.*, 2018 ; p.622). Cet exercice de visualisation est à rapprocher de l'apprentissage vicariant, issu de l'apprentissage social, qui désigne la pratique au terme de laquelle un individu

calque son comportement sur les comportements d'autres individus ou d'autres contextes (Bandura, 1977, 1997). Cette pratique, qui peut être accompagnée et facilitée par un coach, présente l'avantage d'apprendre aussi de ses erreurs et des erreurs des autres. C'est là tout l'intérêt pour l'entrepreneur de trouver des ressources intéressantes au sein d'une communauté qui, comme lui, a connu d'autres expériences d'échec. Les résultats de l'étude de Fang He *et al.* (2018) suggèrent que le passage d'un état émotionnel négatif à l'apprentissage de l'échec passe par un traitement qui implique une atténuation de la valeur émotionnelle de l'échec au profit d'une valorisation informationnelle de l'échec. Ce étape prend du temps et peut faire l'objet d'un suivi au cours duquel le coach note, enregistre et déconstruit le discours de l'entrepreneur (Shepherd, 2004).

Shepherd (2004) suggère même de recueillir les informations clés dans un journal afin d'observer l'évolution de l'apprentissage. Lors de sa rédaction, le coach reconstitue non seulement ce qui s'est passé et ce qui a été ressenti, mais également les causes attribuées à l'échec. Au fur et à mesure que l'entrepreneur explore ce qu'il ressent, il réalise un travail d'introspection qui peut l'aider à approfondir sa compréhension de l'échec (Petranek, 2000). Dit autrement, c'est en parvenant à comprendre ses émotions et à dépassionner l'échec qu'il peut analyser ce qui s'est passé. La description détaillée de l'état émotionnel dans un journal peut par exemple ramener l'entrepreneur dans les moments critiques, et ainsi reconsidérer les causes qu'il attribue à son échec. Ainsi, selon Shepherd (2004), l'entrepreneur peut capitaliser et utiliser les informations comme un moyen de réfléchir et de s'enrichir de précieuses leçons. Ce travail d'analyse peut être accompagné et comparé à une véritable montée en compétences de l'entrepreneur. Shepherd (2009) évoque à ce titre la nécessité de développer une compétence par une régulation des émotions qui consiste à surmonter des barrières dont l'importance varie en fonction des coûts psychologiques, sociaux et financiers supportés par l'entrepreneur.

De même, d'autres recherches suggèrent que la compréhension et la gestion des émotions influencent l'efficacité avec laquelle l'entrepreneur obtient et fait face au manque de ressources (Fang He *et al.*, 2018 ; Fisch et Block, 2021 ; Shepherd, 2009). Jusqu'à présent, nous pouvons constater que la montée en compétences des entrepreneurs se concentre sur des compétences dites solides (*hard skills*), comme la stratégie, le marketing ou encore le droit (Henry *et al.*, 2005). D'autres formes d'accompagnements, individuelles ou collectives, peuvent aussi constituer des alternatives intéressantes pour faire monter en compétences les entrepreneurs désireux de travailler sur leurs émotions. Cet avis est partagé par Shepherd (2009) et d'autres chercheurs (Browder *et al.*, 2019 ; Shepherd *et al.*, 2009 ; Shir *et al.*, 2019), qui considèrent que

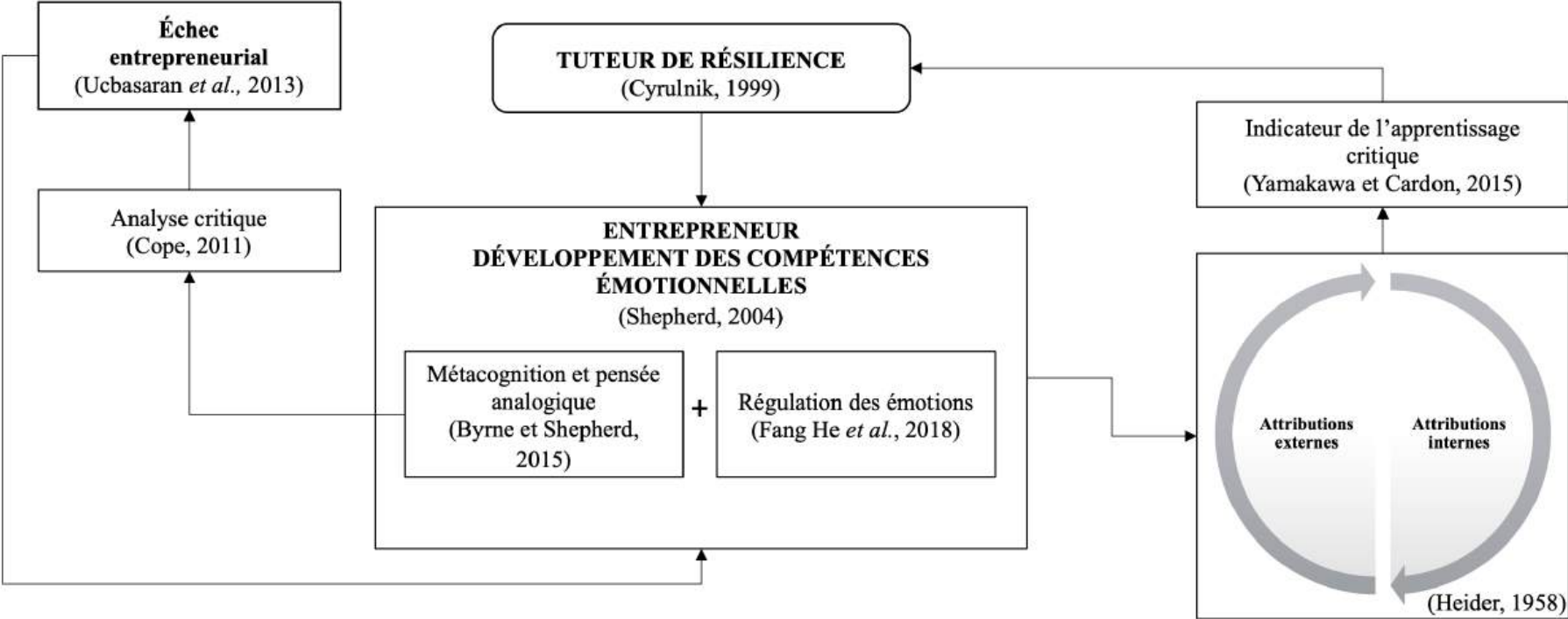
les entrepreneurs doivent se faire accompagner en dehors de programmes formels<sup>10</sup> en étendant leur réseau social et en sollicitant un accompagnement émotionnel (*Soft skills*) : « *Importantly, the need [...] for social and individual support mechanisms that enable corporate entrepreneurs to cope with failure-related grief will likely ensure their use and hone their effectiveness, thereby building individuals' coping self-efficacy* » (Shepherd *et al.*, 2009 ; p. 597). Dans la gestion des émotions, le coach peut donc favoriser l'effort de métacognition, de pensée analogique et de régulation des émotions pour faciliter la réflexion critique et se saisir des attributions causales comme indicateurs de l'évolution de l'apprentissage (Figure 14).

---

<sup>10</sup> Les auteurs font référence aux programmes de formation au sein desquels sont dispensées des formations pratiques (conduite de réunion, manager une équipe, conduire les entretiens annuels...).



Figure 14 – La place des attributions dans l’accompagnement des émotions suite à l’échec entrepreneurial



La recherche sur les émotions dans un contexte de faillite entrepreneuriale montre qu'il existe un lien entre les émotions et le narcissisme de l'entrepreneur. Une étude récente révèle notamment que l'impact émotionnel de l'échec sur l'entrepreneur est d'autant plus important que son narcissisme est exacerbé et rend l'apprentissage difficile (Liu *et al.*, 2019). Dans le paragraphe suivant, nous montrons que la régulation des émotions peut être complétée par un travail sur l'estime de soi.

## 2.2. Le travail d'accompagnement de l'estime de soi

Selon leur trait narcissique, les entrepreneurs mettent en œuvre des stratégies de protection de l'estime de soi contre-productives pour l'apprentissage (Myers et Zeigler-Hill, 2012 ; Rosenthal *et al.*, 2020). L'accompagnement vise donc à convaincre la personne de faire l'économie de ces stratégies contre-productives qui présentent deux limites franchissables.

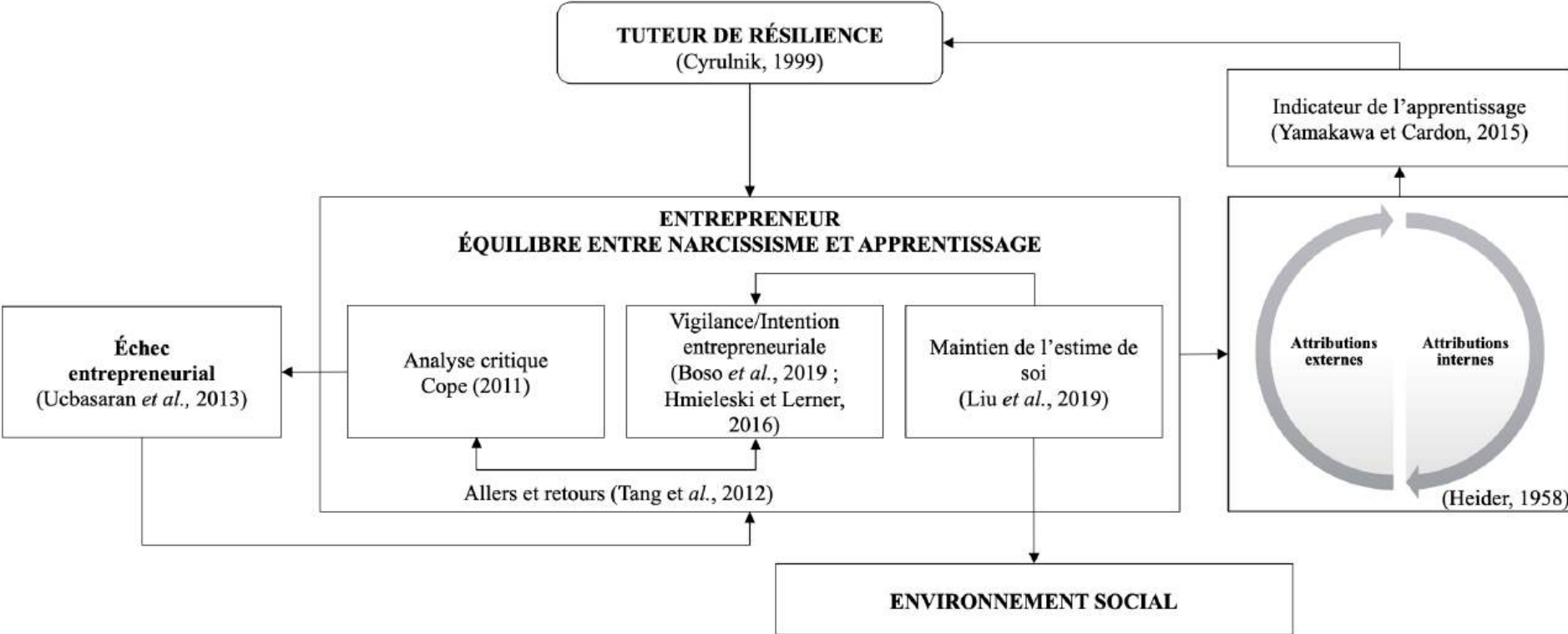
La première limite est liée au trait narcissique de l'entrepreneur. Les preuves que le narcissisme inhibe l'apprentissage suggèrent que les entrepreneurs doivent être sensibilisés sur leur tendance à vouloir préserver leur estime de soi. Bien qu'ils puissent comprendre que l'échec leur offre une opportunité d'apprendre (Shepherd, 2003), ils peuvent ne pas être conscients ou ne pas vouloir admettre que leurs préjugés cognitifs ou motivationnels induits par leur personnalité narcissique puissent entraver leur apprentissage : « *Although they (entrepreneurs) may understand that failure offers an opportunity to learn, they might be unaware or unwilling to admit that the cognitive and motivational biases driven by the narcissistic personality can hamper learning. Further, if entrepreneurs are highly narcissistic, they need to also be aware of their tendency to deny or justify failure to maintain their sense of superiority, which will inhibit learning* » (Liu *et al.*, 2019 ; p. 510). L'étude de Liu *et al.* (2019) montre que ces mécanismes d'adaptation stratégiques limitent la réflexion critique et que ce phénomène est d'autant plus observable que les coûts sociaux occasionnés par l'échec sont importants. L'apprentissage de l'échec n'est donc pas garanti, surtout lorsque l'entrepreneur manque de motivation pour apprendre. Par le questionnement, l'accompagnant peut progressivement motiver et recentrer l'entrepreneur vers l'apprentissage en l'aidant à identifier les bénéfices et les risques d'une stratégie durable de maintien de l'estime de soi. Ce questionnement par un tiers est également suggéré par Shepherd (2004).

La seconde limite est liée à l'intention entrepreneuriale. Étant donné que l'entrepreneuriat est un parcours incertain et difficile (Bullough *et al.*, 2014), les entrepreneurs peuvent associer le démarrage d'une nouvelle entreprise comme l'opportunité d'obtenir une « offre narcissique » qui nourrit leur besoin d'être admiré (Wallace et Baumeister, 2002). En effet, d'autres

recherches ont montré que le narcissisme est positivement lié à ce que leurs auteurs désignent comme « l'intention entrepreneuriale » (Hmieleski et Lerner, 2016 ; Kramer *et al.*, 2011 ; Wales *et al.*, 2013), concept qui est à rapprocher de celui de « vigilance entrepreneuriale » défendu par Boso *et al.* (2019). Dès lors, à la suite d'un échec, l'entrepreneur peut rapidement éprouver le besoin de nourrir l'estime de soi en démarrant un nouveau projet. Mais l'analyse de Liu *et al.* (2019) offre un aperçu de l'inconvénient d'un redémarrage trop rapide sans analyse critique, en particulier lorsque les coûts sociaux engendrés par l'échec sont importants. En interrogeant la véritable intention d'un retour précipité dans l'entrepreneuriat, l'accompagnant aide l'entrepreneur à mobiliser toutes les ressources internes dont il a besoin pour s'engager de nouveau. Il incite l'entrepreneur à mieux réfléchir à son projet et à faire en sorte que ce dernier ne nourrisse pas uniquement l'estime de soi.

Dans la section suivante, nous montrons que l'accompagnement par un tiers peut offrir l'opportunité de se livrer à l'exercice de l'apprentissage sans craindre de perdre l'estime de soi. Nous mobilisons une littérature qui définit le coaching comme un espace protecteur au sein duquel la parole de l'entrepreneur est écoutée, mais non jugée, et où l'entrepreneur peut faire l'économie d'efforts contre-productifs visant à maintenir l'estime de soi. Dans cette lignée, nous pouvons rejoindre Yamakawa *et al.* (2015) qui montrent que les attributions sont des indicateurs intéressants de cet effort. Les auteurs désignent les attributions externes comme le signe d'une préservation de l'estime de soi et le signe de l'économie cognitive d'un apprentissage de l'échec. Le rôle du coach réside donc dans un équilibre entre le maintien de l'estime de soi et l'analyse critique de l'échec. La littérature mobilisée dans cette section permet d'identifier les leviers d'accompagnement de l'apprentissage et de ses obstacles (Figure 15). Elle montre à quel point la littérature académique peut être une source intéressante pour le développement d'outils pratiques dans les métiers de l'accompagnement.

Figure 15 – La place des attributions causales dans l'équilibre entre vigilance entrepreneuriale, analyse critique et maintien de l'estime de soi



### **CONCLUSION DU CHAPITRE 3 ET QUESTION DE RECHERCHE**

La littérature que nous mobilisons dans ce chapitre permet de désigner le coaching professionnel comme une pratique adaptée à l'accompagnement de l'entrepreneur. Après avoir montré que les attributions causales sont le signe d'une évolution du parcours d'apprentissage (Yamakawa et Cardon, 2015), nous savons désormais qu'elles peuvent servir d'indicateur dans l'accompagnement en coaching. Ce que nous ignorons en revanche, c'est comment le coach s'en empare pour aider l'entrepreneur à franchir les obstacles de l'apprentissage. Au final, c'est la mobilisation des concepts de la littérature qui nous permet d'aboutir à la question de la place des attributions causales dans la pratique du coach. Pour énumérer ces principaux concepts qui nous permettent d'aboutir à notre question de recherche, voici comment nous pouvons les résumer (Figure 16).

Dans ce travail, nous définissons l'échec entrepreneurial comme la fin d'un projet qui interroge le parcours de résilience de l'entrepreneur (Ucbasaran *et al.*, 2013). Ce dernier comprend des composantes parmi lesquelles figurent l'intelligence de l'échec et l'apprentissage nécessaire à sa reconstruction (Cusin, 2017a ; Cusin et Charreire Petit, 2015). Or, c'est précisément lorsqu'il démarre une réflexion critique que l'entrepreneur se heurte à un certain nombre de biais cognitifs (Zuckerman, 1979). Les biais de rétrospection (Cassar et Craig, 2009), et en particulier le biais d'autocomplaisance (Miller et Ross, 1975) est celui qui nous intéresse, car il nous permet de mobiliser la théorie de l'attribution comme socle théorique de notre recherche (Heider, 1958b). En effet, pour décrire ce qui s'est passé, l'entrepreneur peut produire des causes avec un locus qui montre sa progression dans l'évolution de l'apprentissage. En choisissant les attributions causales, nous ambitionnons par ailleurs de combler le vide constaté par la communauté scientifique et de répondre ainsi à la question de leur étude dans la durée de l'apprentissage (Cope, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009b).

Nous savons, grâce à la littérature que nous avons mobilisée, que les attributions internes sont le signe d'un apprentissage de l'échec et que les attributions externes sont, quant à elles, le signe de la protection de l'estime de soi (Yamakawa et Cardon, 2015). Ce que nous trouvons dans la définition de l'échec, c'est aussi l'importance de sa portée sociale (Ucbasaran *et al.*, 2013) et cela se confirme notamment par le fait que l'échec, dans nos sociétés occidentales et en particulier en France, fait encore l'objet de stigmatisations (Cusin et Maymo, 2016 ; Shepherd et Haynie, 2011 ; Simmons *et al.*, 2014 ; Singh *et al.*, 2015). Dès lors, en réponse à la question soulevée par Lau (2004) puis Cope (2011), qui encouragent une analyse étendue de l'impact de l'échec sur l'entourage de l'entrepreneur, il nous semble important de mobiliser le concept de

norme d'internalité (Beauvois et Dubois, 1988) pour observer l'évolution qu'entretient l'entrepreneur avec son tissu relationnel.

Lorsqu'il démarre son parcours d'apprentissage, l'entrepreneur se trouve « coincé » entre des attributions externes, qui lui permettent de protéger l'estime de soi, et des attributions internes, qui le font progresser et tirer les leçons de son échec. Le narcissisme, qui constitue un trait de la personnalité de l'entrepreneur (Leung *et al.*, 2021), devient donc un obstacle à l'apprentissage, au même titre que les émotions (Fang He *et al.*, 2018). Comme nous l'avons vu, ces obstacles peuvent être contournés lorsque l'entrepreneur parvient à se projeter dans l'avenir et à s'inscrire dans un nouveau projet (Boso *et al.*, 2019 ; Hmieleski et Lerner, 2016). En effet, la vigilance entrepreneuriale implique l'identification des ressources internes capitalisées lors de l'échec et encourage donc l'entrepreneur à identifier des causes internes à son échec (Boso *et al.*, 2019). L'autre intérêt de la vigilance entrepreneuriale est lié à la perception de l'entrepreneuriat par l'entrepreneur lui-même. L'entrepreneur est susceptible de nourrir l'estime de soi lorsqu'il démarre un nouveau projet, car il apprécie d'être perçu comme quelqu'un qui prend des risques et à ce titre, la littérature que nous avons mobilisée montre que ce qui pousse un entrepreneur à s'inscrire dans un nouveau projet, c'est aussi la possibilité de nourrir son besoin d'être admiré (Liu *et al.*, 2019). Dès lors, si la vigilance entrepreneuriale figure parmi les leviers qui favorisent l'apprentissage, il est important de ne pas nier l'importance du trait narcissique de l'entrepreneur lorsqu'il nourrit un nouveau projet (Byrne et Shepherd, 2015 ; Cope, 2011 ; Fang He *et al.*, 2018 ; Shepherd, 2004). Tous ces facteurs et ces obstacles impliquent un remaniement cognitif qui peut être accompagné dans le temps (Cope, 2011 ; Shepherd, 2004). C'est pourquoi, dans ce travail de recherche, nous faisons le choix du coaching professionnel comme pratique susceptible de pouvoir accompagner le parcours d'apprentissage de l'entrepreneur (Persson, 2005). Si les attributions causales sont le signe d'une évolution de l'apprentissage, l'intérêt de la recherche est de découvrir comment le coach se saisit des attributions causales pour accompagner l'entrepreneur et l'aider à contourner les obstacles à l'apprentissage.

Dans ce travail de recherche, nous souhaitons donc répondre aux questions suivantes :

- Comment évoluent les attributions causales durant l'apprentissage de l'entrepreneur ?
- Quelle est leur place dans l'accompagnement en coaching ?
- Comment évolue l'articulation entre les attributions causales, l'apprentissage et ses obstacles (émotions et narcissisme) ?
- Comment évolue le lien avec l'environnement social et la clairvoyance normative de l'entrepreneur et de son coach ?
- Comment le coach accompagne-t-il le travail de métacognition et de pensée analogique ?
- Comment l'entrepreneur parvient-il à tirer les leçons de l'échec (attributions internes) tout en protégeant l'estime de soi (attributions externes) dans un environnement social au sein duquel les attributions internes sont mieux valorisées ?

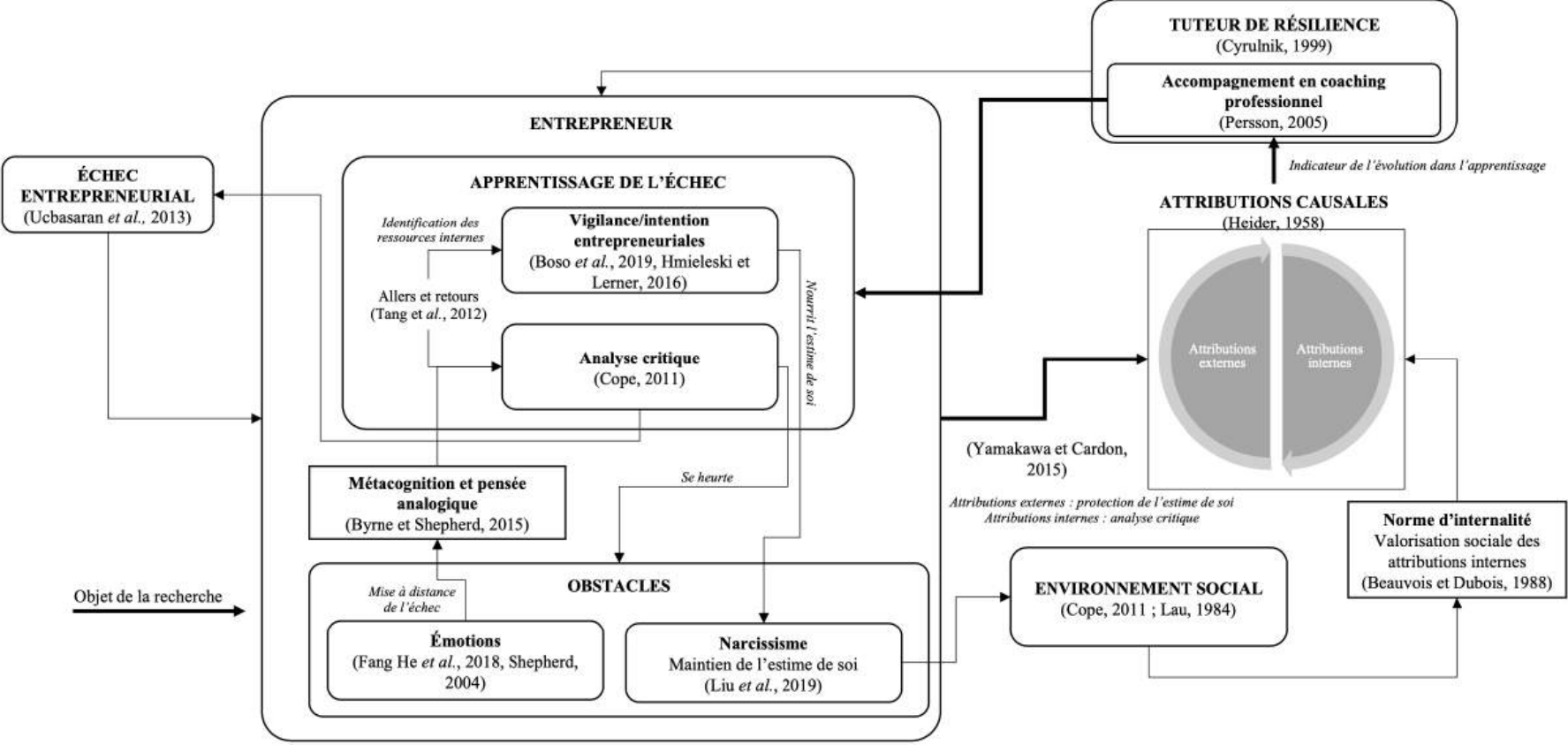
À l'issue de ce questionnement et la mobilisation des différents concepts dans la littérature, nous parvenons aux questions de recherche suivantes :

**Comment, à la suite d'un échec entrepreneurial, les attributions causales exprimées par l'entrepreneur évoluent-elles ?**

**À la suite d'un échec entrepreneurial, comment le coaching professionnel parvient-il à accompagner l'entrepreneur dans le franchissement des obstacles à l'apprentissage ?**

**Quelle est la place des attributions causales dans l'accompagnement de l'entrepreneur en coaching professionnel ?**

Figure 16 - Modélisation des concepts mobilisés dans le Chapitre 3 de la revue de la littérature





## **CHAPITRE 4 – PHASE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE**

## **SECTION 1 - ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE**

En France, les travaux de Cohen (1989) relatifs à l'élaboration d'une « épistémologie de la gestion » ont conduit des gestionnaires à mener une réflexion sur l'identité de leur discipline et sur les critères de validité des connaissances (Kœnig, 2015 ; Le Moigne, 2007 ; Thiétart, 2014 ; Wacheux, 1996). Dans les recherches en sciences de gestion, il existe deux épistémologies ou visions de la recherche : le positivisme et la phénoménologie. Le positivisme, courant classique de la recherche, met l'accent sur la vérification d'une réalité préétablie en recherchant des liens de causalité entre des faits, tandis que la phénoménologie oriente le chercheur vers la construction sociale d'une réalité inexistante. L'objectif est donc de construire une réalité ou une connaissance qui se comprend comme étant la représentation de l'expérience cognitive des individus. En d'autres termes, l'objectif de la phénoménologie est d'aboutir à la description d'un phénomène par celui qui le vit ou l'a vécu. Ainsi, selon Wacheux (1996), la phénoménologie est une « *introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance puis la transmission des expériences rationalisées* » (Wacheux, 1996 ; p. 122). Il est donc important de préciser le cadre épistémologique au sein duquel s'insère notre travail de recherche, à savoir l'épistémologie interprétativiste (Tableau 10).

**Tableau 10 – Les trois paradigmes épistémologiques**

Traditions philosophiques Paradigmes épistémologiques	Le positivisme	La phénoménologie	
		L'interprétativisme	Le constructivisme
Nature de la réalité	Hypothèse réaliste Le monde est fait de nécessités	<b>Hypothèse relativiste</b> Le monde est fait de possibilités	
Relation sujet/objet	Indépendance	<b>Interaction</b>	
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	<b>Immersion dans le phénomène étudié</b>	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche	<b>Intérieure et se construit dans le processus de recherche</b>	Intérieure, guide et se construit dans le processus de recherche
Objectifs de la recherche	Découverte de la structure de la réalité  Recherche des causes	<b>Interprétation Compréhension des significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions</b>	Construction d'une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Origine et validité de la connaissance	La découverte, la cohérence avec les faits, la vérifiabilité, la réfutabilité, la confirmabilité	<b>L'interprétation, l'empathie</b>	La construction, l'adéquation, l'enseignabilité
Statut de la connaissance	L'objet de connaissance possède une essence propre	<b>L'essence de l'objet ne peut être atteinte</b>	L'essence de l'objet ne peut être atteinte, voire n'existe pas
Nature de la connaissance produite	Objective et contextuelle	<b>Subjective et contextuelle</b>	
Références bibliographiques	Laszlo (2016), Andler et <i>al.</i> (2012), Kremer-Marietti (1982), D'Espagnat (1981), Bernard (1966)	<b>Corbett (2009), Rasolofodistler (2009), Sandberg (2005)</b>	Mir et Watson (2000), Kwan et Tsang, (2001), Le Moigne (2001, 2002, 2003), Avenier (2007), Pesqueux (2014)

## 1. L'épistémologie interprétativiste

Dans l'épistémologie interprétativiste, l'analyse adaptée aux actions humaines doit se faire en tenant compte des intentions (Mucchielli, 1991). Il n'est donc pas possible « d'observer » la reconstruction d'un entrepreneur à la suite d'une faillite à partir d'un ou plusieurs actes, car le sens des actes nous reste inaccessible (Morin, 2015). Il paraît donc naturel de privilégier le recueil de discours au sein d'études de cas (Yin, 1998) et de terminer l'analyse des données par une validation telle que nous l'avons décrite en amont (Denzin, Lincoln, 1994). Comme nous l'avons vu, des précautions sont à prendre afin de collecter et traiter des données adaptées à l'objectif de compréhension. Pour le chercheur interprétativiste, séparer collecte et interprétation des données est une hérésie (Wacheux, 1996) ; les difficultés soulevées par ces deux aspects du processus de recherche sont donc traitées conjointement. Dans cette recherche, nous intervenons en soutenant sans arrêt notre interlocuteur dans la réflexion. Nous analysons et synthétisons ce qui est dit au fur et à mesure de la production de discours et intervenons sur la synthèse intellectuelle, manifestant ainsi la compréhension du contenu, et sur l'analyse du sens des conduites en situation (Roquebert, 2020). Nous nous inscrivons par ailleurs dans « *un relativisme épistémique puisque nous considérons que la connaissance produite par la recherche résulte des interactions sociales entre le chercheur et les participants* » (Roquebert, 2020 ; p. 142). Le savoir est construit à partir de l'accord entre « *l'interprétation que le chercheur fait du phénomène étudié et le sens donné dans l'expérience vécue par les individus impliqués dans ce phénomène. Cette concordance est progressivement atteinte à travers un processus itératif, que nous décrivons en amont* » (Roquebert, 2020 ; p. 142).

Nos positionnements ontologique et épistémique nous amènent à confirmer notre posture interprétativiste (Avenier et Thomas, 2015 ; Roquebert, 2020). L'approche interprétativiste tient son origine de l'anthropologie culturelle de Geertz, qui cherche à rompre avec l'approche fonctionnaliste dominante en anthropologie à la fin du XX<sup>e</sup> siècle et qui domine encore largement dans la recherche en sciences de gestion (Geertz, 1998 ; Leca et Plé, 2013). Geertz (1998) s'oppose à la vision d'un chercheur tout puissant véhiculée par l'approche fonctionnaliste. Selon lui, le sens que l'on confère aux actions ne provient pas de lois générales, mais d'une capacité à analyser les modes d'expression et les systèmes de symboles des personnes étudiées. S'appuyant sur le présupposé qu'il n'est pas possible pour le chercheur de se mettre à la place des personnes, Geertz (1998) et d'autres chercheurs lui recommandent alors d'adopter une posture humble et d'avoir le souci de rendre compte de la position des personnes et de la manière dont celle-ci est exprimée afin de rendre accessible ce sens à un lecteur extérieur au phénomène (Leca et Plé, 2013). Bien que le chercheur utilise des catégories abstraites

auxquelles il rattache ce qu'il observe, le chercheur n'est en aucun cas supérieur, bien au contraire, c'est la prise de conscience de ses limites qui lui permet de pratiquer une lecture plus précise et de restituer plus justement l'interprétation qu'il fait du phénomène étudié. Leca et Plé (2013) montrent comment cette approche disruptive peut être intégrée et utilisée en sciences de gestion, et préconisée par Geertz (1998) lui-même comme une approche reconnue et rigoureuse. La base de l'interprétativisme est de considérer que les hommes et le monde sont liés par l'expérience vécue (Sandberg, 2005) et que notre connaissance de la réalité n'est acquise qu'au travers des constructions sociales telles que le langage, la conscience, les significations partagées, les documents, les outils et d'autres artefacts (Klein et Myers, 1999). L'objectif de cette recherche est alors de comprendre un phénomène étudié, l'échec entrepreneurial, à travers les significations et les causes que les entrepreneurs lui attribuent.

## **2. Précautions liées à la posture interprétativiste**

La position interprétativiste porte sur deux caractéristiques sur lesquelles nous sommes restés particulièrement vigilants : la première est la perception qu'ont les individus du phénomène étudié, l'échec entrepreneurial. La seconde est l'empathie que nous avons portée dans l'interprétation des relations entre l'objet, à savoir l'évolution des attributions causales exprimées par l'entrepreneur accompagné en coaching et le sujet. Nous avons soigneusement évité de fonder notre travail uniquement sur la présupposition que la connaissance passe par l'interprétation du sens que les individus donnent à la réalité (Paillé et Mucchielli, 2016). Bien que nous ayons adopté une posture empathique envers les personnes interrogées au moment des entretiens, nous avons pris soin de filtrer les affirmations générales du type : « *De toute façon, c'est la société qui est faite comme ça* », ou encore : « *Les entrepreneurs ont toujours été stigmatisés* », excluant ainsi les opinions ou les pseudoréalités construites par les individus eux-mêmes, à savoir les « *infiltrations dans l'étude de discours communs* » (Bourdieu, 1966 ; p. 122).

Dès lors, nous avons écarté de notre analyse les affirmations qui étaient clairement de l'ordre de l'opinion, évitant ainsi le risque d'une contamination de nos résultats. En revanche, les ressentis liés à l'échec ont été enregistrés, car ils correspondent bien à l'interprétation que les entrepreneurs se font de la réalité. Nous nous sommes aussi « *focalisés sur les actions et réactions relatées au travers des faits contenus dans l'ensemble des récits des participants* » (Sin, 2020 ; p. 108). Plus précisément, nous avons fait émerger les changements dans le parcours d'apprentissage des entrepreneurs et les avons corrélés avec l'évolution des attributions causales et d'autres facteurs associés comme l'évolution des émotions, de la

vigilance entrepreneuriale et du trait narcissique de l'entrepreneur. Nous avons ainsi pris le « *soin d'écarter toute intrusion empathique au moment de l'analyse* » (Sin, 2020 ; p. 108). Le filtrage et la sélection des données, leur analyse par rapport aux concepts théoriques mobilisés dans la littérature (Beauvois et Dubois, 2009 ; Cope, 2011 ; Fang He *et al.*, 2018 ; Heider, 1958b ; Liu *et al.*, 2019 ; Shepherd, 2004 ; Ucbasaran *et al.*, 2013 ; Yamakawa et Cardon, 2015) puis leur classification ont dès lors fourni des résultats construits par itération entre les témoignages du terrain et les concepts théoriques mobilisés. Dans cette démarche, et malgré toutes les précautions prises pour éviter les biais, une part d'interprétation a été nécessaire pour notre analyse.

## **SECTION 2 – CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Afin d’appréhender les attributions de l’entrepreneur accompagné en coaching et d’en observer la dynamique, nous allons dans le sens des préconisations méthodologiques des recherches sur les attributions qui favorisent une orientation vers des recherches qualitatives (Angel et Amar, 2015 ; Ucbasaran *et al.*, 2013). Une méthodologie quantitative vise à mesurer un phénomène étudié, en s’intéressant au « quoi » et au « combien » (Miles, Huberman, 2003 ; p. 27). Elle permet au chercheur d’explorer un terrain dans le but de valider des hypothèses. La méthodologie qualitative, quant à elle, permet de donner du sens au matériau recueilli en se focalisant sur la compréhension du vécu d’un individu. Dès lors, le chercheur souhaite connaître le « pourquoi » et le « comment » (Miles, Huberman, 2003) à partir de données contextualisées. Dans le cadre de cette étude, nous souhaitons donc adopter cette démarche qualitative pour permettre de comprendre le phénomène étudié dans son contexte, celui d’une association qui recourt au coaching professionnel pour l’accompagnement d’entrepreneurs. La méthodologie qualitative suggère plusieurs démarches pour parvenir à définir un phénomène donné et nous allons donc, dans ce qui suit, justifier le cadre méthodologique qui nous semble le plus indiqué (Section 1), puis en déduire notre choix méthodologique en termes de collecte, d’analyse et de fiabilité des données (Section 2).

### **1. L’approche longitudinale et l’étude de cas enchâssés**

Dans cette section, nous justifions le cadre méthodologique de notre recherche en expliquant dans un premier temps en quoi la démarche itérative d’abduction se prête le mieux à notre question de recherche. Dans un deuxième temps, nous nous efforçons de donner une explication au choix d’une approche longitudinale. Enfin, dans un troisième paragraphe, nous montrons que le choix de l’étude de cas est celui qui se prête le mieux à notre terrain de recherche.

#### **1.1. Démarche de recherche**

Le choix de la collecte des données doit être adapté aux spécificités de l’évolution des attributions causales dans le cadre d’un accompagnement. Il existe trois options, dont le choix varie en fonction du mode de raisonnement que l’on souhaite adopter (Tableau 11).

**Tableau 11 – Différentes démarches qualitatives (Thiétart, 2014)**

Démarche	Définition
<b>Inductive</b>	Élaboration de nouvelles hypothèses, de nouveaux concepts, de nouvelles théories sur la base d'une observation de la réalité des individus.
<b>Hypothético-déductive</b>	Définition des relations entre les phénomènes observés. Vérification d'une théorie de façon empirique pour répondre à des hypothèses constituées. Formulation d'hypothèses à partir d'une loi générale (Mintzberg, 1976).
<b>Abductive</b>	Allers et retours entre les données émanant du terrain de recherche et la théorie existante permettant de faire émerger des hypothèses à même de construire progressivement de nouveaux concepts et de nouvelles connaissances.

La démarche itérative d'abduction, qui a été introduite en 1903 par le philosophe et logicien Charles S. Peirce, est une démarche intéressante pour notre travail de recherche. Elle retient notre intérêt, car elle nous permet de faire le lien entre ce que nous découvrons sur le terrain et la littérature relative aux attributions causales. Rappelons à ce stade que ce sont bien les connaissances que nous avons mobilisées dans la littérature qui nous permettent d'élaborer nos outils d'investigation. C'est ainsi que « *l'enquête sur le terrain alimente le travail théorique et réciproquement* » (Wacheux, 1996 ; p. 95).

Au final, sans perdre de vue le fait que les objectifs de notre recherche sont d'avoir une meilleure compréhension de l'évolution des attributions causales de l'entrepreneur, nous souhaitons découvrir l'évolution d'autres facteurs ; c'est pourquoi nous privilégions l'étude longitudinale.

### 1.2. L'approche longitudinale

L'approche longitudinale se prête à deux formes de recherche : les recherches formulant des théories et les testant sur des données historiques, et les recherches choisissant d'étudier les données en plan rapproché à partir de données terrain détaillées pour en extraire des théories (Pettigrew, 1990 ; Van de Ven, 1990). C'est vers cette seconde approche que nous souhaitons orienter notre méthodologie, car il s'agit bien dans notre démarche de collecter des données dans la durée d'accompagnement au plus près du terrain.

Le défi est double puisqu'il s'agit « *d'attraper le réel au vol* » (Musca, 2006b ; p.156) pour étudier des évolutions à long terme dans leur contexte naturel. Il s'agit aussi de considérer,



comme nous l'avons évoqué dans notre revue de littérature, plusieurs niveaux d'analyse interconnectés (Barley, 1990 ; Pettigrew *et al.*, 2001) : le discours que tient l'entrepreneur sur son échec, l'évolution de ses relations avec son entourage et sa volonté de s'inscrire dans un nouveau projet. Un autre niveau d'analyse est celui de la pratique du coach et des leviers qu'il utilise pour accompagner l'apprentissage.

Nous avons donc besoin d'une méthode qui permette d'étudier durablement les phénomènes dynamiques et leurs liens multiples. L'approche longitudinale se prête donc à notre recherche, car des phénomènes dynamiques peuvent se produire au cours des accompagnements dont la durée varie entre quatre et huit mois. La notion de processus est au cœur de notre étude, car elle est transversale aux concepts majeurs que nous mobilisons (Langley, 1999 ; Van de Ven, 1990), les attributions causales exprimées par l'entrepreneur à la suite d'un échec, son apprentissage et la relation à son environnement social. Rappelons que l'idée défendue est de considérer les attributions causales comme un processus dynamique, et non statique.

Trois critères permettent de qualifier une étude de cas longitudinale. Les données sont recueillies au cours de deux périodes distinctes au moins, les sujets sont comparables d'une période à l'autre et l'analyse consiste à comparer les données entre les périodes et à en retracer l'évolution observée (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). Le choix de conduire cette recherche dans une démarche longitudinale nous offre en outre l'opportunité d'observer et d'analyser un terrain en bénéficiant d'une position rare et privilégiée puisque nous sommes immergés dans le processus d'accompagnement. L'accès nous procure des interactions répétées pendant plusieurs mois et nous permet donc de remplir les conditions évoquées par Forgues et Vandangeon-Derumez (1999). Les outils que nous utilisons sont destinés au recueil des données et n'ambitionnent nullement de construire la réalité (David, 2003). En revanche, la mobilisation des outils développés à l'issue de cette investigation pourrait donner lieu à de futures recherches-actions ou recherches-interventions. Si nous faisons ce choix de l'étude longitudinale en temps réel, c'est pour suivre l'évolution des attributions causales et des autres facteurs identifiés dans la littérature afin de retracer ainsi les modalités d'évolution de notre objet de recherche et de développer dans une démarche future de nouvelles pratiques d'accompagnement.

### 1.3. Le choix de l'étude de cas en temps réel

La littérature retenue nous permet de circonscrire théoriquement notre problématique de recherche. Pour autant, comprendre le rebond entrepreneurial appelle une démarche empirique exploratoire. Le choix de notre stratégie d'accès au réel se porte donc sur la méthode de l'étude

de cas qui est « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p. 89 ; Yin, 2009, p. 18). Yin (2009) définit la méthode de l'étude de cas comme « *une enquête empirique sur un phénomène contemporain (un "cas"), situé dans un contexte réel, en particulier lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes* ». Cette méthode d'enquête met donc l'accent sur la contextualisation du phénomène étudié et ne peut pas être étudiée indépendamment de son contexte. Plus précisément, nous justifions ce choix par le recours à l'étude de cas enchâssés (Tableau 11 ; plusieurs cas et plusieurs unités d'analyse), qui permet de rendre compte des modifications et évolutions propres au phénomène étudié dans une perspective temporelle (Yin, 1994).

#### - *Le choix de l'étude de cas enchâssés*

L'étude de cas est également appropriée dans le cadre de recherches portant sur l'évolution de phénomènes, car elle questionne le « *pourquoi* » et le « *comment* » (Yin, 1994). Pour Wacheux (1996), ce procédé permet de comprendre une situation, ses déterminants, et d'en donner une représentation, d'analyser un processus et de mettre en exergue des phénomènes récurrents. En somme, la méthode de l'étude de cas est adaptée tant à notre objet qu'à notre objectif de recherche puisqu'il s'agit d'observer l'évolution des attributions causales de l'entrepreneur dans un contexte d'apprentissage. Nous pouvons aussi rajouter que la démarche de l'étude de cas enchâssés est pertinente pour explorer ce qu'elle doit explorer, à savoir le contexte, le contenu et les processus (Pettigrew *et al.*, 2001). Nous souhaitons capter l'évolution des attributions causales auprès d'une cohorte<sup>11</sup>, c'est-à-dire d'un regroupement de personnes qui partagent un même évènement initial : l'échec entrepreneurial (Corbeil, Houle, 2014 ; p. 19). De ce fait, nous réalisons plusieurs études de cas et souhaitons mesurer plusieurs unités d'analyse. Yin (1994) recense quatre types d'études de cas (Tableau 12), et celle qui correspond à notre recherche est l'étude de type 4, à savoir l'étude de cas multiples enchâssés. Aborder notre objet de recherche avec une étude de cas multi-individus nous donne à voir des similitudes ou des écarts dans l'évolution individuelle des apprentissages et des causes attribuées à l'échec.

---

<sup>11</sup> La cohorte est différente d'un panel dans le sens où elle se compose des mêmes individus dans le temps, là où le panel peut voir les individus différer (Thiéart, 2014).

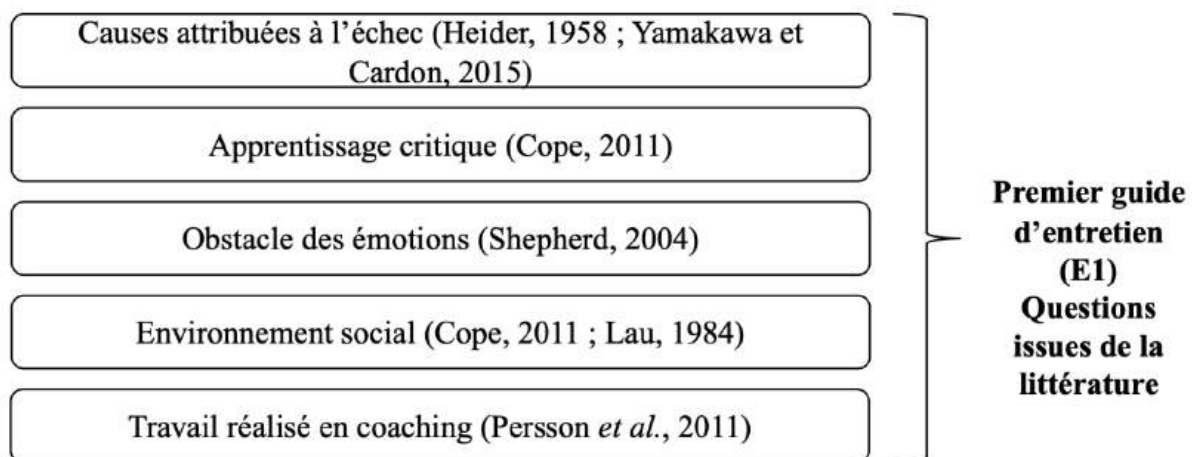
**Tableau 12 – Les différents types d'études de cas (Yin, 1994)**

	<b>Cas unique</b>	<b>Cas multiples</b>
<b>Approche globale (Une seule unité d'analyse)</b>	Type 1	Type 3
<b>Approche enchâssée (Unités d'analyse multiples)</b>	Type 2	<b>Type 4</b>

- *Protocole méthodologique de l'étude de cas*

Le protocole méthodologique influence les processus de collecte et d'analyse des données (Yin, 2012). Il correspond aux séquences logiques permettant de connecter les données empiriques à la question de recherche initiale et à ses conclusions. Yin distingue cinq éléments dans le protocole méthodologique de l'étude de cas : la question de recherche, les propositions éventuelles, les unités d'analyse, la logique liant les données aux propositions et les critères d'interprétation des résultats. Il souligne le rôle de la construction théorique avant la collecte des données : « [...] *reliance on theoretical concepts to guide design and data collection remains one of the most important strategies for doing successful case studies* » (Yin, 2012 ; p. 27). Mais il met aussi l'accent sur le fait que les critères de départ peuvent évoluer, être complétés ou tout simplement disparaître. Il souligne notamment la nécessité de le faire dans une démarche abductive. La construction théorique issue de notre revue de la littérature nous a donc permis de démarrer notre étude empirique avec un guide d'entretien en cinq parties (Annexe 1) (attributions causales, apprentissage, obstacles, environnement social et coaching) (Figure 17). Nous avons par la suite complété ce guide en l'enrichissant de nouvelles questions. Dans le cadre de notre démarche itérative d'abduction, chaque évolution du guide d'entretien a fait l'objet d'un retour dans la littérature.

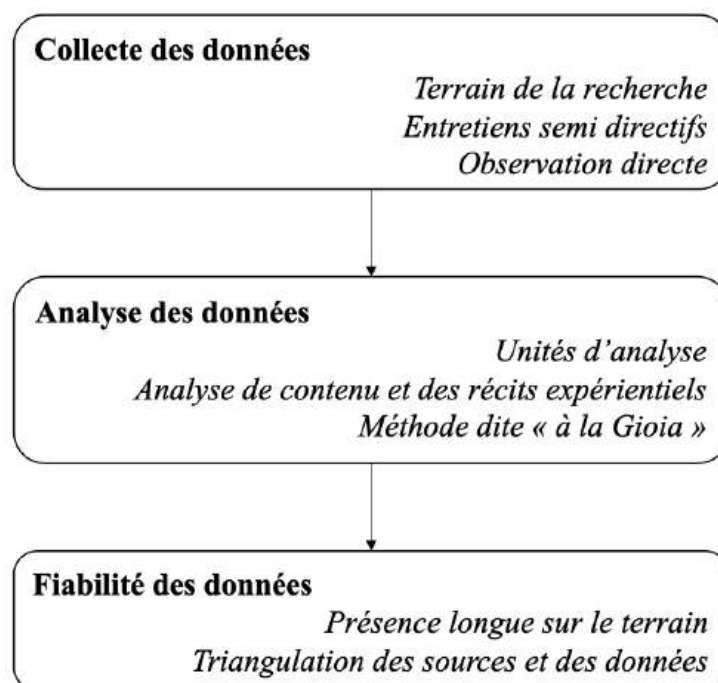
Figure 17 – Thèmes issus de la littérature figurant dans le premier guide d’entretien



### **SECTION 3 – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Cette section est consacrée à la méthodologie utilisée pour la recherche. Elle comporte trois paragraphes (Figure 18). Dans un premier paragraphe, nous expliquons notre protocole de collecte des données et situons notre approche parmi des approches qualitatives similaires. Le deuxième paragraphe est quant à lui consacré à une explication de notre démarche d'analyse et de nos choix de traitement des données qualitatives. Dans un troisième paragraphe, nous tentons d'apporter une explication sur la fiabilité de nos résultats en montrant que notre recherche répond à des critères de robustesse reconnus par la communauté scientifique.

**Figure 18 – Méthodologie de la recherche**



#### **1. La collecte des données**

L'étude de cas implique d'explorer une situation sur une période précise grâce à une collecte de données détaillées et de multiples sources d'information (Lewis, 2015). Yin (2012) distingue six sources d'information différentes : les observations directes, les entretiens ouverts avec les acteurs du phénomène étudié, les documents d'archives, la documentation, l'observation participante et les artefacts physiques. Notre métier de praticien de l'accompagnement nous permet d'accéder, en tant que bénévoles, à l'association 60 000 Rebonds. Notre approche

longitudinale nous conduit à réaliser des entretiens semi-directifs auprès de dyades coach/coaché et de participer à différents rassemblements.

### 1.1. Le terrain de la recherche : l'association 60 000 Rebonds

60 000 Rebonds est une association nationale reconnue d'intérêt général à caractère social depuis 2016. Elle a été créée en 2012 par Philippe Rambaud suite à la faillite de son entreprise. Selon Philippe Rambaud : « *L'accompagnement d'un entrepreneur est totalement bénévole et gratuit pour que les démunis puissent en bénéficier. Il peut se dérouler jusqu'à 24 mois et donne lieu à un entretien et une présentation préalable. L'association sélectionne lors d'un comité d'agrément composé de bénévoles et de permanents, 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* »<sup>12</sup>. L'association a pour but d'accompagner les entrepreneurs dans leur reconstruction, mais elle ambitionne aussi de faire changer le regard sur l'échec en France. L'accompagnement qu'elle propose se caractérise par un accompagnement collectif (en groupe), individuel (par un coach professionnel et un parrain) et le support d'experts (avocats, experts-comptables, banquiers, DRH, consultants) capables de répondre aux problématiques des entrepreneurs. Tous les accompagnants sont bénévoles et le sponsoring d'entreprise permet à l'association de fonctionner et se développer. Elle est organisée par régions, puis par antennes locales.

Le terrain sur lequel se situe notre recherche est l'antenne 60 000 Rebonds de Bordeaux. Nous avons rejoint cette antenne en octobre 2017 et contribué à son fonctionnement par l'accompagnement en coaching de cinq entrepreneurs entre 2017 et 2020. Afin d'éviter autant que possible de contaminer notre terrain, nous avons fait le choix de ne pas interviewer les entrepreneurs que nous avons coachés<sup>13</sup>. La mission de 60 000 Rebonds, par son action sociale, est double : d'une part, elle a pour fonction d'accompagner les entrepreneurs dans la résolution de leurs problèmes ; d'autre part, elle promeut l'inscription des entrepreneurs dans une participation collective. Cette double approche s'articule autour d'un accompagnement individuel qui requiert de la discrétion et des dispositifs collectifs que Boutinet *et al.* (2007) qualifient d'essentiels pour maintenir la préservation du lien social à des fins de performance.

#### **1.1.1. Un accompagnement collectif**

---

<sup>12</sup> Propos de Philippe Rambaud relevés dans une conférence TEDx : <https://www.youtube.com/watch?v=9OW2Nbo8C4M>

<sup>13</sup> Cette précaution est aussi importante pour répondre à notre posture épistémologique (Chapitre 4).

Le premier objectif de 60 000 Rebonds est de briser la solitude de l'entrepreneur ayant subi une liquidation. Pour cela, il a besoin de sentir qu'il est dans un environnement qui le comprend, dans lequel il a confiance et où il peut s'exprimer. L'accompagnement collectif se fait au travers de plusieurs démarches :

- **Les réunions plénières ou comités de pilotage** : Tous les membres (entrepreneurs, parrains, coachs et experts) se réunissent mensuellement. Les entrepreneurs retrouvent d'autres dirigeants qui, eux aussi, ont connu un échec. C'est lors de ces rassemblements que les nouveaux arrivants prennent conscience qu'ils appartiennent à une véritable communauté, qu'ils sont entourés de personnes ayant les mêmes problématiques qu'eux et qu'ils peuvent être aidés. Cette réunion d'une durée de 2 à 3 heures permet à chaque nouvel arrivant de se présenter et surtout, à chaque entrepreneur de dire en quelques minutes où il en est dans son « rebond ».
- **Les groupes d'échange et de développement (GED)** : Ces groupes s'inspirent de la méthode de co-développement, méthodologie d'accompagnement fondée au Canada par Adrien Payette et Claude Champagne (1997). Le GED est animé par un coach dans le respect de la parole et de la bienveillance. Devant une sélection de 6 à 8 personnes, l'entrepreneur expose son avancement de projet. Les participants posent alors des questions d'éclaircissement et l'entrepreneur pose la question à laquelle il souhaite que le groupe apporte une réponse. À l'issue des échanges, l'entrepreneur explique ce qu'il souhaite retenir de ces échanges et les actions qu'il va mener. Chaque GED doit faciliter une accélération du projet.

### **1.1.2. Un accompagnement individuel**

L'entrepreneur bénéficie de deux types d'accompagnement individuel :

- **Le coaching individuel** : nous ne souhaitons pas ici revenir sur une définition déjà abordée dans le Chapitre 3, mais il est important de préciser que le coaching tel qu'il est pratiqué au sein de 60 000 Rebonds obéit à un cadre bien défini. Lorsqu'un entrepreneur rejoint l'association à la suite d'une liquidation, le dispositif lui donne accès à 7 séances de coaching à répartir selon ses besoins en accord avec le coach. Le coaching est un métier reconnu et la profession s'est structurée, professionnalisée, avec ses

compétences, ses techniques et sa déontologie (Delivré, 2010). Il peut par exemple se spécialiser vers l'accompagnement des entrepreneurs (Persson et Bayad, 2007). Les coachs bénévoles de 60 000 Rebonds sont des professionnels formés par des écoles et universités reconnues à des approches (PNL, AT, Process Com...) et outils (MBTI, 360°, Stroke...). Ils doivent avoir déjà exercé et chacun doit disposer de sa propre panoplie d'approches et d'outils. De plus, 60 000 Rebonds s'assure que les coachs sont supervisés par un superviseur. Ces séances collectives rassemblent une fois par mois l'ensemble des coachs de l'antenne, et la mission du superviseur est d'identifier, de contourner ou de détruire ce qui fait obstacle au coaching (Lamy et Moral, 2015). La pratique du coaching implique un engagement réciproque du coach et de l'entrepreneur, le but étant d'accélérer le rebond en accompagnant, comme nous l'avons vu en amont, l'apprentissage de l'échec.

- Les parrains et les experts : Contrairement au coach, le métier de parrain n'existe pas et les parrains ne sont pas des professionnels de l'accompagnement. Pourtant, leur mission est bien de guider l'entrepreneur vers ce qui est communément appelé au sein de l'association un « rebond ». Il peut faire bénéficier l'entrepreneur d'aide et de conseils auprès d'avocats, de banquiers, d'experts, etc. Le rôle du parrain est d'orienter l'entrepreneur et de lui apporter des conseils.

Nous disposons donc dans cette recherche de quatre sources d'information que nous pouvons introduire dans un dispositif dynamique de collecte : le coaching à travers la dyade coach/coaché, les groupes d'échange et de développement, les COPIL et les séances de supervision<sup>14</sup>.

## 1.2. Protocole de collecte des données

Dans cette recherche, nous souhaitons mobiliser plusieurs sources, car l'abondance des données peut faciliter la mise en cohérence des résultats. Ces différentes sources impliquent des méthodes différentes de collecte et c'est pourquoi, en choisissant l'observation directe et les entretiens ouverts comme accès au terrain de notre recherche, nous pouvons recueillir et comparer des données principalement issues de dyades coach/coaché, mais aussi d'autres rassemblements (COPIL, GED et supervisions collectives).

---

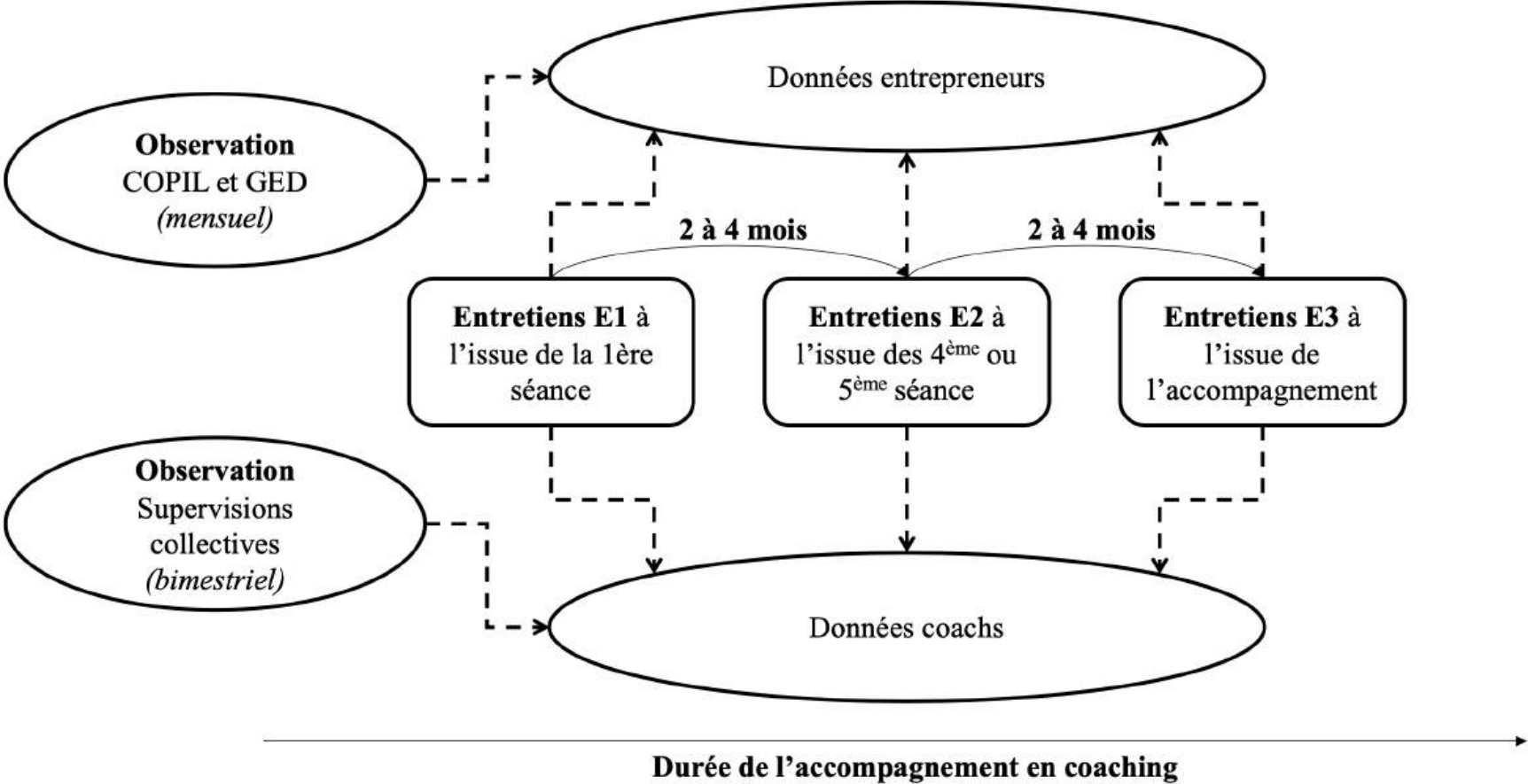
<sup>14</sup> Les parrains ne figurent pas dans notre recueil des données puisque nous avons fait le constat que les entrepreneurs les sollicitent le plus souvent à l'issue du coaching.



Dans les sciences sociales, la dyade se définit comme une inter-relation par le dialogue ou par une communication verbale en face à face entre deux personnes, impliquant leurs idées, leurs pensées et leurs comportements (Macionis et Gerber, 2011). La collecte auprès de dyades - que nous désignons aussi comme des cas - coach/coaché est centrale dans notre démarche puisque, contrairement aux autres sources, elle s'inscrit le mieux dans notre approche longitudinale. En effet, les données issues des COPIL, GED et supervisions viennent valider ce qui est dit à l'intérieur des dyades, mais les verbatims qui en découlent peuvent trouver leur origine dans le discours de coachs et entrepreneurs qui ne figurent dans aucune des 13 dyades.

Afin de collecter les données dans la durée des 7 séances de coaching, nous avons alternativement interrogé l'entrepreneur puis son coach à l'issue de la première séance, de la quatrième séance et à l'issue de l'accompagnement. Cela représente donc 6 interviews par dyades : 3 auprès de l'entrepreneur et 3 auprès de son coach. Nous avons pris soin d'interroger le coaché et son coach dans la même journée, le but étant d'éviter les écarts de durée entre les interviews (Figure 19). Par ailleurs, nous estimons que le nombre de 13 dyades est pertinent pour faire le constat d'un niveau suffisant de saturation des données.

Figure 19 - Protocole de collecte des données



### **1.2.1. Observation directe auprès des COPIL, groupes d'échange et de développement (GED) et supervisions collectives**

Selon Yin (2012), il existe deux options pour recueillir les données relatives à l'observation directe :

- Élaborer un outil formel afin de renseigner les observations significatives dans des catégories prédéterminées,
- Reporter ce que le chercheur voit, sent et ressent, puis en extraire un récit neutre et le plus objectif possible.

Concernant le groupe d'échange et de développement et la supervision collective, la transcription d'un récit sur la base de prise de notes nous semble la mieux adaptée. Les données recueillies lors de ces événements, auxquels nous participons en tant qu'observateurs, peuvent fournir des données précieuses sur l'apprentissage des entrepreneurs et en particulier la façon dont ils perçoivent les feedbacks de leurs pairs. L'observation directe s'avère donc indiquée, car la vigilance entrepreneuriale qui est décrite comme le moment où l'entrepreneur se projette dans une nouvelle création figure dans notre recherche comme une étape ultime de la reconstruction (Boso *et al.*, 2019). Les COPIL ne donnent lieu qu'à une descente d'information, il s'agit de sonder l'avancement des entrepreneurs et encourager leur démarche de reconstruction au sein d'un collectif bienveillant où chacun est libre de dire ce qu'il souhaite. Les questions posées sont donc identiques pour chaque entrepreneur et c'est pourquoi, là aussi, la prise de notes des récits peut permettre de collecter, à travers le discours des différents témoignages, des données en lien avec notre sujet de recherche.

### **1.2.2. Entretiens ouverts (dyades coach/coaché)**

Les entretiens ouverts sont largement empruntés aux sciences humaines et plus particulièrement à la psychologie. En première analyse, ils « *mettent en évidence l'influence sur l'affectif sur le vécu et ce, même au niveau des éléments cognitifs* » (Hombourger-Barès, 2014 ; p. 226). Les techniques d'entretien permettent d'explorer l'inconscient cognitif, c'est-à-dire tout ce qu'un individu ne peut expliciter lui-même faute d'y avoir réfléchi (Ghiglione, 1990). Ce que nous souhaitons avec les discours recueillis, c'est « *atteindre et décrire le contenu de la conscience de l'individu afin de mettre en évidence une structure ou dynamique comportementale cohérente* » (Hombourger-Barès, 2014 ; p. 226). Nous verrons plus en avant les précautions

liées à l'interprétation du discours des participants, mais il est important de retenir à ce stade que le discours obtenu à travers les techniques d'entretien ne constitue pas « *un accès direct et immédiat à la conscience intime de l'individu* » (Hombourger-Barès, 2014 ; p. 226). En effet, l'interview, en tant que construit social entre un interviewer et un participant, engage la construction « *d'un produit social* » (Hombourger-Barès, 2014 ; p. 226) lui-même porteur d'un sens spécifique à un instant T.

- Le choix de l'entretien semi-directif : L'objet de la démarche est bien de pouvoir contribuer à l'analyse des discours. On comptabilise trois formats d'entretien qui varient en fonction de leur degré de directivité : l'entretien non directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif (Pellemans, 1998 ; Patton, 1980 ; Blanchet, 1985 ; Andreani, Conchon, 2001). L'entretien non directif se veut libre de toute structure (Rogers, 1945) et s'oppose à l'entretien directif qui se traduit par un questionnaire fermé. Nous excluons ce dernier format qui s'avère inadapté à l'étude de cas et à notre objectif de recherche, et retenons l'entretien semi-directif pour trois raisons :

- (1) Il constitue « *un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche* » (Romelaer, 2001 ; p. 1),
- (2) Les thèmes déterminés avant l'entretien, en fonction de l'objectif, de la littérature et de la problématique de recherche constituent « *le guide de l'interviewer* » (Romelaer, 2001 ; p. 1) (Annexe 1),
- (3) L'enquêteur oriente l'interviewé vers les thèmes à aborder grâce à une écoute active (relances et reformulations), ce qui permet d'obtenir des informations sur ce que l'on recherche a priori, mais également sur ce que l'on n'avait pas envisagé ; « *la surprise venant du terrain* » (Romelaer, 2001 ; p. 1).

### 1.3. Précautions méthodologiques

Il est important, avant de recueillir les données du terrain, de bien identifier les précautions en lien avec le choix de notre méthodologie et en particulier le choix de l'entretien comme moyen de collecte.

Nous recensons dans l'utilisation des techniques d'entretien plusieurs précautions : les premières sont liées à la posture du chercheur (empathie, neutralité et éléments non verbaux), les autres à son savoir-faire (éléments introspectifs) (Tableau 13).

- (1) *L'empathie* constitue un élément déterminant dans notre approche. Elle donne de la profondeur à la conduite des entretiens (Thiétart, 2014). Elle consiste, pour l'animateur, à se mettre dans la peau des participants, à faire comme s'il adhérerait à leurs idées, à adresser des messages d'accord à poursuivre, à employer leurs mots et leur façon de penser et à confirmer qu'il a compris (Andreani et Conchon, 2001).
- (2) *La neutralité* induit la crédibilité du chercheur. Elle permet de se prémunir de transposer à l'interviewé des pensées ou des émotions qui lui sont propres, d'apporter un jugement ou de prendre parti pour des opinions (Hombourger-Barès, 2014 ; p. 228).
- (3) *La prise en compte des éléments non verbaux* comme le ton, le timbre de la voix, la rapidité de l'élocution, les silences et les répétitions sont des éléments du discours (Gentric, 2005). Le chercheur doit les adopter pour faciliter l'échange et inciter son interlocuteur à se confier davantage (Porter, 1950 ; Rogers, 1968 ; Vermersch, 1994). *Les précautions liées aux entretiens introspectifs* sont largement évoquées par Wallendorf et Brucks (1993). Les auteurs identifient cinq facteurs dans la collecte de verbatim : la période temporelle sur laquelle les personnes sont questionnées, le type de données collectées, l'enregistrement des données, la sélection des individus et la distance analytique du chercheur.

**Tableau 13 - Précautions liées aux entretiens introspectifs et complémentarité avec l'observation directe**

Éléments introspectifs	Caractéristiques
<b>Temporalité</b>	Il existe trois choix possibles pour déterminer la période temporelle : la rétrospection, la simultanéité et la projection. Dans notre cas, les options diffèrent en fonction des personnes que nous interrogeons : nous avons mobilisé la rétrospection pour les coachs, car ils sont directement impliqués dans le processus de reconstruction de l'entrepreneur ; « <i>stakeholders directly involved in the retail design/store development process</i> » (Kent, 2007 ; p. 742). Nous pouvons aussi justifier ce choix par la difficulté pour un individu de verbaliser ses pensées au moment où il agit (Duguest, 1984 ; Lallement, 2010). Nous avons néanmoins décidé de mobiliser la simultanéité et la projection pour les entrepreneurs afin de recueillir leurs perceptions en tant que parties prenantes directement impliquées par les résultats ; « <i>stakeholders affected by the outcome [...]</i> » (Kent, 2007 ; p. 742). Nous justifions ce choix par le fait que la simultanéité permet d'analyser des perceptions en temps réel. L'étude des attributions de l'entrepreneur nous invite à sonder sa perception du passé et de son avenir certes, mais dans la simultanéité de l'accompagnement en coaching. Nous avons donc avec l'entrepreneur souhaité rapprocher l'évolution des facteurs attributionnels à différents stades de l'accompagnement, y compris lorsqu'il s'inscrit dans un nouveau projet.
<b>Types de données collectées</b>	La typologie des données varie en fonction de leur niveau de spécificité. Les données singulières ont trait à des informations et un contexte précis. Les généralités, quant à elles, apportent des réponses issues d'expériences (Wallendorf, Brucks, 1993). Dans la mesure où notre recherche s'oriente vers l'étude des attributions à la suite d'un échec, nos entretiens fournissent des généralités telles qu'elles sont définies par Wallendorf et Brucks (1993).
<b>L'enregistrement des données</b>	Le choix du mode d'enregistrement des données et donc le matériau que nous souhaitons exploiter revêt dans le cadre des entretiens deux formes : la prise de notes ou l'enregistrement intégral de l'échange (Thiétart, 2014). Nous avons choisi de mobiliser les deux supports pour une retranscription intégrale à des fins d'analyse.
<b>Choix des personnes interviewées et nombre de personnes interviewées</b>	Les personnes que nous avons interrogées ou observées sont soit « émergentes » (parrains), soit « en adéquation conceptuelle » (coachs et entrepreneurs) (Thiétart, 2014 ; Hombourger-Barès, 2014). Même si les coachs et les entrepreneurs sont bien identifiés en amont, il nous a semblé pertinent d'écouter les parrains lors des COPIL et des GED (ou d'autres parties prenantes). Nous avons souhaité limiter le nombre de personnes interrogées à un niveau raisonnable de saturation sémantique (Romelaer, 2001). Nous avons achevé notre collecte lorsque la conduite de nouveaux entretiens n'a plus apporté de nouvelles modalités.
<b>Distance analytique</b>	La distance analytique s'établit entre le recueil et l'analyse des données. Le choix peut se porter vers une restitution des informations telles qu'elles sont formulées par les personnes interrogées (posture « émique »). Il peut se porter vers une démarche analytique et interprétative (posture « étique »), mais il peut aussi combiner les deux approches. La principale raison réside dans la préservation et la retranscription de verbatims les plus significatifs dans la restitution des résultats. Par ailleurs, notre intention est bien de rapprocher les résultats des entretiens avec d'autres sources de données, comme le récit d'observations (Hombourger-Barès, 2014). Nous expliquons aussi ce choix par une volonté de regroupement thématique lors de l'analyse et la triangulation des sources et des données.

## 1.4. Constitution du matériau empirique

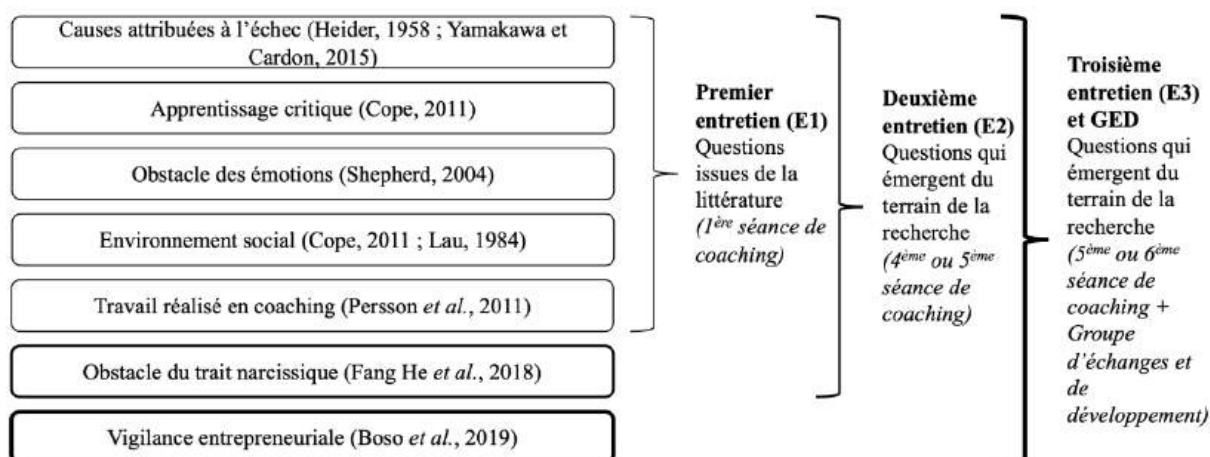
Dans ce paragraphe, nous apportons des précisions sur la façon dont s'est construit notre matériau empirique. Comme nous l'avons abordé en amont, nous avons eu recours à l'entretien semi-directif auprès de dyades coach/coaché et à l'observation directe. Par ailleurs, cette collecte a été réalisée auprès d'une cohorte composée de profils différents.

### 1.4.1. **Évolution du guide d'entretien**

La démarche itérative dans laquelle s'inscrit cette thèse a permis des allers et retours entre le terrain et la littérature, et par conséquent, un enrichissement de nos unités d'analyse. La construction de notre matériau empirique s'est donc faite sur la base d'une modification progressive de notre guide d'entretien (Annexe 1). Les questions comprises dans notre premier guide d'entretien ont été posées suite à notre projet de recherche et notre première revue de la littérature. Très rapidement, nous avons constaté l'émergence de données issues du terrain ; il a donc été important de s'en saisir pour retourner dans la littérature et les ajouter aux unités existantes. Dès le premier entretien, la famille de données relatives au trait narcissique de l'entrepreneur a émergé.

De la même façon, la vigilance entrepreneuriale s'est manifestée lors du deuxième entretien. Ces deux critères, le trait narcissique et la vigilance entrepreneuriale, sont donc venus compléter notre guide, notre matériau empirique et notre revue de la littérature (Figure 20).

**Figure 20 – Évolution du guide d'entretien pour la constitution progressive du matériau empirique**



## 1.4.2. Approche des entrepreneurs et des coachs

La participation aux rassemblements (COFIL et groupes d'échange et de développement) a permis de rencontrer de nouveaux entrepreneurs adhérents. C'est lors de ces manifestations qui jalonnent le parcours d'accompagnement des entrepreneurs que nous avons sollicité notre cohorte pour présenter notre démarche. Parmi les 15 coachs de l'association, 13 ont accepté de se « prêter » aux interviews, 2 ont préféré refuser. Les prises de rendez-vous auprès des dyades coach/coaché se sont faites par SMS ou par mail. Toutes les personnes qui ont accepté de répondre aux questions ont répondu spontanément. Les réactions aux SMS sont plutôt positives, comme l'attestent par exemple les échanges ci-dessous (Tableau 14).

**Tableau 14 – Exemple de prise de rendez-vous**

Prise de rendez-vous avec un entrepreneur	Prise de rendez-vous avec sa coach
<p>05/06/2019 11:24 Bonjour ..... C'est Yves, coach 60000 rebonds. J'espère que tu vas bien ? As quel moment puis-je te joindre pour t'interviewer ? As-tu un créneau le 21/06 par exemple ? Au plaisir de te lire, bonne journée ! Yves</p> <p>Bonjour Yves est ce que 10h le 21/06 te conviendrait ? Amitiés</p> <p>Le 21/06 à 10H, c'est parfait ! Merci J ..... Amitiés Yves</p> <p>13/06/2019 17:52 Bonjour Yves le 21/06 j'assisterai au copil Peut on décaler notre entretien ? Amitiés J</p> <p>13/06/2019 19:01 Bonjour J ..... J'avais oublié le COFIL !! Du coup, j'y serai aussi... On peut décaler au lundi 24/06 matin 10h par exemple ? Ou au mardi 25 à l'heure qui te convient. Comme tu veux. Amitiés, Yves</p> <p>14/06/2019 08:53 Bonjour Yves ok pour lundi 24/06 10h Bonne journée amitiés, J</p>	<p>15/04/2019 12:00 Bonjour Er ..... C'est Yves. Peux-tu STP me dire à combien de séances tu es avec Jérôme et ton deuxième EER (hors tripartite) ? C'est pour savoir si je dois enclencher des entretiens avec eux. Je te souhaite une belle journée, bisous, Yves</p> <p>15/04/2019 20:33 Bonsoir Yves, pour J.L. nous nous sommes vus 4fois et nous avons quelques difficultés à caler un nouveau rdv. Pour mr jonchères je ne l'ai pas encore rencontré. Bonne soirée à jeudi</p> <p>Ok ..... Merci beaucoup. Bonne soirée à toi aussi ! À jeudi !</p> <p>06/06/2019 11:36 Bonjour ..... J'espère que tu vas bien ? Juste un message pour te dire que j'interviewe le 21/06 à 10H. Puis-je aussi t'interviewer le 21/06 après midi ? Ou la semaine suivante ? Amitiés, Yves</p> <p>05/06/2019 13:02 Bonjour Yves le lundi 24 serait bien vers midi? Bon après midi. !</p> <p>Un grand Merci E ..... Je t'appellerai à 12h le 24/6. À bientôt ! Yves</p> <p>C est noté. A+</p>

- La durée moyenne qui sépare le premier entretien du deuxième est de 75 jours, et celle qui sépare le deuxième entretien du troisième est de 105 jours. Entre le 18 février 2019 et le 29 février 2021, 76 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de 13 dyades (Tableau 15). La durée moyenne des entretiens réalisés sur cette période est de 48 minutes. La transcription des entretiens enregistrés totalise 608 pages.
- Afin de rassurer les personnes interrogées et de répondre au mieux à la déontologie du coaching, nous avons conclu avec les volontaires un accord de confidentialité (Annexe 2).



**Tableau 15 – Dates de réalisation des entretiens semi-directifs auprès des dyades coach/coaché**

		TABLEAU DE SUIVI DES DYADES							
N° DYADE (Dn)	PRÉNOM ENTREPRENEUR	Entretien N°1 à l'issue de la première séance		Entretien N°2 à l'issue de la quatrième séance		Entretien N°3 à l'issue de la 6ème ou 7ème séance et/ou du GED		Nombre de séances de coaching et de groupes d'échange et de développement (GED)	Issue de la trajectoire
	PRÉNOM COACH	Date	Durée (en minutes)	Date	Durée (en minutes)	Date	Durée (en minutes)		
D1	CHRISTOPHE	18/02/2019	57	06/05/2019	49			Abandon à l'issue de la 5ème séance	Abandon de l'accompagnement
	PATRICE	18/02/2019	60	06/05/2019	54	10/07/2020	45		
D2	JÉROME	12/02/2019	53	24/06/2019	51			Abandon à l'issue de la 5ème séance	Abandon de l'accompagnement
	EMMANUELLE	12/02/2019	47	24/06/2019	42	20/07/2020	41		
D3	PIERRE	14/06/2019	60	28/10/2019	41	20/01/2020	44	7 séances de coaching + 1 GED	Création d'entreprise
	OLIVIER	14/06/2019	41	28/10/2019	38	20/01/2020	47		
D4	PATRICK	15/01/2020	42	16/03/2020	44	20/06/2020	48	7 séances de coaching + 1 GED	Création d'entreprise
	GAËLLE	15/01/2020	38	16/03/2020	42	20/06/2020	43		
D5	FREDERIQUE	21/06/2019	55	25/08/2019	42	21/11/2019	52	7 séances de coaching + 1 GED	Création d'entreprise
	SYBILLE	21/06/2019	41	25/08/2019	41	21/11/2019	47		
D6	MARIE-LAURE	27/02/2020	45	17/04/2020	52	25/07/2020	49	7 séances de coaching + 1 GED	Création d'entreprise
	VIRGINIE	27/02/2020	46	17/04/2020	45	25/07/2020	45		
D7	CLÉMENCE	06/03/2020	45	10/05/2020	47	13/08/2020	50	6 séances de coaching + 1 GED	Création d'entreprise
	PHILIPPE B.	06/03/2020	47	10/05/2020	43	13/08/2020	52		
D8	DANIEL	07/03/2020	44	23/06/2020	45	28/09/2020	51	7 séances de coaching + 1 GED	Création d'entreprise
	LUCA	07/03/2020	47	23/06/2020	44	28/09/2020	48		
D9	THOMAS	08/07/2020	48	31/08/2020	48	25/01/2021	51	7 séances de coaching + 1 GED	Création d'entreprise
	NATHALIE G.	08/07/2020	46	31/08/2020	46	25/01/2021	49		
D10	JOEL	22/01/2019	68	29/03/2019	51	25/07/2019	49	7 séances de coaching + 1 GED	Création d'entreprise
	NATHALIE F.	22/01/2019	51	29/03/2019	52	25/07/2019	47		
D11	PHILIPPE	23/09/2020	60	11/12/2020	48	29/02/2021	53	7 séances de coaching	Recherche d'emploi + création d'entreprise
	GILLES	23/09/2020	46	11/12/2020	52	29/02/2021	52		
D12	HOCINE	13/03/2019	48	10/05/2019	52	28/09/2019	50	7 séances de coaching	Recherche d'emploi + création d'entreprise
	ELISABETH	13/03/2019	52	10/05/2019	48	28/09/2019	48		
D13	FRANCK	24/09/2019	56	18/11/2019	49	13/02/2020	49	6 séances de coaching	Recherche d'emploi + création d'entreprise
	ALICIA	24/09/2019	53	18/11/2019	45	13/02/2020	47		

### 1.4.3. Profils des entrepreneurs et coaches interrogés

Les profils et secteurs d'activité des entrepreneurs sont diversifiés. La durée moyenne qui sépare la date de la liquidation et la date d'adhésion à l'association 60 000 Rebonds est en moyenne de 75 jours. La moyenne d'âge des entrepreneurs interrogés est de 46 ans (Tableau 16).

**Tableau 16 – Profil des entrepreneurs interrogés**

N° DYADE (Dn)	PRÉNOM	AGE	DATE DE LA LIQUIDATION	DATE D'ARRIVÉE	SECTEUR D'ACTIVITÉ	FORMATOIN INITIALE
D1	CHRISTOPHE	54	septembre-18	janvier-19	Distribution	École supérieure de commerce de Paris
D2	JÉRÔME	44	août-18	décembre-18	Automobile	BTS action commerciale
D3	PIERRE	50	avril-19	juin-19	Négoce alimentaire	BTS force de vente
D4	PATRICK	43	août-19	décembre-19	Restauration	École d'ingénieur - Arts et métiers
D5	FREDERIQUE	48	avril-19	avril-19	Négoce alimentaire	Licence de psychologie
D6	MARIE-LAURE	40	septembre-19	janvier-20	Menuiserie industrielle	École d'ingénieur - École normale de Marseille
D7	CLÉMENCE	41	janvier-20	janvier-20	Événementiel	École hôtelière de Lausanne
D8	DANIEL	59	janvier-20	février-20	Boulangerie artisanat	CAP boulangerie
D9	THOMAS	34	mars-20	juin-20	Distribution	BTS management des unités commerciales
D10	JOEL	56	septembre-18	janvier-19	Aménagement loisir	BAC G3 - Commerce
D11	PHILIPPE	41	juin-20	septembre-20	Digital	DUT techniques de commercialisation
D12	HOCINE	56	janvier-20	mars-19	Distribution	CAP vente
D13	FRANCK	39	août-19	septembre-19	Restauration	BP hôtellerie-restauration

Les formations existantes en coaching diffèrent selon les souhaits du coach. Le praticien peut se spécialiser dans une pratique (PNL, Gestalt...) ou bénéficier d'une formation généraliste qui aborde de nombreuses pratiques (Université). Les coaches que nous avons interrogés appartiennent aux deux catégories (Tableau 17). La moyenne d'âge des coaches interrogés est de 50 ans.

**Tableau 17 – Profil des coachs interrogés**

N° DYADE (Dn)	PRÉNOM COACH	AGE	FORMATION
D1	PATRICE	63	Master coaching et développement professionnel
D2	EMMANUELLE	44	Master coaching et développement professionnel - DESS psychologie du travail
D3	OLIVIER	45	Master coaching et développement professionnel
D4	GAËLLE	43	Formation coach and Team - Doctorat médecine générale
D5	SYBILLE	40	Formation coach and team
D6	VIRGINIE	48	Formation coach and team + PNL
D7	PHILIPPE B.	46	Master coaching et développement professionnel
D8	LUCA	52	Formation coach and team
D9	NATHALIE G.	54	DU coaching - Accreditation European Supervision Quality Award (superviseure de coach) - Certifiée MBTI
D10	NATHALIE F.	56	Formation coach and team
D11	GILLES	45	Formation PNL
D12	ELISABETH	56	Formation coach and team
D13	ALICIA	62	Master coaching et développement professionnel

## **2. L'analyse des données**

Dans ce paragraphe, nous expliquons notre démarche d'analyse des données et montrons en quoi le choix d'une analyse de contenu et des récits expérientiels s'inscrit bien dans notre approche qualitative. Nous montrons aussi que l'utilisation d'une méthode inspirée de la méthode dite « à la Gioia » (Gioia *et al.*, 2013) comme moyen de catégorisation peut offrir une bonne visibilité sur l'évolution des résultats.

### 2.1. Le choix de l'analyse de contenu et des récits expérientiels

Le discours constitue une entrée privilégiée à l'objet de recherche pour les chercheurs en gestion (Tesch, 1990a) et on perçoit bien l'intérêt de ces données pour éviter certains biais introduits par les techniques complémentaires, comme le questionnaire qui peut influencer les réponses des personnes interrogées en imposant des rubriques préétablies (Silverman, 2011). Dans ce qui suit, nous justifions notre choix de l'analyse thématique du sens.

#### **2.1.1. Le choix de l'analyse logico-sémantique du contenu manifeste**

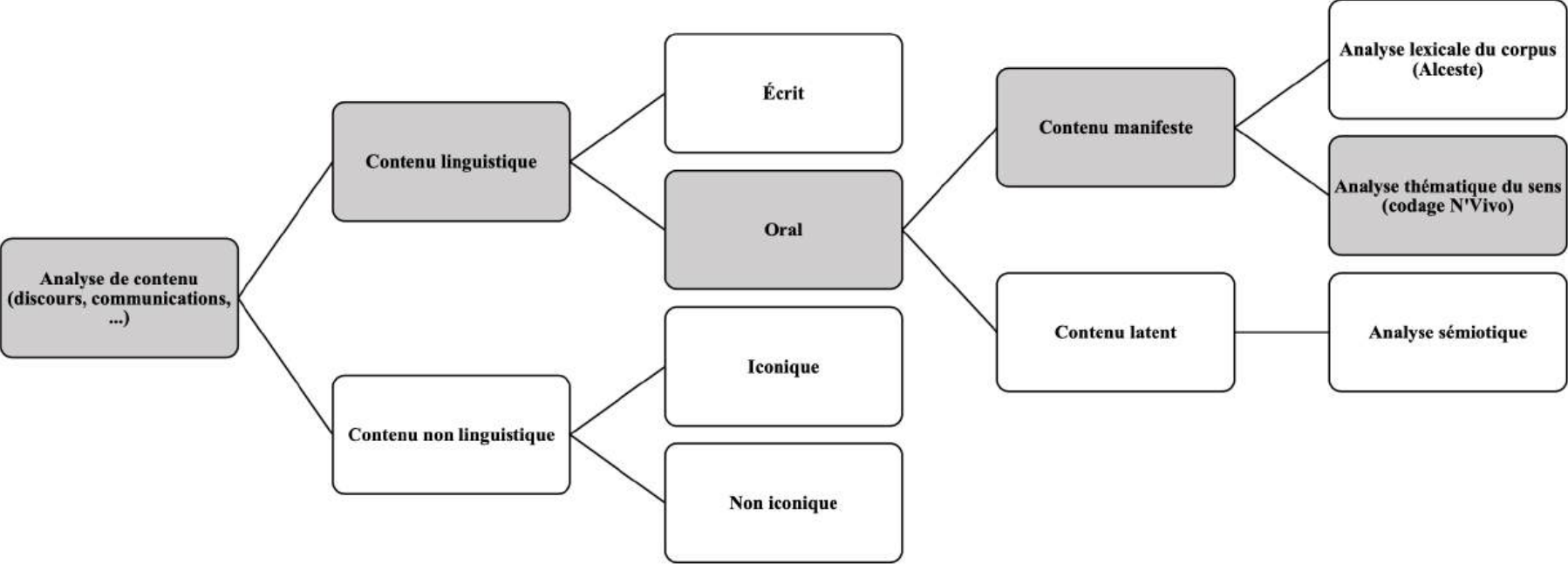
Les récits sont employés en sociologie et en psychologie afin de se rapprocher des représentations que les individus construisent sur eux-mêmes, sur leur expérience et sur leur contexte. En revisitant les faits passés, les individus cherchent à donner du sens au présent et à l'avenir, avec plus ou moins de confiance (Bernard *et al.*, 2017 ; Cole et Knowles, 2001). L'analyse de contenu permet d'accéder au « moi » des individus, elle consiste à interpréter l'information selon le sens latent ou explicite d'un discours. Cela peut se faire de manière quantitative (en regardant la fréquence des mots par exemple) ou qualitative (en regardant la valeur des éléments linguistiques) (Bardin, 2016). Dans cette thèse, nous choisissons l'analyse logico-sémantique sur le contenu manifeste. Partant d'une masse importante de données, nous souhaitons opérer des regroupements thématiques afin de passer, comme nous l'avons précédemment évoqué, d'une organisation conceptuelle de type « *émique* » vers une organisation de type « *étique* ». Il s'agit donc de réorganiser les données qui correspondent à une analyse de contenu manifeste (Bardin, 2016) (Figure 21).

### 2.1.2. L'analyse thématique du sens

Cette démarche est définie comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production* » (Evrard *et al.*, 2009 ; p. 126). Son objectif est de représenter d'une manière simplifiée les données brutes obtenues au cours de notre recherche qualitative par entretiens et observations. Nous avons retenu l'analyse thématique sous le postulat que la redondance d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) peut révéler des évolutions du discours (Thiétart, 2014). Cette analyse « *sert à découper et à classer les discours recueillis selon des unités de thèmes ou de sens* » (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 162). Cette technique nous permet « *d'ouvrir des pistes de réflexion, d'élargir les horizons de lecture et de les préciser, de prendre conscience des dimensions et des aspects d'un problème auxquels le chercheur n'aurait sans doute pas pensé spontanément. Correctement mis en valeur, ces processus permettent au chercheur de retirer de ces entretiens des informations et des éléments très riches et nuancés* » (Van Campenhoudt *et al.*, 2017, p. 173).

Nous avons choisi l'analyse de contenu thématique, car elle offre la possibilité de lire un corpus, fragment par fragment, et ainsi de définir le contenu en le codant « *selon des catégories qui peuvent être construites et améliorées en cours de lecture* » (Fallery et Rodhain, 2007b, p. 9) (Figure 21). Nous avons ensuite, grâce à une analyse selon l'approche dite « à la Gioia », mis en évidence des relations entre les concepts dans la construction d'un modèle à partir de données provenant du terrain (Gioia *et al.*, 2013) (Annexe 3).

Figure 21 – Les techniques d’analyse de contenu linguistique oral et manifeste d’après Bardin (2016). En foncé, les étapes de traitement et d’analyse suivies



## 2.2. Le recours à la méthode « à la Gioia » pour aborder le modèle de recherche

Afin de gagner en rigueur dans le traitement et l'analyse des résultats, la démarche méthodologique employée a mobilisé, en parallèle de l'utilisation du logiciel NVivo, les techniques et procédures de la théorie enracinée (*Grounded theory*) (Glaser et Strauss, 1967) telles que formulées dans la « méthode Gioia » (Gioia *et al.*, 2013 ; Langley et Abdallah, 2011). Le recours à l'encodage thématique *via* NVivo nous a finalement permis de référencer un total de 1 855 références et de créer 39 nœuds (Figure 22).

Figure 22 – Capture d'écran : nœuds et nombre de références (NVivo)

Nom	Fichiers	Référe... ^	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
▼ Apprentissage post faillite	0	0	8 avr. 2020 à 19:21	YS	8 avr. 2020 à 19:21	YS
● Acteur des évènements	13	16	8 avr. 2020 à 19:22	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Spectateur des évène...	12	22	8 avr. 2020 à 19:22	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Coaching de l'apprenti...	18	34	8 avr. 2020 à 19:23	YS	5 mars 2021 à 15:05	YS (2)
● Intelligence de l'échec	32	81	8 avr. 2020 à 19:22	YS	5 mars 2021 à 15:08	YS (2)
▼ Avenir	0	0	8 avr. 2020 à 19:17	YS	8 avr. 2020 à 19:17	YS
● Recherche d'emploi	0	0	5 mars 2021 à 14:36	YS (2)	5 mars 2021 à 14:36	YS (2)
● Raccourci vers Nœud_bond...	10	11	8 avr. 2020 à 19:20	YS	5 mars 2021 à 13:57	YS (2)
● Perception de l'avenir	20	30	8 avr. 2020 à 19:18	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Coaching de l'avenir	26	61	8 avr. 2020 à 19:19	YS	5 mars 2021 à 15:14	YS (2)
● Projet d'entreprendre	32	71	8 avr. 2020 à 19:17	YS	5 mars 2021 à 15:05	YS (2)
▼ Environnement familial et...	0	0	8 avr. 2020 à 19:26	YS	8 avr. 2020 à 19:26	YS
▼ Relations avec l'enviro...	0	0	8 avr. 2020 à 19:26	YS	8 avr. 2020 à 19:27	YS
● Familial	25	42	8 avr. 2020 à 19:27	YS	5 mars 2021 à 15:14	YS (2)
● Social	35	101	8 avr. 2020 à 19:27	YS	5 mars 2021 à 15:15	YS (2)
● Coaching de l'environn...	4	6	16 avr. 2020 à 10:10	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Relations avec l'associ...	10	21	8 avr. 2020 à 19:28	YS	5 mars 2021 à 13:57	YS (2)
▼ Émotions	0	0	8 avr. 2020 à 19:09	YS	8 avr. 2020 à 19:09	YS
● Gestion des émtions e...	3	4	29 avr. 2020 à 11:52	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Honte	3	4	28 avr. 2020 à 15:30	YS	5 mars 2021 à 13:55	YS (2)
● Joie	3	5	8 avr. 2020 à 19:11	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Dégout	6	6	9 avr. 2020 à 14:34	YS	5 mars 2021 à 14:47	YS (2)
● Peur	10	13	8 avr. 2020 à 19:10	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Tristesse	11	16	8 avr. 2020 à 19:10	YS	5 mars 2021 à 14:13	YS (2)
● Coaching des émotions	19	28	8 avr. 2020 à 19:13	YS	5 mars 2021 à 14:25	YS (2)
● Colère	21	29	8 avr. 2020 à 19:10	YS	5 mars 2021 à 15:07	YS (2)
▼ Interruption de l'accompa...	0	0	8 avr. 2020 à 19:24	YS	8 avr. 2020 à 19:24	YS
● Abandon définitif de l'a...	3	5	8 avr. 2020 à 19:25	YS	5 mars 2021 à 13:57	YS (2)
● Interruption provisoire...	8	12	8 avr. 2020 à 19:25	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
▼ Trait narcissique	0	0	8 avr. 2020 à 19:12	YS	8 avr. 2020 à 19:12	YS
● Coaching de l'identité	16	24	8 avr. 2020 à 19:15	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Identité	18	28	8 avr. 2020 à 19:13	YS	5 mars 2021 à 14:25	YS (2)
● Coaching de l'estime d...	26	44	8 avr. 2020 à 19:15	YS	5 mars 2021 à 15:11	YS (2)
● Estime de soi	34	116	8 avr. 2020 à 19:14	YS	5 mars 2021 à 15:10	YS (2)
▼ Attributions causales	1	1	8 avr. 2020 à 19:06	YS	5 mars 2021 à 13:53	YS (2)
● Coaching des attributi...	16	32	8 avr. 2020 à 19:12	YS	5 mars 2021 à 15:03	YS (2)
● Attributions internes	22	36	8 avr. 2020 à 19:06	YS	5 mars 2021 à 15:07	YS (2)
● Attributions narcissiques	17	39	8 avr. 2020 à 19:07	YS	5 mars 2021 à 13:56	YS (2)
● Attributions externes	32	61	8 avr. 2020 à 19:07	YS	5 mars 2021 à 15:06	YS (2)

Afin d'éviter de se laisser guider par le logiciel et pour gagner en rigueur méthodologique, nous avons eu recours aux techniques et procédures de la théorie enracinée (*Grounded theory*) telles que formulées dans la « méthode Gioia » (Gioia *et al.*, 2013 ; Langley et Abdallah, 2011). Cette méthode d'analyse, caractéristique des approches de type inductive, a occasionné de nombreuses itérations entre les données collectées sur le terrain et le guide d'entretien que nous avons fait évoluer. La mise en œuvre de la procédure d'analyse « à la Gioia » consiste en une présentation des données en deux temps. Le premier temps, appelé « *first order analysis* », vise à retranscrire la voix des personnes interviewées (*informant's voice*), en identifiant des catégories qui émergent littéralement de la « bouche » des interviewés (Gioia *et al.*, 2013). S'en suit un codage de second rang « à la Gioia », qui consiste à agréger les items correspondants à l'analyse de premier ordre. Ce deuxième codage qui vise à effectuer un travail de contextualisation (Deschenaux, 2005 ; Tesch, 1990b) des données recueillies nous apparaît utile pour rendre compte de notre processus réflexif.

Selon les préconisations de Gioia *et al.* (2013), ces deux étapes aboutissent à une structure de données (*data structure*) illustrant le regroupement des termes signifiants issus du terrain (termes de premier ordre) et leur lien avec les concepts étudiés (les dimensions agrégées) (Annexe 3). Le logiciel NVivo nous a été utile en tant que « support » de la démarche méthodologique employée. En revanche, il ne se substitue pas à notre interprétation.

Dans notre *data structure*, nous faisons apparaître sous des couleurs différentes les codes issus des trois entretiens : (en noir) **codes issus du premier entretien**, (en rouge) **codes issus du deuxième entretien** et (en vert) **codes issus du troisième entretien**. Nous précisons pour chaque code l'évolution de la trajectoire concernée :

3. Trajectoire n°1 : l'entrepreneur abandonne l'accompagnement,
4. Trajectoire n°2 : l'entrepreneur qui souhaite créer de nouveau une entreprise,
5. Trajectoire n°3 : l'entrepreneur qui souhaite trouver un emploi en urgence.



### 3. Fiabilité de la recherche, triangulation des données

Nous savons que la vérification des analyses repose sur différentes techniques. La validité et la fiabilité sont des critères essentiels de l'évaluation de notre contribution. Dans le cas d'une recherche qualitative, plusieurs auteurs ont détaillé des critères spécifiques de validité, de fiabilité et de triangulation (Denzin et Lincoln, 1994 ; Yin, 2003). Ils sont applicables aux études longitudinales, et particulièrement lorsqu'il s'agit d'études longitudinales de cas enchâssés menées en temps réel comme c'est le cas dans notre recherche. La triangulation est un terme emprunté à la trigonométrie et bien adapté, certains diront déformé (Blaikie, 1991), pour désigner le processus de vérification de la validité d'un ensemble de conclusions d'une méthode en les comparant aux conclusions d'une autre méthode (Touzani, 2013). En effet, « *la triangulation méthodologique consiste à recourir à plusieurs techniques de données afin d'obtenir des formes d'expression et des discours variés* » (Coutelle, 2005, p. 16). Il s'agit donc d'utiliser des méthodes différentes pour atteindre le même but, en vue de fournir des éléments de preuve pour confirmer les conclusions tirées à partir de l'analyse qualitative.

Flick (2007) présente la triangulation comme un processus de confirmation des résultats obtenus par la combinaison de plusieurs méthodes et sources d'information. En d'autres termes, la triangulation permet de valider les résultats obtenus par la combinaison de plusieurs méthodes ou de plusieurs données. « *La triangulation repose sur la confrontation d'éclairages qui vérifient la justesse des résultats. Elle implique le recoupement des données, des méthodologies, des analyses et des schémas de travail* » (Denzin, 1978, p. 5). Ainsi, la triangulation permet de mieux cerner les contradictions et d'obtenir des résultats plus précis et plus robustes.

#### 3.1. Triangulation des sources et des méthodes

Le terrain de la recherche nous offre un éventail d'accès à des sources différentes. Certaines de ces sources constituent le cœur de notre démarche, c'est le cas des dyades coachs/coachés auprès desquelles nous avons mené des entretiens semi-directifs, au moyen de trois guides d'entretien (Annexe 1), répartis dans la durée de l'accompagnement des entrepreneurs. Cette pratique nous a permis de réaliser une triangulation des données en vérifiant l'adéquation entre le discours de l'entrepreneur et celui du coach pour valider ou invalider notre interprétation.

À ce procédé s'ajoute une triangulation des méthodes. Nous avons, à l'instar de ce que proposent Miles *et al.* (2013), élargi le cercle de nos informateurs à d'autres participants sans

oublier l'objet de notre recherche. Nous avons ainsi eu recours à des données issues d'autres sources par l'observation directe, c'est le cas lors de nos participations aux COPILS, groupes d'échange et de développement (GED) et supervisions collectives. Ces données complémentaires se sont avérées utiles, car bien qu'elles n'entrent pas dans notre démarche longitudinale, leur formulation par un participant peut exprimer un changement de comportement ou d'évolution du discours (Tableau 18).

**Tableau 18 – Exemples de verbatims issus de dyades, COPIL et séances de supervisions collectives sur l'évolution des émotions**

Dyade n°3	COPIL et GED	Supervision collective
<p><b>Entretien n°1 du 14/06/2019 :</b> « [...] je suis super en colère, en colère contre la banque qui n'a plus voulu m'accompagner [...]. La tristesse m'envahit souvent, je trouve que c'est du gâchis en fait. » (coaché)</p>	<p>« C'est facile à dire aujourd'hui [...]. Il en a fallu du temps pour parler de tout ça calmement. Il faut compter quelques mois quand même pour passer à autre chose ! » (COPIL du 14/09/2018, coaché)</p>	<p>« La première séance, il l'a passée à tirer à boulets rouges sur son associé, il était plein de colère, alors je l'ai laissé s'exprimer. » (Supervision du 28/01/2020, coach)</p>
<p><b>Entretien n°2 du 28/10/2019 :</b> « De temps en temps, il est un peu triste, mais ça va mieux quand même. Il se contrôle plus facilement maintenant [...]. » (coach)</p>	<p>« OK la tristesse s'estompe, elle peut laisser place à de la mélancolie... mais il n'y a plus de colère en tout cas. » (GED du 18/10/2019, coaché)</p>	<p>« On a eu notre dernière séance la semaine dernière, on a fait le point [...]. Il a changé de ce côté-là et je lui en ai fait la remarque d'ailleurs, je lui ai dit que je le trouvais beaucoup plus calme. » (Supervision du 16/03/2021, coach)</p>
<p><b>Entretien n°3 du 20/01/2020 :</b> « [...] c'est du passé, c'est derrière moi. Non, je n'ai plus d'émotions par rapport à tout ça, et puis je suis passé à autre chose maintenant. » (coaché)</p>		

Pour notre démarche empirique, nous avons participé à 15 COPIL, 10 groupes d'échange et de développement (GED) et 11 séances de supervision collective (Tableau 19). Il est important de préciser que nous faisons une distinction entre les supervisions individuelles, que nous sollicitons en tant que coach pour les besoins de nos propres accompagnements, et les supervisions collectives auxquelles nous participons sans intervenir en tant qu'observateur direct.

**Tableau 19 – Participations aux COPIL, groupes d'échange et de développement et supervisions collectives.**

COPILS ET GED			SUPERVISIONS COLLECTIVES	
Dates	Nombre de participants aux COPILS	Nombre de participants aux GED	Dates	Nombre de participants
09/02/2018	22	16	18/04/2019	12
09/03/2018	28	21	09/07/2019	11
13/04/2018	26	13	24/09/2019	14
19/05/2018	19	16	28/01/2020	10
14/09/2018	21	Pas de GED	31/03/2020	10
11/01/2019	18	10	26/05/2020	8
15/03/2019	25	11	02/06/2020	9
24/05/2019	16	11	08/09/2020	10
21/06/2019	22	13	09/11/2020	7
18/10/2019	17	Pas de GED	11/01/2021	8
24/01/2020	23	12	16/03/2021	8
27/03/2020	12	7		
17/04/2020	14	Pas de GED		
15/05/2020	16	Pas de GED		
22/01/2021	13	Pas de GED		

### 3.2. Présence longue sur le terrain de la recherche et diversification des acteurs interrogés

Miles *et al.* (2013) livrent des techniques qui permettent d'améliorer le degré de fiabilité d'une recherche qualitative. Deux biais peuvent diminuer la fiabilité d'une recherche : l'influence du chercheur sur le terrain et inversement, l'influence du terrain sur le chercheur. Dans les deux cas, ces biais apparaissent lorsque le chercheur perturbe le comportement des acteurs interrogés et lorsque le terrain perturbe les capacités du chercheur en matière de collecte et d'analyse des données. Afin d'éviter les biais engendrés par les effets du chercheur sur le terrain, nous avons mobilisé deux techniques nous permettant d'améliorer la fiabilité de notre recherche :

- S'assurer que la mission d'étude est clairement perçue par le terrain. Nous avons au préalable contacté les personnes afin de leur assurer qu'elles pouvaient répondre sans craindre de jugement critique. La cooptation d'une personne reconnue au sein de l'organisation étant souhaitable (Thiétart, 2014), nous avons sollicité le soutien de

Philippe Rambaud, fondateur et Président d'honneur de l'association, et Guillaume Mulliez, Président national de 60 000 Rebonds.

- Être présent aussi longtemps que possible sur le terrain pour se familiariser avec ce dernier et pouvoir établir des relations claires avec les personnes à interroger (Miles *et al.*, 2014). Notre présence, entre 2018 et 2021, a permis d'éviter que la « vie » du terrain ne soit perturbée dans son fonctionnement ou dans la perception de notre travail en raison d'une présence brève pouvant stresser les entrepreneurs et coachs interrogés (Langley, 1999).

### 3.3. Saturation des données

Notre analyse des données, les outils et méthodes qui nous permettent de la réaliser contribuent à rendre plus transparent le cheminement permettant de livrer les résultats à la critique et à la discussion (2<sup>ème</sup> Partie). À ce titre, il est souhaitable de rechercher une saturation du terrain grâce à une collecte poursuivie jusqu'à ce que les données recueillies n'apportent plus d'information nouvelle et que l'information marginale ne remette pas en question les cadres construits. Thiétart (2014 ; p. 315) nous invite à procéder ainsi « *grâce à une collecte des données suffisamment large pour s'assurer de la solidité du recueil des données* ».

Pour conclure, notre recherche répond aux principaux critères de validité interne, à savoir une triangulation des données et des sources, une présence longue sur le terrain et une saturation des données (Tableau 20).

**Tableau 20 - Les principaux critères de validité interne (Thiétart, 2014)**

<b>Critères de validité interne</b>	<b>Conditions</b>
Triangulation des sources	Dyades coachs/coachés, COPIL, GED, supervisions
Triangulation des méthodes	Entretiens et observations directes
Présence longue sur le terrain de la recherche	Entre le 9 février 2018 et le 29 février 2021
Saturation des données	Lorsque les entretiens et les observations n'apportent plus de nouvelle modalité.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 4 – PROCESSUS DE DÉCOUVERTE DE LA THÈSE**

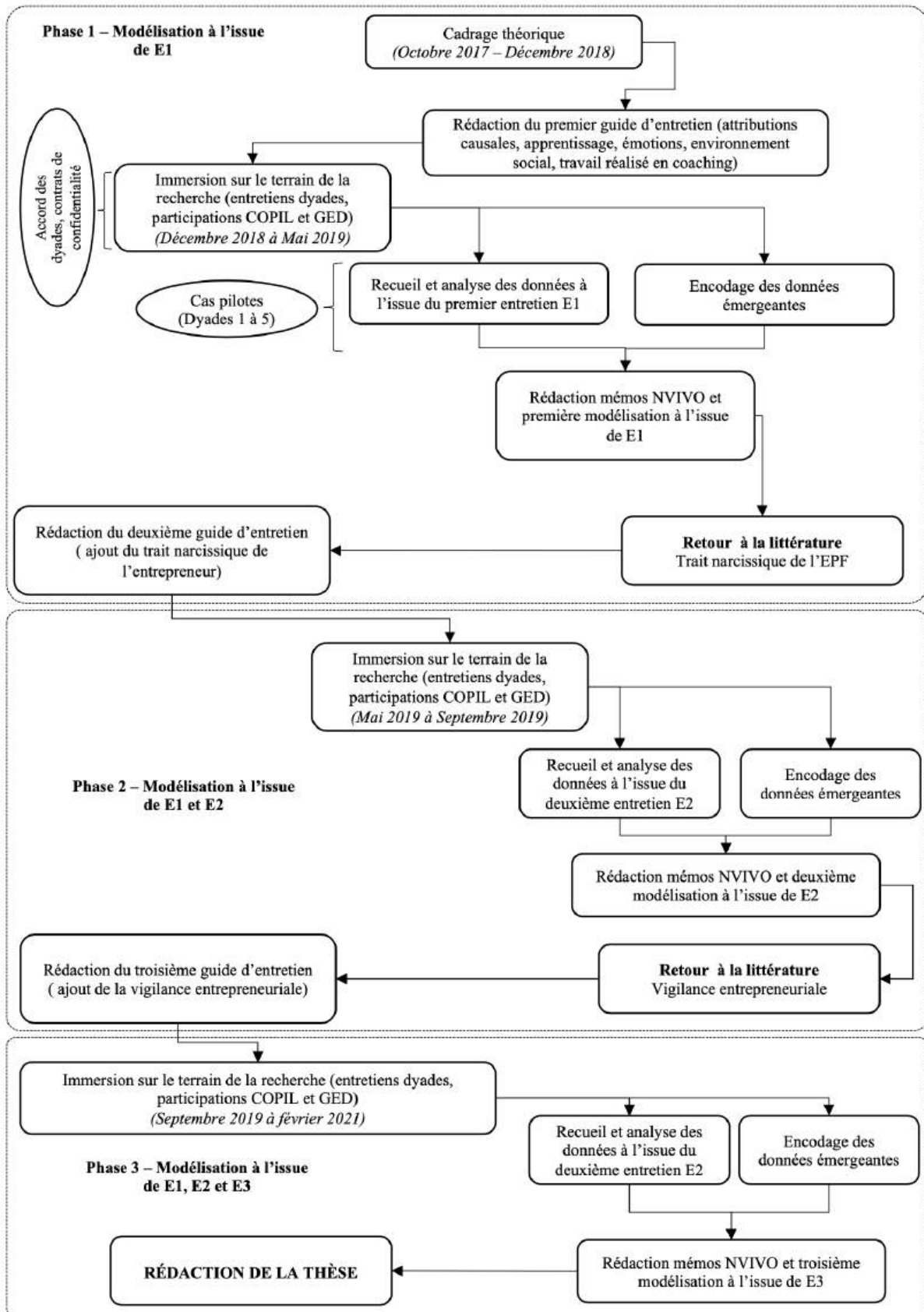
Pour conclure, ce sont bien ces choix méthodologiques qui nous ont permis « d’extraire » de notre terrain un matériau empirique suffisant et des résultats exploitables pour apporter une contribution à la fois théorique et managériale.

L’étude longitudinale de cas enchâssés, la démarche itérative d’abduction nous ont offert la possibilité de voir émerger de nouvelles données. Enfin, le paradigme épistémologique interprétativiste offre à ce travail de recherche une analyse qui se veut la plus proche de ce que les acteurs interrogés vivent à la suite de l’échec. Par ailleurs, si ce travail d’interprétation peut s’avérer parfois subjectif, « *nous sommes restés sur les témoignages bruts des participants tout en les confrontant aux concepts mobilisés* » (Sin, 2020 ; p. 108).

La méthodologie choisie et la posture épistémologique adoptée s’intègrent dans un processus de découverte en trois phases (Figure 23). La première phase comprend une durée assez longue (14 mois) de cadrage théorique. C’est cette étape essentielle de préparation à l’accès au terrain qui nous a permis de construire le premier guide d’entretien, avec l’identification de données d’analyse issues de notre revue de la littérature. Les premiers cas nous ont permis de faire émerger de nouvelles données en lien avec le trait narcissique de l’entrepreneur. Nous montrerons en outre que c’est à travers l’émergence de ces nouvelles données que découle notre contribution théorique (2<sup>ème</sup> partie de la thèse). Cette « découverte » nous a conduits à compléter notre guide d’entretien avec de nouvelles questions.

La deuxième phase, quant à elle, nous a permis de voir émerger un concept déjà présent dans la littérature, celui de la vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019). Ce concept met l’accent sur les chances de réussite d’une entreprise à la suite d’un échec et souligne surtout la corrélation entre une bonne préparation du projet et le fait de tirer les leçons du passé. Ce concept a ainsi permis de nourrir notre troisième guide d’entretien et d’accéder, comme nous l’avons abordé auparavant, à un niveau significatif de saturation des données. Dans la 2<sup>ème</sup> partie de la thèse, nous nous concentrons sur l’analyse des informations récoltées auprès des entrepreneurs et de leurs coachs dans le cadre d’accompagnements. Nous discutons aussi les résultats en montrant la contribution de cette recherche à la littérature existante.

Figure 23 – Présentation du processus de découverte de la thèse



**DEUXIÈME PARTIE**  
**RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION**

Le modèle issu des différents concepts mobilisés dans la littérature (Figure 23) nous a permis, à l'aide de trois guides d'entretien, d'approcher le terrain de notre recherche. Dans cette partie, nous montrons qu'entre le moment où l'entrepreneur démarre son parcours d'apprentissage et le moment où il en sort, les causes qu'il attribue à l'échec et d'autres facteurs (émotions, narcissisme) évoluent.

Dans cette partie, afin de mettre en évidence les transformations qui s'opèrent tout au long de l'accompagnement, nous avons eu recours à deux types de requêtes sous NVivo :

- L'encodage matriciel nous a permis de faire ressortir à l'issue de chaque entretien la répartition des attributions, laissant ainsi percevoir une évolution progressive des causes de l'échec.
- La deuxième requête, l'encodage simple, nous offre la possibilité de voir évoluer à travers les verbatims l'apprentissage, ses obstacles et la relation avec l'environnement social. Cette deuxième requête fait également ressortir le travail réalisé en coaching pour accompagner l'apprentissage de l'entrepreneur.

La démarche révèle une évolution simultanée de toutes les unités d'analyse, c'est pourquoi nous faisons le choix d'une analyse globale et non séparée des données. En effet, il s'agit de prouver que la dynamique de transformation qui s'opère n'est pas seulement propre à notre démarche longitudinale. Elle s'inscrit aussi dans une volonté de montrer les impacts que les facteurs peuvent avoir les uns sur les autres. Nous faisons par exemple le choix d'une analyse globale des obstacles afin de montrer que le trait narcissique et les émotions de l'entrepreneur sont en lien avec son apprentissage. Dès lors, en privilégiant une analyse dynamique faisant ressortir la transformation du modèle dans le temps, nous tentons de mettre en évidence les interactions à l'intérieur du modèle.

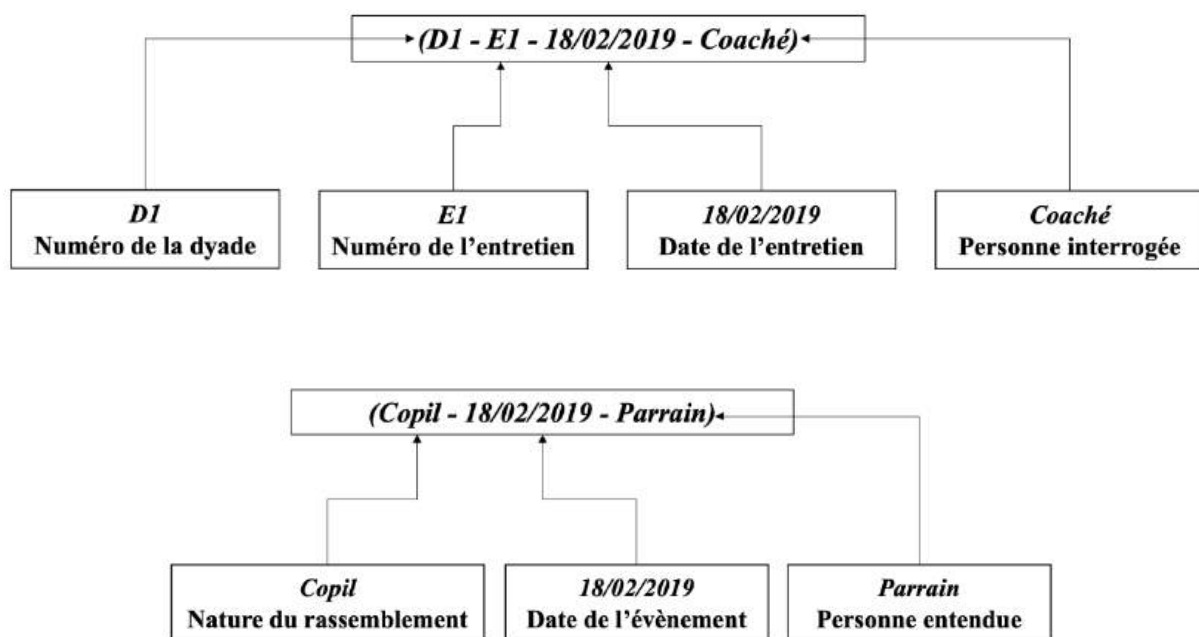
Cette partie comprend deux chapitres. Le premier est dédié à une analyse des 13 dyades et des principales tendances dans l'évolution du modèle. Dans le second chapitre, nous réalisons une analyse plus fine en montrant que les résultats font en réalité émerger trois trajectoires d'apprentissage. Dans les deux chapitres, l'analyse s'effectue selon les quatre étapes suivantes : analyse du premier, deuxième puis troisième entretien et frise chronologique.



**CHAPITRE 1 – ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES  
ATTRIBUTIONS CAUSALES ET DES FACTEURS  
ASSOCIÉS AU COURS DE L'ACCOMPAGNEMENT**

Ce chapitre porte sur l'analyse des 13 dyades. La démarche qualitative de ce travail de recherche et l'approche longitudinale au sein duquel il s'inscrit imposent de la rigueur dans la restitution des résultats. Afin de tracer nos résultats, il est important d'apporter une explication sur le référencement des citations. Ainsi, pour chaque verbatim retenu, nous précisons la dyade concernée, le numéro de l'entretien, sa date et la personne interrogée dans la dyade (Figures 24 et 25).

**Figure 24 – Présentation des citations de verbatim issues de dyades interrogées et rassemblements observés (Copil, GED et supervisions)**



L'analyse des résultats porte à la fois sur l'évolution de nos unités d'analyse et sur leurs interactions dans le modèle. Afin de montrer les interactions, nous nous servons de notre *data structure* (Annexe 3) et de nos requêtes sous NVivo. Nous procédons ainsi pour les trois entretiens (Sections 1, 2 et 3) et terminons par une frise chronologique pour mieux faire ressortir l'évolution constatée au cours des trois entretiens (Section 4).

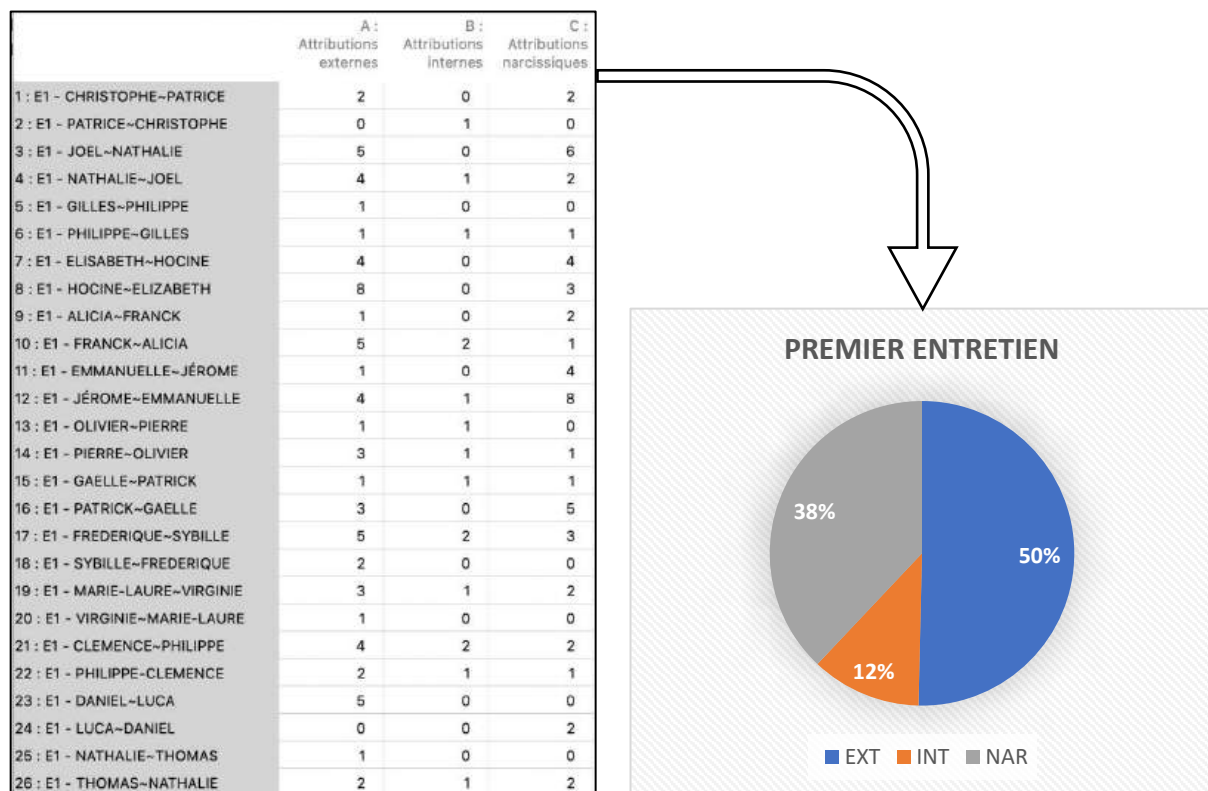
## **SECTION 1 – PREMIER ENTRETIEN (E1) : UNE PREMIÈRE SÉANCE TEINTÉE D'ÉMOTIONS NÉGATIVES, D'ATTRIBUTIONS EXTERNES ET NARCISSIQUES**

Le premier entretien auprès du coaché puis de son coach intervient à l'issue de la première séance de coaching. À ce stade, l'entrepreneur et le coach se sont rencontrés deux fois ; une première fois lors d'un échange tripartite avec la présence du parrain, et une deuxième fois pour la première séance. L'accompagnement en est donc à son démarrage, le contrat de coaching a été signé et les objectifs de l'accompagnement fixés.

### 1. Répartition des attributions causales

Lorsque l'on interroge l'entrepreneur à l'issue de la première séance sur ce qui a dépendu ou non de lui, on observe une tendance à fournir plus de causes externes (50 %) que de causes internes (12 %) <sup>15</sup> (Figure 25).

**Figure 25 – Matrice de croisement et graphe de répartition des attributions causales à l'issue du premier entretien E1<sup>16</sup>**



<sup>15</sup> Le détail des calculs permettant d'aboutir à une répartition en pourcentage à partir de la matrice de croisement figure en annexe 9.

<sup>16</sup> EXT : attributions externes ; INT : attributions internes ; NAR : attributions narcissiques.

Les causes externes peuvent être contextuelles et dans ce cas, l'entrepreneur peut rendre l'activité économique ou la concurrence responsables de son échec. Il peut aussi attribuer les causes à des personnes de son entourage, c'est notamment le cas lorsqu'il désigne ouvertement des membres de son équipe, le franchiseur ou des clients. L'entrepreneur peut aussi désigner une institution bancaire comme responsable de son échec, c'est le cas lorsque l'entreprise n'a plus été en mesure de payer ses dettes bien avant la liquidation (Tableau 21).

**Tableau 21 – Différents types d'attributions externes**

<b>Causes liées au contexte</b>	<i>« Le marché au cours des deux dernières années s'est un peu tendu avec l'évènementiel, avec le succès de Bordeaux en tant que ville la plus attractive de France. Tout le monde a voulu s'installer à Bordeaux, plein de personnes se sont installées en freelance dans l'évènementiel. » (E1 - D7 - 7/03/2020 - Coachée)</i>
<b>Causes liées à l'entourage professionnel</b>	<i>« Et là, je refais une petite parenthèse, j'attendais un soutien de mon constructeur, mon concessionnaire, dont je dépendais et au lieu de ça, ça a été une mise à mort, clairement. » (E1 - D2 - 12/02/2019 - Coaché)</i>
<b>Manque de chance</b>	<i>« C'est de la malchance, c'est de l'injustice et de la malchance. Parce que j'ai tout donné pendant ces années. » (E1 - D12 - 13/03/2019 - Coaché)</i>
<b>Causes liées à une institution</b>	<i>« Oui, mais il ne m'a rien dit... lui aussi, il m'a prêté 100 000 € et il savait très bien que ce n'était pas viable. Il m'a laissé tomber alors qu'il pouvait à un moment appuyer ma démarche. Au lieu de ça, il m'a mis la tête sous l'eau. » (D12 - E1 - 13/03/2019 - Coaché)</i>

Bien qu'il existe une réelle difficulté à trouver des causes internes à l'échec (12 %), il arrive que certains entrepreneurs parviennent, à ce stade, à fournir des raisons qui montrent une remise en cause teintée de justification :

*« Je pense que c'est trop frais. Ce qui est sûr, c'est que je change beaucoup. J'ai sans doute eu des comportements trop fermés à un certain moment. Mais bon, la difficulté de la situation te rend peut-être moins réceptif. » (D3 - E1 - 14/06/2019 - Coaché)*

Ce qui émerge spontanément, c'est une propension à donner une cause dénuée d'apprentissage. Lorsqu'on lui demande ce qui a dépendu de lui, l'entrepreneur peut spontanément donner le défaut de ses qualités. Dans les 13 dyades, il peut formuler une attribution interne qui ne remet non pas en cause une insuffisance ou un manque de sa part, mais plutôt un excès (Tableau 22).

Nous considérons cette réponse comme une donnée émergente essentielle dans notre recherche. Cette attribution interne, que nous désignerons désormais comme **une attribution narcissique** (38 % des attributions exprimées), va dans le sens des travaux de Yamakawa *et al.* (2015) et de la norme d'internalité (Beauvois et Dubois, 1988), et montre que l'entrepreneur ne parvient pas encore à faire son apprentissage de l'échec. Pour répondre à la question de sa responsabilité, il se peut qu'il attribue une cause interne destinée à préserver l'estime de soi vis-à-vis de son environnement social.

**Tableau 22 – Attributions narcissiques exprimées par l'entrepreneur<sup>17</sup>**

N° dyade	Verbatim
1	« [...] les gens me disent “tu es en train de monter le BLABLACAR du recyclage des courses alimentaires”. Donc, pendant huit ans, j’ai suivi un idéal. J’ai fait venir des gens, à peu près une trentaine, qui travaillaient autour du projet. J’ai eu trop d’ambitions... » (D1 – E1 – 18/02/2019 – Coaché)
2	« J’ai certainement minimisé l’impact que je pouvais représenter avec ma vision des choses, mes façons de faire, ni plus ni moins ce que nous demandait de faire. J’étais juste dans les clous du constructeur. Pour eux, ça a été un cataclysme, clairement. » (D2 – E1 – 12/02/2019 – Coaché)
3	« On a été sous mandat Ad hoc pendant deux ans et on avait un mandataire en plus. C’était un type qui tenait la route. C’est lui qui était le mandataire de la JSM dans la Creuse. Même lui il n’a pas trouvé la solution, donc à un moment... Tu te dis que tu as fait ce qu’il fallait... » (D3 – E1 – 14/06/2020 – Coaché)
4	« Avec mes équipes de proximité, dans les bureaux, j’avais beaucoup plus de souplesse [...]. J’ai essayé de mettre en place un management participatif, mais j’ai voulu le mettre en place avec des gens qui n’ont pas le niveau [...] » (D4 – E1 – 15/01/2019 – Coaché)
5	« J’ai commencé au début en faisant une charte, j’ai essayé de les faire participer, mais ce n’était pas leur truc... Eux, c’était le business, alors moi j’avais confiance parce que c’est le business qui est important quand même » (D5 – E1 – 21/06/2020 – Coachée)
6	« Il y avait quelques soucis financiers. Je faisais le maximum pour maintenir l’entreprise et je courais beaucoup pourtant... » (D6 – E1 – 27/02/2019 – Coachée)
7	« Par contre, ce que j’analyse depuis la liquidation, c’est que j’ai démarré trop seule. Je pense que j’ai démarré avec ma bonne énergie et mon optimisme légendaire. » (D7 – E1 – 06/03/2020 – Coachée)
8	« Il m’a dit aussi avoir été trop centré sur le business, la partie communication, et pas assez sur son métier de boulanger. » (D8 – E1 – 7/03/2020 – Coach)
9	« On a été confronté assez rapidement à une crise d’évolution en étant victime de notre succès. » (D9 – E1 – 8/07/2020 – Coaché)
10	« Le fait de ne pas avoir recruté les bonnes personnes, le fait d’avoir fait confiance. Il a fait confiance à des gens qui ne méritaient pas sa confiance. Je n’ai pas entendu dans son discours une responsabilité autre que celle-ci. » (D10 – E1 – 22/01/2019 – Coach)
11	« Je crois que j’ai été trop cool avec lui (mon associé). Je lui ai fait confiance et voilà, il s’est mis à me reprocher des trucs du style : je ne suis pas assez réactif avec les clients, etc. » (D11 – E1 – 23/09/2020 – Coaché)
12	« J’ai été trop respectueux du contrat qui me liait à lui, je n’avais pas le choix. Non, je ne vois pas autre chose, qu’est-ce que tu veux que je te dise ? » (D12 – E1 – 13/03/2019 – Coaché)
13	« Il croit qu’il lui a fait trop confiance dès le début. Il est vrai que sur le papier, ce n’était pas mal. Le contrat de franchise comprenait le choix du lieu, le financement de la première campagne de communication. » (D13 – E1 – 24/09/2019 – Coach)

Ce constat est d’ailleurs partagé par les coachs, qui ne considèrent pas cette attribution comme le signe d’un apprentissage. Bien au contraire, selon eux, les entrepreneurs qu’ils accompagnent

<sup>17</sup> Volontairement, nous montrons que l’attribution narcissique est présente dans les 13 dyades. Il est important de souligner sa fréquence, car elle constitue un apport essentiel de la thèse.

n'ont pas encore pris toutes leurs responsabilités dans l'échec. Ils ne peuvent pas le faire, car leur discours est empreint de colère à l'encontre d'un contexte ou de tiers qu'ils jugent responsables :

*« Oui, c'est ça. J'ai trop fait confiance. C'est plus souvent "j'ai trop fait" que "je n'ai pas assez fait" ? C'est ce que je retrouve aussi dans son discours. Il ne tire aucune leçon en fait [...] » (D10 – E1 – 08/07/2020 – Coach)*

Dans ce qui suit, nous montrons que cette tendance s'accompagne d'obstacles qui freinent l'apprentissage et l'analyse critique de l'échec. Nous montrons en outre que la tendance à se réfugier dans des attributions externes et narcissiques pour expliquer l'échec n'est pas sans conséquences sur les relations avec l'environnement social.

## **2. Une forte présence des obstacles à l'apprentissage**

L'entrepreneur se heurte principalement à des émotions négatives. Ce constat est à mettre en relief avec les travaux de Fang He *et al.* (2018) selon lesquels l'apprentissage est d'autant plus difficile que l'entrepreneur ne parvient pas à se soustraire de ses émotions ou dépassionner l'échec de son entreprise. Les deux principales émotions sont la colère et la tristesse. La colère peut être orientée vers des tiers et se manifester durant l'intégralité de la première séance de coaching. La tristesse, quant à elle, est le plus souvent associée à ce que Cusin (2017b) désigne comme le biais de parentalité, c'est-à-dire à une tendance assez comparable de vivre la perte de son entreprise comme la perte d'un enfant :

- *« Je ne ressens pas de regret, mais je suis en colère. J'ai de la colère, je l'ai encore parce que... Je suis en colère. Par rapport à la franchise, par rapport à mes choix aussi, au fait d'avoir choisi cet emplacement. » (D13 – E1 – 29/09/2019 – Coaché)*
- *« La tristesse, oui car tu as la phase où on t'enlève ton bébé, donc ça c'est dur. Tu te dis : "Comment je vais vivre sans ça ?". Qu'est-ce que je vais faire, est-ce que je vais perdre quelque chose ? [...] » (D3 – E1 – 14/06/2019 – Coaché)*

La manifestation de ces émotions dans les séances peut s'expliquer par le fait que l'entrepreneur souhaite préserver son entourage. Le coaching permet ainsi à l'entrepreneur de disposer d'un

espace au sein duquel il peut libérer ses émotions et apprendre à les nommer sans crainte d’être jugé. Dans la lignée des recommandations de Shepherd *et al.* (2009), le coach s’en saisit pour réaliser, dès la première séance, un travail d’accueil et de régulation. Il encourage l’entrepreneur à les nommer et à trouver leur origine afin de mieux les accepter et les comprendre :

- « *C’est un peu une contrepartie dans le travail de coaching. J’accepte de recevoir tes émotions, c’est mon métier et je sais que c’est important pour toi que je les écoute. Par contre, la contrepartie c’est que comme toutes les choses qui sont dites ou exprimées, les émotions sont interrogées et travaillées. C’est un peu comme un deal dans le contrat de coaching.* » (D3 – E1 – 14/06/2019 – Coach)
- « *Nous avons travaillé sur les émotions lors de cette première séance. Je me suis mis en posture d’écoute et je lui ai demandé ce qu’il ressentait, ce que traduisait son émotion, pourquoi elle s’invitait. D’ailleurs, il me l’a dit, il m’a dit qu’il avait besoin de poser les choses, d’exprimer ses émotions, qu’il ne pouvait pas le faire chez lui, et surtout de les relier à ce que ça pouvait toucher chez lui.* » (D8 – E1 – 7/03/2020 – Coach)
- « *Il ne nomme pas encore l’émotion, mais nous y travaillons. Il y a encore une forme de retenue à les exprimer et surtout à mettre des mots dessus.* » (D4 – E1 – 15/01/2020 – Coach)

Ce travail lui offre la possibilité de dépassionner l’échec pour à terme mieux pouvoir l’analyser. Dans les dyades, on observe la présence majoritaire de ces émotions et une façon similaire de les aborder en coaching ; cela démontre une uniformité des pratiques dans ce domaine, quelle que soit la sensibilité du coach.

La protection de l’estime de soi fait figure de deuxième obstacle. C’est pourquoi la présence d’attributions narcissiques est plutôt destinée à préserver l’estime de soi qu’à tirer véritablement les leçons de l’échec. En effet, l’entrepreneur déclare avoir perdu l’estime de soi et on comprend mieux pourquoi il met tant d’énergie à la préserver :

- « *En termes d’estime de soi, c’est dur tu vois ? (Silence). En plus, j’avais pris des engagements avec mes fournisseurs et mes clients et je ne les ai pas tenus.* » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coachée)



- « *Je pense que l'estime de soi a été touchée, mais je pense qu'elle fait tout pour le cacher... Elle cache ça sous une posture assez joviale, assez joyeuse [...]* » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coach)

Le narcissisme est un trait présent dans la personnalité des entrepreneurs. Ce trait est susceptible de générer des obstacles importants à son apprentissage (Leung *et al.*, 2021 ; Liu *et al.*, 2019). Cela se vérifie et se confirme dans nos données, aussi bien dans les propos du coaché que dans ceux de son coach :

- « *[...] On est entre chefs d'entreprise ayant connu l'échec, on est entre gens qui ont tous de la ressource, certainement un peu plus que la moyenne, j'en suis intimement convaincu. On a une approche intéressante [...]* » (D2 – E1 – 12/02/2019 – Coaché)
- « *Il a démarré la séance en disant : « Je fais en sorte que tout soit parfait, mais en fait rien n'est parfait ». Donc là, j'ai commencé à voir que les mécanismes de défense commençaient à se fissurer et qu'on allait pouvoir parler un peu plus « vrai ». (D2 – E1 – 12/02/2019 – Coach)*

Ce constat est également à mettre en lien avec les travaux de Bradley (1978) selon qui les individus les plus narcissiques sont plus enclins à mettre en place des stratégies de défense de l'estime de soi. Lors de la première séance et pour la séance suivante, le coach peut être amené à aider l'entrepreneur à valoriser ses réussites. Cela conduit l'entrepreneur à passer d'une logique de protection ou de défense de l'estime de soi à une logique de valorisation de soi. Bien que ce ne soit pas toujours facile à réaliser, le coach peut même encourager l'entrepreneur à poser la question à son entourage :

- « *Je l'ai questionné sur ses réussites. Le but, c'est de le reconnecter à lui-même. Il ne sait plus où il en est là... Donc, c'est important qu'il se sorte la tête de tout ça et qu'il arrête d'être en boucle sur sa boîte. » (D8 – E1 – 7/03/2020 – Coach)*
- « *Je lui ai aussi demandé d'interroger son entourage, de demander ce que les gens pensent d'elle. » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coach)*

Dans ce qui suit, les données en réponse au questionnement de l'apprentissage montrent bien que les obstacles ne permettent pas encore à l'entrepreneur de faire l'analyse critique de son échec.

### **3. Une réelle difficulté à tirer les leçons de l'échec**

L'apprentissage comporte, comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature, deux composantes. La première, la vigilance entrepreneuriale, est le signe que l'entrepreneur désireux de s'inscrire dans un projet entrepreneurial est plus à même de tirer profit de ses ressources internes pour préserver ou rejeter les décisions passées (Boso *et al.*, 2019). Au début de l'accompagnement, l'entrepreneur perçoit son avenir de façon assez sombre et il n'est donc pas question à ce stade de projet entrepreneurial :

*« C'est très flou. En ce moment, je suis plutôt dans le présent. J'aime bien avoir une vision, des objectifs, mais je me mets dans le présent et je n'ai pas de vision. » (D5 – E1 – 21/06/2019 – Coachée)*

Ce constat renforce donc les conclusions de Boso *et al.* (2019). L'entrepreneur se projette difficilement dans l'avenir, il n'est donc pas encore en mesure de « tirer profit » de l'échec pour son avenir. Il est important de nuancer cette affirmation selon les trajectoires. Comme nous le verrons plus en avant, il existe une distinction entre l'entrepreneur qui crée une entreprise et celui qui cherche un emploi. Ce dernier manifeste dès la première séance son ambition de trouver un poste, et à la différence de la création d'entreprise, la projection dans un avenir salarial n'implique pas d'apprentissage de l'échec puisque l'entrepreneur ne prend pas de risque. À ce stade, il est donc important de nuancer notre analyse en précisant que la capacité à se projeter dans un projet entrepreneurial dépend de la trajectoire choisie. Par extension, l'intelligence de l'échec, qui est une composante essentielle de l'apprentissage, n'apparaît dans aucun verbatim. L'entrepreneur ne tire pas les leçons de son échec, il peut même estimer avoir déjà réalisé ce travail :

*“L'autocritique, je l'ai pratiquée plusieurs fois par jour. Donc vraiment, ça fait quelques semaines que... Bon, je pense que la page est tournée [...]” (D2 – E1 – 12/02/2019 – Coaché)*

Ces verbatims démontrent que les obstacles sont encore trop importants et qu'il est encore trop tôt pour interroger ouvertement la responsabilité de l'entrepreneur. Le coach ne fait pas encore ce travail, car il estime que cela risquerait de rompre la relation. Cela s'est déjà produit dans d'autres accompagnements :

*« Oui, je pense que c'était un peu tôt. Il n'était pas en mesure d'entendre ce genre de question. Bien que je l'aie posée. Je n'ai pas insisté parce que j'aurais cassé la relation. C'est déjà arrivé, on l'a vu en supervision tu te souviens ? » (D13 – E1 – 24/09/2019 – Coach)*

La difficulté de l'entrepreneur à entamer un véritable parcours d'apprentissage de l'échec le conduit à livrer des attributions destinées à préserver l'estime de soi (attributions externes et narcissiques). Cette tendance peut avoir des conséquences sur les relations avec l'environnement social.

#### **4. Un environnement social réduit en raison d'une distanciation réciproque**

Lorsqu'il démarre son accompagnement, l'entrepreneur est isolé pour plusieurs raisons. La principale raison est en lien avec le fait qu'il souhaite se couper de son entourage pour ne pas avoir à affronter le regard des autres. C'est une protection qui va dans le sens de l'énergie qu'il dépense pour préserver l'estime de soi :

*« En revanche, il a pris quelques distances avec son entourage et notamment certaines connaissances. Alors lui, il te dira que ce sont ses amis qui ont pris leurs distances. Mais en réalité, lorsque tu creuses, tu te rends compte qu'il ne souhaite plus voir telle personne, telle autre pour telle raison et qu'au final, c'est lui qui s'isole. » (D13 – E1 – 24/09/2019 – Coach)*

Ce qui ressort dans d'autres verbatim, c'est aussi une prise de distance de l'environnement social vis-à-vis de l'entrepreneur ; cela apparaît comme une conséquence possible de la norme d'internalité. Par ce constat, nous faisons aussi écho à Pasquier et Valéau (2015) et au concept de désirabilité sociale selon lequel, lorsque l'individu attribue des causes externes à son échec, il se rend socialement moins désirable. Cette tendance est d'ailleurs confirmée par le coach qui décèle un isolement, dont l'initiative revient aussi bien à l'entrepreneur qu'à son environnement :

*« Je la trouve assez isolée par rapport à son environnement social. Elle s'est isolée aussi dans le sens où c'est elle qui a fait du tri. Elle a fait le tri parmi les gens qui la soutiennent et ceux vis-à-vis desquels elle ressent du jugement. » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coach)*

L'association 60 000 Rebonds permet à l'entrepreneur de sortir de l'isolement. Elle constitue un nouvel environnement social au sein duquel il est possible de partager ce que l'on ressent sans prêter d'attention aux regards des autres :

*« Ensuite on se retrouve entre nous, quand je dis entre nous, on fait partie de la famille des "loosers" quoi. Ce n'est pas négatif parce que pour moi, foirer une entreprise, ce n'est pas looser, mais on a tous vécu un échec. Et donc chaque personne que tu rencontres au sein de 60 000 Rebonds l'a vécu et donc t'as pas de barrière. » (D11 - E1 – 23/09/2019 – Coaché)*

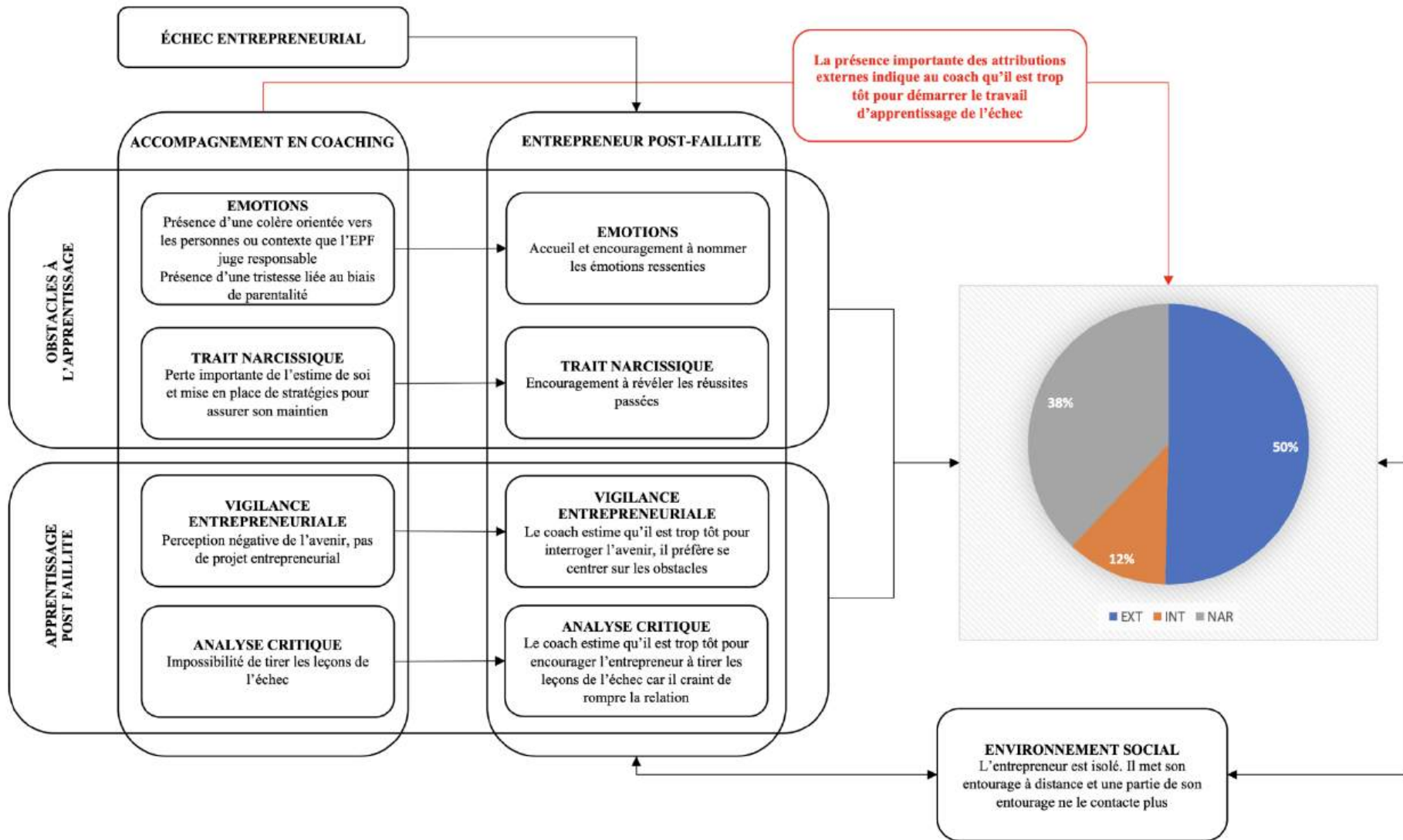
Le partage entre pairs va dans le sens de Cope (2011), qui souligne l'impact positif d'une communauté d'apprentissage favorisant la reconstruction. L'articulation entre les concepts mobilisés se vérifie bien dans nos données. En effet, il existe bien un lien entre les attributions causales, l'apprentissage, les obstacles, la perception de l'avenir et l'environnement social de l'entrepreneur. Dans ce qui suit, nous concluons l'analyse des résultats obtenus à l'issue du premier entretien par la présentation d'un modèle synthétique.

## **5. Modèle obtenu à l'issue du premier entretien avec les 13 dyades**

Pour conclure sur l'analyse des résultats obtenus à l'issue du premier entretien, nous pouvons affirmer que les données montrent une forte présence des obstacles à l'apprentissage. Cela se traduit par des émotions négatives et une impossibilité à se projeter. Les attributions qui en découlent sont essentiellement externes et elles révèlent dans la lignée des travaux de Yamakawa *et al.* (2015) une réelle difficulté à tirer les leçons de l'échec. En outre, la présence d'attributions que nous désignons comme des attributions narcissiques montre que lorsqu'on le questionne sur sa responsabilité, l'entrepreneur parvient à se frayer un chemin entre des attributions internes, révélatrices d'apprentissage (Yamakawa et Cardon, 2015) et mieux valorisées socialement (Beauvois et Dubois, 1988), et des attributions externes, protectrices de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019). Ces différents constats sont cohérents avec l'isolement social de l'entrepreneur. Ce dernier, pour ne pas avoir à affronter les regards d'une partie de son entourage, s'est peu à peu éloigné de son environnement social. On peut aussi faire le constat

que l'entourage prend également ses distances vis-à-vis de l'entrepreneur, ce qui dans une autre mesure est une conséquence possible de la norme d'internalité, et révélateur de l'indésirabilité sociale de l'entrepreneur (Pasquier et Valéau, 2015).

Figure 26 – Modèle conceptuel synthétique et analytique des données à l'issue du premier entretien (E1)



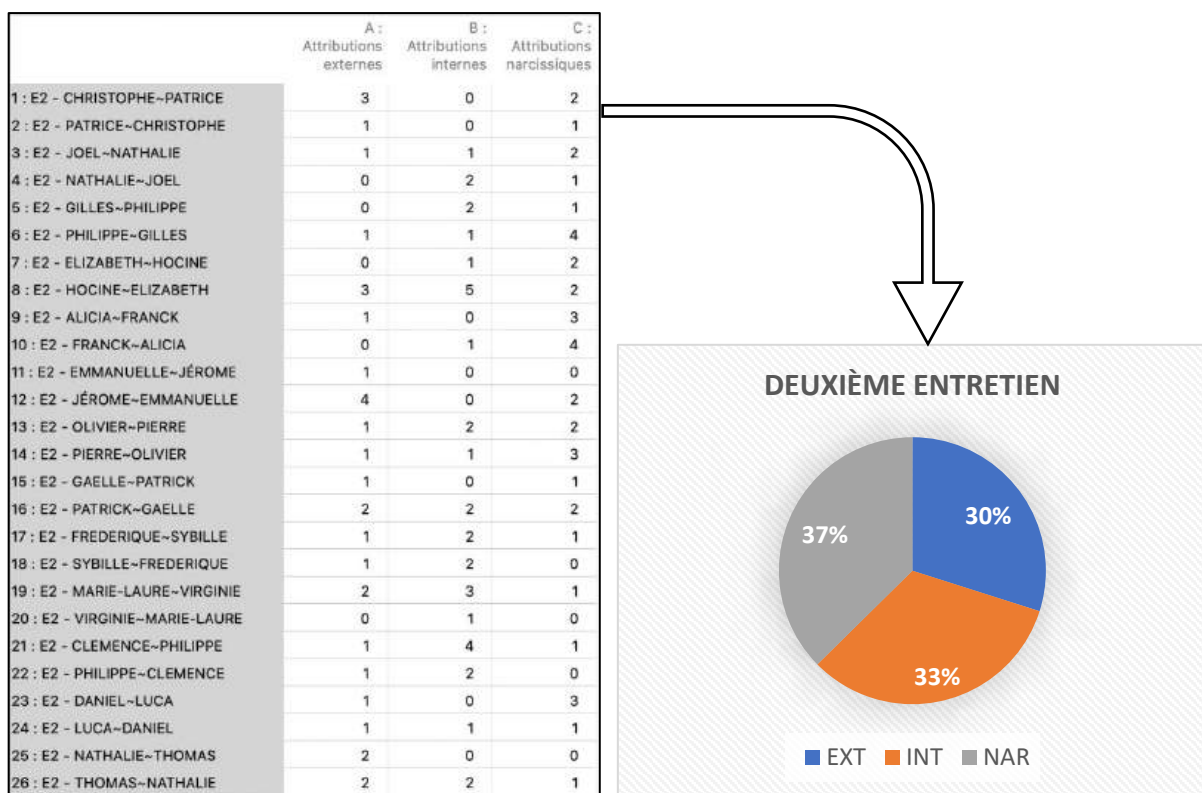
## SECTION 2 – DEUXIÈME ENTRETIEN (E2) : VERS UN APPRENTISSAGE DE L'ÉCHEC ET L'ATTRIBUTION DE CAUSES INTERNES

Le deuxième entretien est mené à l'issue de quatre séances de coaching. À ce stade, on peut faire le constat d'une évolution du discours en faveur d'un apprentissage de l'échec. Cela se remarque à la fois dans les causes attribuées à l'échec et la disparition de nombreux obstacles à l'apprentissage.

### 1. Vers une augmentation des attributions internes

Lorsque l'on questionne l'entrepreneur sur sa responsabilité dans l'échec, son discours évolue désormais vers l'émergence de causes internes (33 %) et la diminution des causes externes (30 %). Les attributions narcissiques, quant à elles, se maintiennent à 37 % (Figure 27).

**Figure 27 – Matrice de croisement et graphe de répartition des attributions causales à l'issue du deuxième entretien E2**



Les causes internes ne se manifestent pas de la même façon et nous verrons plus en avant que selon les trajectoires, leur nombre peut varier d'un entrepreneur à l'autre. Ce qui ressort, c'est une propension à se remettre en cause dans certaines prises de décisions :

*« Déjà, notre modèle économique n'était pas viable, on avait trop peu de clients. Deux gros clients pour faire vivre la boîte, c'était trop peu. » (D11, E2, 11/12/2020, Coaché)*

D'autres attributions internes montrent que l'entrepreneur identifie sa responsabilité dans l'échec, mais assume néanmoins ses choix :

*« À un moment, j'ai décidé de dire STOP, j'ai tout fait, tout essayé, non, ça n'a pas fonctionné pour plein de raisons, et des raisons auxquelles je prends part d'ailleurs. Je suis très claire avec mes choix, je ne dis pas que je suis contente, mais je suis satisfaite de l'avoir fait. » (D7 – E2 – 10/05/2020 – Coachée)*

L'entrepreneur est donc prêt à assumer en resituant ses décisions dans un contexte au sein duquel il était en situation de choix. Ce constat est partagé par le coach, qui voit dans cette évolution un indicateur d'apprentissage. L'émergence d'attributions internes dans le discours fait aussi évoluer la pratique du coach. Ce dernier interroge plus ouvertement les causes, encourageant ainsi l'entrepreneur à les étayer davantage, à les reconsidérer et mieux réfléchir au contexte au sein duquel des décisions ont été prises :

*« Ce qui est important, c'est de mettre l'église au milieu du village en quelque sorte. Pour moi, les attributions causales sont juste un indicateur qui me dit que l'entrepreneur commence à tirer les leçons de l'échec. Mais pour ça, il faut qu'il ne soit plus dans l'émotion. Il est important qu'il parvienne à se recentrer sur lui aussi. » (D10 – E2 – 29/03/2020 – Coach)*

L'interprétation des attributions internes comme le signe d'une remise en cause personnelle dans l'échec et la possibilité d'en tirer des leçons indiquent que le coach procède à une lecture identique à celle de Yamakawa et Cardon (2015), dont les travaux montrent la corrélation entre les attributions internes et l'apprentissage. Si le coach se saisit des attributions internes, c'est pour questionner l'entrepreneur sur les leçons qu'il peut en tirer pour l'avenir :



*« La cause, je n'en fais rien en l'état. J'aime bien questionner le niveau de contrôle sur la situation. Je demande comment faire si cela se reproduit, sinon, comme je te dis, on est en boucle... » (D9 – E2 – 31/08/2020 – Coach)*

Le développement des attributions internes entraîne aussi un basculement de l'accompagnement. C'est une opportunité pour encourager l'apprentissage, mais c'est aussi la possibilité pour le coach de se saisir des causes pour questionner l'entrepreneur sur la façon dont il peut reproduire ou non certaines décisions dans un futur contexte :

- *« Aujourd'hui, elle parle d'erreur de recrutement ; au début, c'était plutôt la faute de la personne... elle a modifié son propos là... Elle me dit aussi que le fait d'avoir deux activités, fleuriste et organisatrice d'événementiels, ça faisait un peu trop. Du coup, on travaille là-dessus, c'est-à-dire redéfinir ce qu'elle attend d'un projet entrepreneurial. » (D7 – E2 – 10/05/2020 – Coach)*
- *« [...] Je lui demande clairement ce qu'il a envie de faire de ça aujourd'hui et à l'avenir. Alors je ne lui demande pas aussi brutalement, mais c'est plutôt : “Tu as été rejeté, OK, tu me dis avoir mal réagi à cela, OK, et si une telle situation devait se reproduire, comment pourrais-tu faire pour qu'elle ne se reproduise pas ? Comment faire pour ne pas y être confronté ?” Et c'est là qu'il m'a dit que cette boulangerie, il savait en signant qu'elle ne fonctionnerait pas [...] » (D8 – 23/06/2020 – Coach)*

Les causes externes sont moins présentes dans le discours et lorsqu'elles émergent, elles se teintent d'hésitation. L'entrepreneur répond à la question des causes externes en y apportant un élément d'apprentissage. Cela montre que l'attribution externe ne constitue plus une protection empreinte d'émotions négatives, mais qu'elle peut aussi être la conséquence d'une cause interne :

*« C'est un comble quand même de laisser un fournisseur décider de ta politique de distribution, non ? C'est vraiment ce fournisseur qui nous a plantés, il n'a pas voulu produire davantage et donc, on n'a pas pu répondre à la demande. » (D9 – E2 – 31/08/2020 - Coaché)*

Le constat d'une évolution des attributions externes est aussi partagé par le coach :

*« Mais aujourd’hui, si tu lui poses la question, il te dit qu’il a eu tort de laisser faire ses associés, de laisser faire les fournisseurs [...] » (D9 – E2 – 31/08/2020 - Coach)*

La stabilisation des attributions narcissiques montre que si l’obstacle des émotions a été franchi, ce n’est pas encore le cas de l’obstacle de l’estime de soi. Bien que l’entrepreneur exprime à ce stade beaucoup plus d’attributions internes, il a encore tendance à nuancer ces mêmes attributions avec des propos destinés à livrer le défaut de ses qualités :

*« J’ai été trop arrangeant avec eux, je leur ai accordé des délais et voilà le résultat, tu te démènes et voilà. » (D11 – E2 – 11/12/2019 – Coaché)*

Le coach perçoit la nuance de ces attributions, il parvient aussi à les identifier comme des attributions internes protectrices destinées à se valoriser :

*« Ou alors, il a un peu tendance à se valoriser malgré l’échec, à trouver des causes un peu “light” du genre “j’ai été trop gentil”, ou encore “on a connu une crise croissance” (rires). » (D11 – E2 – 11/12/2019 – Coach)*

Pour conclure, à l’issue de 4 séances de coaching, les attributions externes laissent peu à peu place à des attributions internes. En revanche, les attributions narcissiques se maintiennent. Dans ce qui suit, nous montrons que cette tendance va de pair avec un coaching centré sur les obstacles pour aider l’entrepreneur à dépassionner l’échec et retrouver l’estime de soi.

## 2. Vers un franchissement des obstacles à l'apprentissage

Les émotions négatives comme la tristesse et la colère sont moins présentes dans un discours qui s'oriente progressivement vers l'avenir :

*« Je ne peux pas dire que j'ai des émotions aujourd'hui. Autant, j'ai eu de la colère, autant aujourd'hui, je suis passé à autre chose. Je me tourne vers l'avenir. D'ailleurs, tu vois, je préfère te parler de mes projets que de te parler de ce qui s'est passé. »*

Lorsque les émotions s'invitent, le coach réalise un travail de métacognition tel qu'il est préconisé par Byrne et Shepherd (2014). Il encourage l'entrepreneur à analyser ses émotions afin de mieux pouvoir les maîtriser :

*« Alicia m'a appris à canaliser mes émotions, à les exprimer, à les relier à des choses qui me touchent. Elle m'a parlé de mon système de valeurs, on a fait une séance sur les valeurs et le cadre de référence. J'ai compris que je pouvais me mettre en colère, comme tout le monde, lorsque mon système de valeurs et mon cadre de référence étaient touchés [...]. La loyauté, la fidélité, l'honnêteté, tout ça fait partie de mon cadre de référence et c'est ce qui a été touché... Donc, lorsque je parlais de l'échec, j'en parlais avec de la colère... ou de la tristesse. J'ai trouvé ça très intéressant. » (D13 – E2 – 18/11/2019 – Coaché)*

L'émergence dans le discours d'une projection vers l'avenir explique néanmoins la présence de la peur. En effet, la possibilité d'entrevoir l'avenir et ne plus associer le passé uniquement à l'épreuve de l'échec peut faire émerger quelques craintes. Cette peur est également constatée par le coach :

- *« Oui, j'ai un peu peur. Enfin, ce n'est pas la peur. Je dirais que c'est de l'appréhension plus que de la peur. Je ne voudrais pas me louper et qu'un poste de salarié se fasse au détriment de mon projet avec Rémi, au détriment du restaurant. » (D13 – E2 – 18/11/2019 – Coaché)*
- *« Elle a une part de doute, c'est une peur assez légère par rapport à son avenir. C'est une peur qui est plus liée à sa capacité à trouver un nouveau projet, quand elle aura identifié le chemin, ça ira tout seul. » (D7 – E2 – 10/05/2020 – Coach)*

Les émotions sont toujours accueillies par le coach. Elles sont toutefois de moins en moins présentes, car l'entrepreneur parvient à s'en soustraire pour analyser ce qui s'est passé. Selon le coach, la colère peut être associée à une perte de l'estime de soi :

*« On a travaillé dessus aussi, dès le début [...]. Franck était très en colère lors des deux premières séances. Je l'ai encouragé à mettre des mots sur les émotions. Il était en colère parce que c'est son amour propre qui a été touché, il me l'a dit lui-même. » (D13 – E2 – 18/11/2019 – Coach)*

On voit bien dans ce verbatim que dans le parcours de l'entrepreneur, il arrive un moment où les deux obstacles se confondent. La colère, qui constitue le premier obstacle émotionnel, est liée au deuxième obstacle, celui du trait narcissique de l'entrepreneur, à savoir la perte de l'estime de soi.

Les entrepreneurs, qui figurent parmi les individus les plus narcissiques (Leung *et al.*, 2021), peuvent, à la suite d'un échec, éprouver le besoin de mettre en place des stratégies de défense de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019). À ce stade de l'accompagnement, l'entrepreneur doit retrouver progressivement l'estime de soi, ce qui dans le franchissement des obstacles facilite le parcours d'apprentissage :

*« Elle a retrouvé l'estime de soi, je le vois à sa façon de s'exprimer lorsqu'elle parle d'elle. Le regard qu'elle porte sur elle a changé, elle m'a dit qu'elle a fait un chemin et qu'elle s'apprécie davantage pour elle. Elle prend le temps de se poser, d'accepter d'être fatiguée, de s'écouter un peu plus [...] » (D6 – E2 – 17/04/2020 – Coach)*

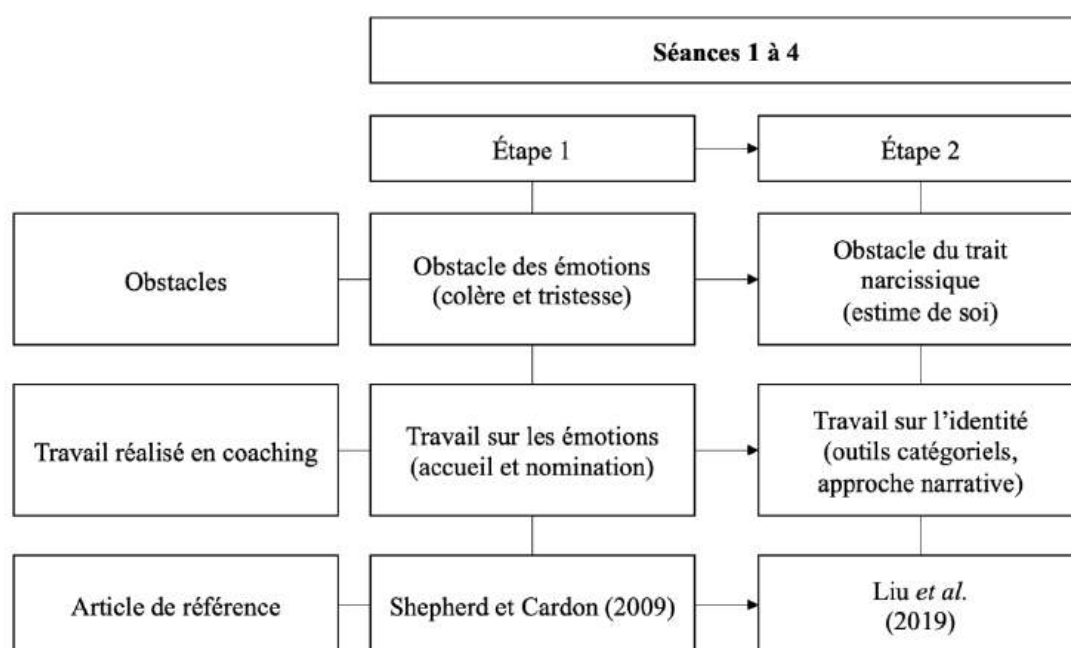
En retrouvant l'estime de soi, l'entrepreneur éprouve de moins en moins le besoin de se protéger. Le travail conjoint sur les émotions et l'identité permet ainsi de retirer progressivement les obstacles qui jalonnent le parcours d'apprentissage. Il est important que ce travail soit réalisé pour encourager l'entrepreneur à sortir de ce que la superviseure désigne comme « l'autoroute des émotions » (Supervision – 24/09/2019 – Superviseure) :

*« Oui, ce que je veux dire, c'est que... le fait de me faire parler de moi, sans m'en rendre compte, je me suis aperçu que je ne parlais plus de l'échec, ou que je pouvais le faire sans cette*

*colère de la dernière fois. Aujourd'hui, ce n'est pas que je n'en parle plus tu vois bien, mais je suis capable de t'en parler tranquillement [...] » (D11 – E2 – 11/12/2019 – Coaché)*

À ce stade, on observe que le franchissement des deux principaux obstacles fait l'objet d'un travail en deux temps. Le premier temps est consacré à l'accueil des émotions, et le second consiste, quant à lui, à questionner l'entrepreneur sur son identité (Figure 28).

**Figure 28 - Travail réalisé sur les obstacles à l'apprentissage**



Le but est de parvenir à se soustraire des émotions pour dissocier l'échec de l'individu. Lorsque l'entrepreneur arrive au sein de l'association, « *il est à lui seul une histoire d'échec et il a donc à cœur d'en parler* » (Supervision – 24/09/2019 – Superviseure).

Selon les coachs, le travail sur l'identité peut favoriser une focalisation non pas sur l'échec en tant que tel, mais sur les conséquences de ce dernier sur l'identité de l'entrepreneur. Dissocier l'entrepreneur de l'échec peut l'aider à mieux le mettre à distance pour l'analyser. Le travail peut se faire avec l'aide de différents outils (MBTI, DISC...) ou de différentes approches (narrative, PNL...) :

- « *Avec Marie-Laure, [...] nous avons travaillé en PNL sur bien faire la différence entre ce qu'elle fait et la personne qu'elle est. Le fait de rater quelque chose ne dit rien de nous en tant que personne, ce n'est pas parce que l'on rate quelque chose que l'on est mauvais. On a beaucoup travaillé autour de ça.* » (D6 – E2 – 17/04/2020 – Coach)

- « *Après, elle m'a fait faire le MBTI, c'est un test de personnalité, c'est puissant. Ça m'a permis de connaître mes zones d'effort et mes zones de confort et mieux comprendre pourquoi j'ai persisté avec cette boîte.* » (D12 – E2 – 10/05/2019 - Coaché)
  
- « *À un moment, comme il revenait toujours sur son entreprise, sur ce qui s'était passé, je lui ai demandé de me parler de lui et c'est là qu'il m'a parlé de son besoin de liberté, son goût pour l'entrepreneuriat qu'il avait découvert sur le tard, mais qu'il avait aimé. Il m'a aussi parlé de sa sensibilité pour l'économie sociale et solidaire, le côté militant de son action. Du coup, le DISC lui a permis de mieux se connaître et mieux comprendre sa relation aux autres.* » (D9 – E2 – 30/08/2020 - Coach)

Dans ce qui suit, nous montrons que le franchissement progressif des obstacles lors des quatre premières séances de coaching se conjugue avec l'émergence d'apprentissage de l'échec. Une telle évolution va dans le sens des conclusions de Yamakawa *et al.* (2015), selon qui les attributions internes sont le signe que l'entrepreneur tire les leçons de l'échec.

### 3. L'émergence conjointe d'un apprentissage de l'échec et d'une vigilance entrepreneuriale

La première conséquence du franchissement des obstacles à l'apprentissage est que l'entrepreneur commence à tirer les leçons de l'échec et cela se traduit dans son propos par l'attribution plus fréquente de causes internes. À ce stade de l'accompagnement, on observe un passage entre un discours empreint d'obstacles, focalisé sur le passé, et un discours qui s'oriente progressivement vers l'avenir. Ce constat, que nous partageons avec les conclusions de Boso *et al.* (2019), montre bien que l'entrepreneur puise dans ses ressources internes pour se servir de l'échec comme d'un héritage lui permettant de mieux envisager l'avenir et de se lancer dans un nouveau projet.

Lorsqu'il parvient à tirer les leçons de l'échec, l'entrepreneur raisonne en termes de résolutions de problèmes. Il parvient à aller au-delà de ses responsabilités en imaginant des solutions auxquelles il n'avait pas pensé :

*« Ce que je me dis, c'est qu'il ne faut pas je commette les mêmes erreurs. C'est-à-dire être moins seule, il faut que je m'entoure mieux. Pendant toutes ces années, j'ai été très seule, je n'ai jamais eu d'associé, je me suis mal entourée, mais parce que je ne suis pas allée les chercher en fait... » (D7 – E2 – 10/05/2020 – Coachée)*

Il se peut que la réflexion sur un nouveau projet permette de mieux analyser l'échec et que réciproquement, l'analyse de l'échec facilite la réflexion sur un nouveau projet. Ce constat est à mettre en lien avec les conclusions de Tang *et al.* (2012), selon qui l'apprentissage se compose d'allers et retours entre le passé et l'avenir :

*« Penser à l'avenir me permet encore plus de mettre l'échec derrière moi et donc de le regarder sans crainte puisqu'il ne représente plus un risque... Je ne sais pas si tu vois ce que je veux dire ? [...] C'est bon j'ai compris ce qui s'est passé, mais je comprends mieux ce que je peux faire pour éviter que les mêmes choses ne se reproduisent. » (D11 – E2 – 11/12/2021 – Coaché)*

Si elles nourrissent l'apprentissage, la vigilance (Boso *et al.*, 2019) ou l'intention entrepreneuriales (Hmieleski et Lerner, 2016) peuvent aussi nourrir autre chose. Là encore, nous partageons cette analyse avec Liu *et al.* (2019), car il arrive que l'entrepreneur se lance

dans un projet entrepreneurial pour nourrir l'estime de soi, favorisant ainsi le franchissement d'un obstacle à l'apprentissage :

- « *Je dirais que le restaurant, c'est valorisant pour moi parce que je trouve plus valorisant de dire que je m'investis dans le but de reprendre cette affaire d'ici deux ou trois ans, que de dire que je suis directeur de la cafétéria du Leclerc de Saint-Médard...* » (D13 – E2 – 18/11/2019 – Coaché)
- « *Ah oui, c'est clair ! Le projet du restaurant nourrit certainement plus l'estime de soi que le poste de direction du self du Leclerc ! Enfin, je crois que le poste qu'il a trouvé nourrit aussi l'estime de soi dans la mesure où il pourra enfin rembourser ses dettes. Il est fier de rembourser ses dettes et de partir de nouveau en vacances avec sa famille, de payer des études à ses filles... Mais le poste de direction en lui-même... non, ce n'est pas quelque chose qui nourrit l'estime de soi.* » (D13 – E2 – 18/11/2019 – Coach)

L'accompagnement de l'apprentissage est un travail de questionnement. Le rôle du coach est important dans cette phase d'apprentissage. Il est difficile pour l'entrepreneur de faire seul des allers et retours entre l'échec et le projet, de pratiquer seul le travail de pensée analogique défendu par Byrne et Shepherd (2014). Le coach encourage l'entrepreneur à réaliser ce travail en l'aidant à transférer les connaissances acquises suite à l'échec à un contexte désiré :

*« Oui. Au début, je sentais que ça n'était pas le moment, elle était beaucoup trop fragile, mais là oui, je me suis noté des choses qui pourraient être intéressantes parce qu'elle est en mesure maintenant de pouvoir réfléchir sur ce qu'elle pourrait modifier plus tard, ça pourrait l'aider pour ne pas reproduire des choses qui pourraient l'emmener dans des travers. Elle me l'a dit d'ailleurs, elle sait que sur son nouveau projet et même sur son nouveau poste, elle aurait des choses à travailler. »* (D6 – E2 – 17/04/2020 – Coach)

L'apprentissage de l'échec prend à ce stade une place importante dans l'accompagnement en coaching. La présence des obstacles s'atténue pour laisser place à des allers et retours entre analyse critique de l'échec et vigilance entrepreneuriale. Le travail réalisé en coaching facilite cet apprentissage, contribue à nourrir l'estime de soi et par conséquent conduit à un retour progressif de l'environnement social.



#### 4. Un environnement social qui se renouvelle

La relation qu'entretient l'entrepreneur avec son environnement social connaît une évolution qui se manifeste par un rapprochement et un renouvellement. Il n'est pas rare à ce stade que certains éprouvent le besoin de sortir de l'isolement en s'inscrivant dans des clubs de sport ou des réseaux professionnels. Cette démarche fait largement écho à ce que le coach appelle « *l'écologie de soi* » (D6 – E2 – 17/04/2020 – Coach) et renforce le passage nécessaire au cours duquel il est conseillé à l'entrepreneur de se centrer sur lui. En étant plus disponible pour s'occuper de lui, l'individu devient moins centré sur son échec et il est possible qu'il éprouve le besoin de nouer de nouvelles relations dans un environnement social au sein duquel personne ne l'a connu au moment de la liquidation :

- « *Il reprend goût à la vie. Il a besoin de faire du sport, il s'est d'ailleurs remis au tennis. Il s'est inscrit dans un club d'ailleurs. Ça lui permet de revoir du monde [...], c'est super important pour lui. Il profite des quelques créneaux d'ouverture des terrains en extérieur pour échanger quelques balles avec des personnes qu'il ne connaissait pas jusqu'à présent.* » (D11 – E2 – 11/12/2020 – Coach)
  
- « *Je vais me remettre au sport aussi, à la course à pied. Je suis un marathonien et je commence à m'entraîner avec des personnes à Yvrac. J'ai besoin de lâcher un peu avec tout ça, de me centrer un peu plus sur moi, ce que je veux faire de moi (rire forcé).* » (D12 – E3 – 10/05/2019 – Coaché)
  
- « *Il y a tout un contexte général de bien-être physique qui lui permet de s'ouvrir aux autres. Il s'occupe de lui pour pouvoir mieux aborder les autres. Je pense qu'il recréé aussi du lien par le badminton. C'est assez récent tout ça.* » (D4 – E2 – 16/03/2020 – Coach)

Il se peut que l'entrepreneur reprenne contact avec son ancien environnement social. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit d'un cercle proche, de la famille et de certains amis. Dans ce cas, le retour est directement lié au fait que l'échec ne constitue plus un sujet tabou. Lorsque l'échec demeure tabou, le coaching offre la possibilité à l'entrepreneur d'en parler plus ouvertement, sans craindre le regard des autres. Que ce soit vis-à-vis de son environnement

social ou du coach, l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de se cacher parce qu'il a honte et il peut parler plus ouvertement de l'échec de son entreprise :

- « *Alors, concernant mes amis proches, ce sont des personnes que je connais depuis des années. Eux sont toujours présents. Je peux discuter avec eux, commencer à leur parler de la liquidation, ils ne sont pas dans le jugement.* » (D6 – E2 – 17/04/2020 – Coachée)
- « *Je leur parle de ce qui s'est passé. Ce sont des amis, donc je crois qu'ils ont la pudeur de ne pas m'en parler [...]. Ils me savent blessé par ça, donc ils ne m'en parlent pas. Non, vraiment, j'en parle surtout à Luca en fait. C'est vraiment la seule personne avec laquelle j'ai pu en parler jusqu'à présent.* » (D8 – E2 – 23/6/2021 – Coaché)

Son orientation vers l'avenir alimente ses conversations de façon positive et probablement plus valorisante pour lui.

- « *Je dis que je développe mon activité en tant que freelance. J'en ai marre de passer pour le loser de service, donc je parle plutôt de ce qui est constructif pour moi. C'est ce projet qui est constructif pour moi, pas le fait de chercher un boulot.* » (D11 – E2 – 11/12/2020 - Coaché)
- *Je ne saurais pas te dire... J'ai des amis qui ont des métiers assez valorisants, ils aiment ce qu'ils font. J'en ai un qui est architecte, l'autre qui a une entreprise de menuiserie avec 60 personnes. [...] Je préfère leur dire que je vais reprendre ce restaurant, j'ai plus de choses à leur dire là-dessus.* » (D13 – E3 – 18/11/2019 – Coaché)

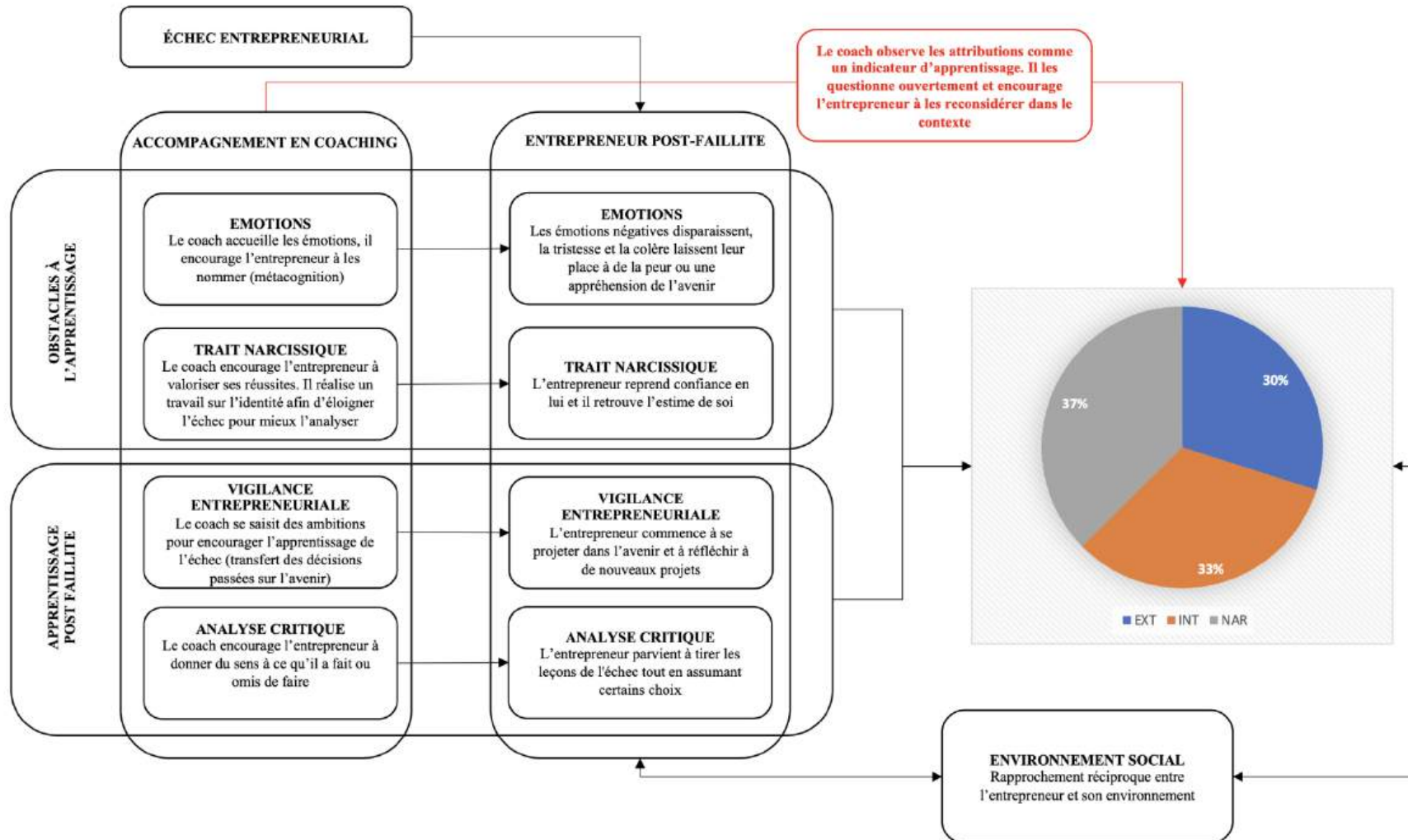
Pour terminer, le fait que l'entrepreneur parvienne à tirer certaines leçons et qu'il commence à attribuer des causes internes à l'échec fait écho à la norme d'internalité de Bauvois et Dubois (1988) et peut ainsi nous laisser penser qu'il devient socialement désirable. Par conséquent, il est probable que son environnement social puisse réciproquement apprécier de se rapprocher, précisément parce que le discours contient des attributions internes. La diminution des émotions peut aussi favoriser des échanges plus simples et probablement plus faciles à gérer pour l'entourage :

*« Le but, c'est de se dire que dans ce qui s'est passé, tout n'est pas de la faute des autres, tu vois ? Sinon tu finis par laisser un peu les gens, ils ne t'écoutent plus... » (D9 – E2 – 31/8/2020 – Coaché)*

## **5. Modèle obtenu à l'issue du deuxième entretien avec les 13 dyades**

Pour conclure sur l'analyse des résultats obtenus à l'issue du deuxième entretien, les données montrent une atténuation des obstacles et le développement d'un effort en faveur de l'apprentissage de l'échec. Cela se traduit par une diminution des émotions négatives, un retour progressif de l'estime de soi, une volonté de se projeter dans l'avenir et un rapprochement avec l'environnement social (Figure 29).

Figure 29 – Modèle conceptuel synthétique et analytique des données à l'issue du deuxième entretien (E2)



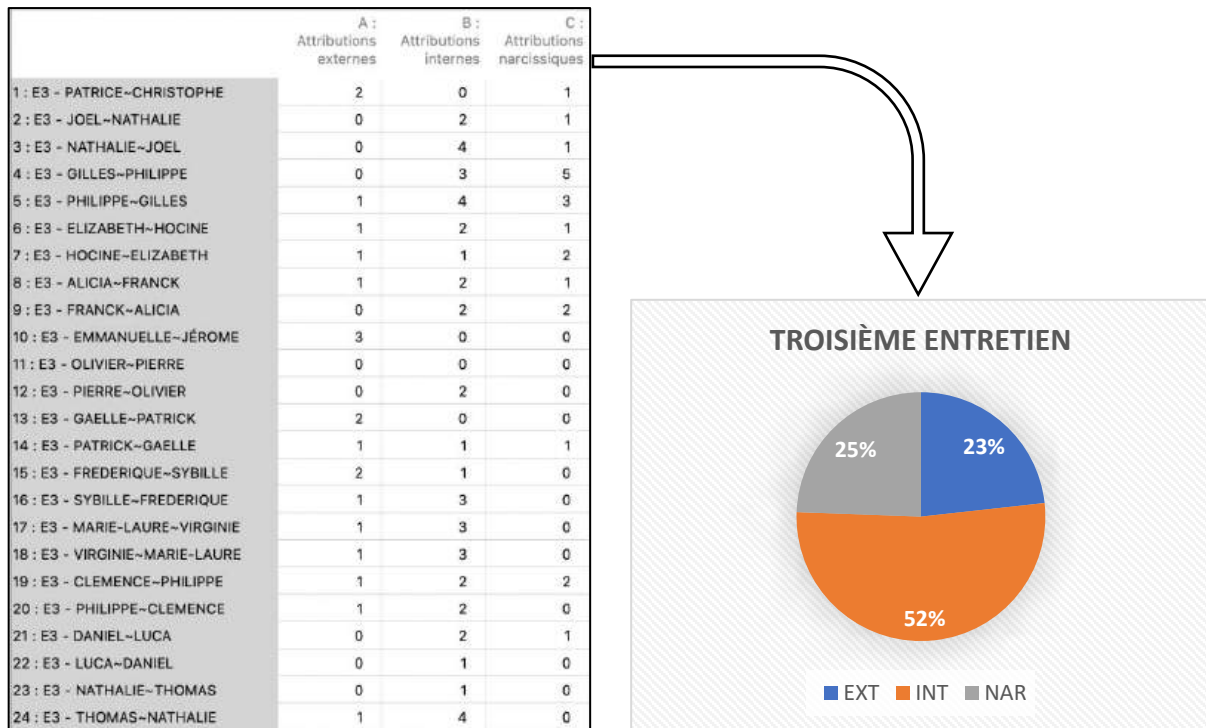
### **SECTION 3 - TROISIÈME ENTRETIEN (E3) : UN ACCOMPAGNEMENT CENTRÉ SUR L'AVENIR**

Le troisième entretien est réalisé à l'issue de la sixième ou septième séance de coaching. Lors de ce dernier échange, il se peut que l'entrepreneur ait éprouvé le besoin de présenter son nouveau projet lors d'un groupe d'échange et de développement, à une assemblée composée d'experts, de coachs, de parrains et d'autres entrepreneurs. L'accompagnement de son parcours peut donc, dans certains cas, prendre une forme plus collective et continuer à faciliter l'apprentissage. Dans ce qui suit, nous montrons que les attributions et les différents facteurs que nous y associons évoluent conjointement.

#### **1. Vers une augmentation des attributions internes et une diminution des attributions externes et narcissiques**

À l'issue de l'accompagnement en coaching, on remarque encore une évolution dans les causes attribuées à l'échec. L'augmentation des attributions internes et la diminution des attributions narcissiques révèlent une évolution du parcours de l'entrepreneur (Figure 30). Selon les trajectoires, il existe à l'issue du troisième entretien des différences assez importantes, mais globalement nous pouvons corrélérer l'augmentation des attributions internes à un apprentissage de l'échec.

**Figure 30 – Matrice de croisement et graphe de répartition des attributions causales à l'issue du troisième entretien E3**



Lorsque l'on interroge l'entrepreneur sur sa responsabilité, il a tendance à livrer plus facilement des causes internes et à les compléter. La cause est par exemple complétée avec un élément de contexte permettant de justifier, expliquer et donner du sens à des décisions qui ont eu pour effet de participer à la chute de l'entreprise. Cette nuance apportée à l'attribution interne est importante, car elle montre que l'entrepreneur prend sa part de responsabilité et parvient aussi à reconsidérer ses décisions dans un contexte singulier (nécessité de l'urgence, fatigue ayant entraîné une forme de laxisme, manque d'assertivité pour protéger certaines relations, etc.) :

- « Comme je te l'ai dit, c'est le manque de vigilance. Je ne me suis pas assez montré attentif à ce que faisaient les concurrents et surtout, je n'ai pas voulu m'entourer. » (D10 – E3 – 25/7/2019 – Coaché)
- « Il me dit aussi ne pas s'être remis en cause, ne pas avoir suffisamment innové, trouvé d'autres solutions alternatives à ce que proposent ses concurrents. » (D10 – E3 – 25/7/2019 – Coach)

Cette tendance à compléter l'attribution de causes internes avec des explications contextuelles offre la possibilité de donner du sens à des décisions passées et ainsi de faire ce que Boso *et al.*

(2019) désignent comme le travail d'appropriation de l'héritage de l'échec. Par ailleurs, le transfert de certaines décisions passées, dans un contexte différent ou dans un avenir souhaité, rejoint quant à lui le concept de pensée analogique défendu par Byrne et Shepherd (Byrne et Shepherd, 2015). Selon les auteurs, l'effort cognitif de réappropriation des événements est possible lorsque l'entrepreneur est en mesure de réguler ses émotions.

Le coach encourage ce travail lorsqu'il observe que l'entrepreneur se heurte à ce que Damasio (1998) ou Välikangas *et al.* (2009) désignent comme des marqueurs somatiques ou un traumatisme d'innovation. Dans certains cas, il est possible que l'individu éprouve une difficulté à prendre des décisions dont les conséquences, dans un contexte passé, se sont avérées infructueuses. La difficulté à prendre de nouvelles décisions peut trouver son origine dans certaines causes internes, c'est le cas par exemple lorsque l'entrepreneur regrette de s'être associé avec une personne qu'il ne connaissait pas suffisamment :

- *« Je me dis que je ne suis pas tombé sur le bon associé, mais je me dis aussi que les torts sont partagés en fait. Je n'ai pas été assez assertif avec mon associé, on aurait dû faire appel à d'autres fournisseurs [...]. » (D9 – E3 – 25/01/2021 – Coaché)*
- *« On peut dire qu'il a pris conscience qu'il fallait communiquer avec assertivité en cas d'association... Mais je crois surtout que s'il ne veut plus entendre parler d'association, c'est pour de bonnes raisons. Il préfère travailler seul en fait [...]. » (D9 – E3 – 25/01/2021 – Coach)*
- *« Il y a plusieurs choses comme je viens de te le dire, c'est de m'emballer sans regarder les risques que cela pouvait représenter, de ne pas chercher à me faire accompagner pour avoir des avis d'experts. Le franchiseur n'est pas le problème, c'est le fait de ne pas avoir sollicité d'autres avis qui pose problème. » (D13 – E3 – 13/2/2020 – Coaché)*
- *« À chaque fois que son franchiseur lui disait quelque chose, c'était un peu parole d'évangile. Il dit avoir été dans la fuite parce qu'il n'a pas osé lui dire les choses ou recourir à d'autres aides. » (D13 – E3 – 13/2/2020 – Coach)*

Dans ce cas, le travail du coach consiste à aider l'individu à prendre la distance analytique nécessaire afin de différencier les deux contextes. Dès lors, il s'agit de resituer un contexte

passé dans lequel la décision s'est avérée malheureuse, et un contexte émergeant au sein duquel une décision identique n'apportera pas nécessairement les mêmes effets :

- « *Qu'il me dise qu'il est responsable ou pas de telle ou telle chose, je l'interroge, je lui demande ce qui lui fait dire cela. Mais ce travail, je ne le fais pas au début. Je souhaite à terme qu'il reprenne le contrôle de ce qui s'est passé pour prendre le contrôle dans ce qui se passera.* » (D13 – E3 – 13/02/2020 – Coach)
- « *Lorsqu'elle me dit que son échec est arrivé à cause de quelqu'un ou de quelque chose, je lui demande de me dire ce qu'elle ferait aujourd'hui pour éviter que cela ne se reproduise, les leçons qu'elle tire de ça en fait. (Silence) Et c'est pareil lorsqu'elle me dit avoir été responsable de quelque chose, je l'interroge aussi de la même façon.* » (D5 – E3 – 21/11/2019 - Coach)

En procédant ainsi, le coach aide l'entrepreneur à « se méfier » des leçons qu'il tire de l'échec en lui évitant de créer des raccourcis contre-productifs pour l'avenir. L'accompagnement permet ainsi d'éviter ce que March *et al.* (1991) désignent comme un défaut d'interprétation. Ce travail cognitif encouragé par le coach est rendu possible à l'issue de l'accompagnement, à condition que l'entrepreneur parvienne à surmonter ses émotions et à retrouver l'estime de soi.

## **2. Un terme à l'accompagnement qui se traduit par le franchissement des obstacles à l'apprentissage**

Selon les trajectoires, les émotions peuvent varier d'un accompagnement à l'autre. Ce qui ressort dans l'ensemble, c'est une disparition de la tristesse et de la colère. Cela s'explique, aux dires de l'entrepreneur et de son coach, par le fait que l'entrepreneur parvient à s'orienter vers l'avenir :

- « *Comment dire... je ne suis pas en colère, je ne suis plus triste non plus. J'ai plus de distance en fait. Je me dis que c'est un gros gâchis et que ce qui me gêne le plus, c'est l'aspect financier en fait.* » (D5 – E3 – 21/11/2019 – Coachée)



- « *Il y avait trop de colère sur ce qui s'était passé, ça l'empêchait de réfléchir de façon posée à son projet [...]. Elle ne manifeste plus d'émotion, elle est à fond dans son projet.* » (D5 – E3 – 21/11/2019 – Coach)
- « *Aujourd'hui, comme je n'ai plus de colère ou de tristesse, je réalise où ce burnout m'a conduit, le fait de ne rien vouloir lâcher, ça m'a conduit à l'échec en fait.* » (D6 – E3 – 25/07/2020 – Coachée)
- « *Alors, il n'y a plus de colère, c'est certain. Elle est beaucoup plus sereine [...]. Par rapport à ce qui s'est passé, il n'y a plus de colère, au contraire, elle est extrêmement sereine.* » (D6 – E3 – 25/07/2020 – Coach)

La disparition des émotions fait écho au travail de métacognition encouragé par Byrne et Shepherd (2015) et réalisé par le coach. Certes, notre recherche qualitative ne permet pas d'identifier de causalité entre le travail réalisé par le coach et le constat d'une disparition progressive des émotions. Néanmoins, le travail de métacognition par une régulation des émotions est corrélé avec la capacité progressive de l'entrepreneur à tirer des leçons de son échec et à se projeter plus sereinement dans l'avenir. Cette observation est partagée par le coach, qui fait le constat d'une autonomie dans la gestion des émotions :

*« En fait, je lui demande de me dire comment il traduit cette peur, ce qu'elle signifie. Aujourd'hui, c'est plus facile à faire parce qu'il verbalise l'émotion. Il n'hésite pas à me dire que l'avenir peut parfois lui faire peur. Du coup, c'est plus facile. Je n'ai plus besoin de lui demander ce qu'il ressent, il me le dit. »* (D8 – E3 – 28/9/2021 – Coach)

À ce stade de l'accompagnement, nous pouvons également faire le constat que l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de protéger l'estime de soi. Cette barrière de protection mise en place au début de l'accompagnement a progressivement disparu. Cette constatation est corrélée à l'idée défendue par Cusin (2017a) et d'autres auteurs (Boso *et al.*, 2019 ; Liu *et al.*, 2019), selon laquelle la projection et le retour progressif à l'entrepreneuriat nourrissent l'estime de soi. Que l'entrepreneur présente face à ses pairs un projet de création<sup>18</sup> ou qu'il y assiste, on le considère au sein de la communauté comme un expert de l'entrepreneuriat. Cela gomme les raccourcis

---

<sup>18</sup> Nous faisons référence ici au GED (groupe d'échange et de développement).

entre incompétence et échec puisque dans cet exercice, l'entrepreneur est sollicité en tant que professionnel compétent, ce qui peut donc contribuer à nourrir l'estime de soi et ainsi effacer les obstacles à l'apprentissage.

- « [...] J'ai eu un retour hyper sympa la semaine dernière d'un client. C'est un chef deux étoiles qui m'a fait un retour très positif. Il m'a dit que c'était bien d'être revenue sur le marché avec de l'écoute, de l'attention, de la prudence, de la fiabilité et des bons produits... Et ça, c'est super important [...]. C'est important pour l'estime de soi parce que ça me légitimise. » (D5 – E3 – 21/11/2021 – Coachée)
- « C'était important, car elle avait besoin de se prouver et surtout de prouver aux autres qu'elle n'était pas finie. Je crois que ça devait nourrir son ego en fait. C'est important de renvoyer... enfin de continuer à renvoyer la réussite, ça lui permet de briller [...]. » (D5 – E3 – 21/11/2021 – Coach)

Pour conclure, le travail réalisé en coaching pour surmonter les obstacles à l'apprentissage prend une forme individuelle et collective. Dans ce qui suit, nous montrons que la disparition des émotions et le retour de l'estime de soi indiquent que l'entrepreneur a su tirer les leçons de l'échec et s'en saisir pour son projet.

### **3. Vers une autonomie dans l'apprentissage de l'échec**

Qu'il souhaite créer une entreprise ou trouver un emploi salarié, l'entrepreneur a, à ce stade, tiré les leçons de l'échec. Lorsqu'on lui demande ce qu'il a envie de retenir de cette expérience douloureuse, il répond volontiers, mais ne souhaite pas s'appesantir sur le sujet. La vivacité des informations est moins importante, mais il n'en demeure pas moins que le sujet est encore délicat. Ce constat, partagé par le coach, révèle que le travail d'apprentissage est, tout comme l'échec, une expérience douloureuse qui engage ce que Cope (2011) décrit comme un parcours nécessaire, mais difficile. Dans ses réponses, l'entrepreneur prend le soin de préciser que tout cela est derrière lui et qu'il s'est aujourd'hui tourné vers l'avenir. Il préfère être identifié comme un créateur d'entreprise, non plus comme un entrepreneur :

- « Mais franchement, je t'assure je ne parle plus de ça. Je crois que c'est la première fois que j'en parle depuis des semaines, sans te mentir... Ce n'est pas que je m'en fous,

*mais je suis passé à autre chose, je suis sur mon projet, tout simplement en fait. » (D9 – E3 – 25/01/2021 – Coaché)*

- *« Après, je dirais que le discours s'est tourné vers l'avenir, qu'il a [...] quelques regrets par rapport à ce qui s'était passé et qu'il a surtout envie d'écrire une nouvelle page. » (D9 – E3 – 25/1/2021 – Coach)*

La présentation du projet de création d'entreprise lors d'un groupe d'échange et de développement intervient le plus souvent à la fin de l'accompagnement. Et bien que l'exercice nourrisse l'estime de soi, l'entrepreneur peut éprouver des difficultés à accueillir les critiques. Selon le coach, cela fait partie de l'apprentissage et il est important de veiller à ce que le groupe d'échange et de développement soit un exercice qui redonne confiance en soi et sur la base duquel l'entrepreneur peut obtenir des conseils judicieux. Le coach veille d'ailleurs à ce que ce soit le cas, même si l'entrepreneur n'est pas toujours enclin à écouter tous les conseils. L'intérêt de l'exercice consiste aussi pour le coach à aider l'entrepreneur à bien faire la distinction entre les critiques approbatrices ou négatives qui sont émises sur son projet. En effet, certains entrepreneurs peuvent ressentir les critiques du projet comme des attaques personnelles :

- *« Je pense que le GED est un très bon exercice, car il oblige à bien structurer sa pensée et sortir des idées. Des idées, Thomas, il en avait et il en a toujours d'ailleurs. Ça l'a aidé à reprendre confiance en lui. » (D9 – E3 – 25/1/2021 – Coach)*
- *« Franchement, ça fait du bien d'entendre que ton projet tient la route. Bon après, il y a toujours des personnes qui sont là pour chercher la petite bête, pour voir le verre à moitié vide. Mais en suivant les conseils de Nathalie, j'ai fait preuve d'honnêteté le plus possible. Je sais qu'il y a encore des trous dans la raquette avec ce projet, mais je l'ai dit... et donc c'est aussi ce qui a coupé court à toutes les questions. J'ai du mal avec les critiques qui ne sont pas constructives. » (D9 – E3 – 25/1/2021 – Coaché)*

Cela rejoint l'idée selon laquelle l'entreprise peut être comparée à un enfant. Ainsi, le biais de parentalité défendu par Cusin (2017a) peut également s'inviter au moment de la naissance d'un nouveau projet et se traduire par une confusion entre les critiques destinées au projet et celles qui seraient personnellement adressées si le coach ne veillait pas à les proscrire.

Parmi les autres bénéficiaires du groupe d'échange et de développement, l'entrepreneur peut de nouveau opérer des choix en tant que professionnel compétent. En répondant aux questions, il se met en situation de contrôler et de décider de nouveau. Lorsqu'il y parvient, la présentation du projet démontre aussi que l'entrepreneur est plus enclin à entendre la critique. Cette tendance à accueillir, parfois à écouter les remarques de ses pairs, participe à affirmer qu'il n'a plus besoin de protéger l'estime de soi :

- « *C'est Nathalie qui l'a animé celui-là. Eh bien, (silence) comme dans tous les GED, il y a à prendre et à laisser... Il y en a qui proposent des solutions auxquelles j'avais pensé et d'autres qui posent des questions qui font réfléchir.* » (D10 – E3 – 25/07/2019 - Coaché)
- « *Son projet, on en parle depuis plusieurs semaines. C'est un peu comme son bébé et j'avais un peu peur qu'il réagisse mal à certaines critiques [...].* » (D10 – E3 – 25/07/2019 - Coach)

Cette tendance à moins redouter la stigmatisation et le regard des autres se retrouve aussi dans les comportements vis-à-vis de son environnement social. Dans ce qui suit, nous montrons que l'entrepreneur a poursuivi ce qui a été constaté lors du deuxième entretien (E2), l'élargissement de ses relations sociales.

#### **4. Un nouvel équilibre dans les relations sociales**

À l'issue de l'accompagnement, l'entrepreneur dit avoir renouvelé et élargi son environnement social :

- « *Il (mon environnement social) est quasiment revenu comme avant. J'ai repris contact avec des amis parce que je m'étais un peu isolé. Il y a du nouveau avec le tennis [...]. Je ne peux pas dire que c'est de l'amitié, c'est trop tôt pour le dire, mais quand même.* » (D11 – E3 – 20/02/2021 – Coaché)
- « *Il a retrouvé un équilibre. Il a renoué des relations avec des personnes qu'il connaissait avant, des amis de longue date. Il a rencontré des personnes avec le tennis.* » (D11 – E3 – 20/02/2021 – Coach)

La tendance à s'ouvrir aux autres est à relier avec notre analyse sur les attributions. D'un côté, l'entrepreneur est fier d'avoir un projet et souhaite en parler ; de l'autre, il parvient à attribuer des causes internes à son échec, à en tirer des leçons et à devenir, comme Pasquier et Valéau (2015 ; p. 277) l'affirment, « *socialement plus désirable* ». Le coach lui-même fait le constat d'une ouverture aux autres et associe ces rapprochements sociaux à une forme de quête de bien-être. Pour sortir de l'isolement, l'entrepreneur multiplie par exemple les rencontres dans le cadre de pratiques sportives encouragées par le coach :

*« Oui, j'ai repris contact avec deux ou trois personnes avec lesquelles je n'avais pas eu de contact depuis 1 an [...]. Et j'ai repris le sport. Je me suis remis au marathon, donc je m'entraîne avec une dizaine de personnes [...]. Ça me permet de m'occuper de ma santé, de rencontrer du monde et de me centrer sur du positif, tu vois ? [...] » (D12 – E3 – 28/09/2019 – Coaché)*

*« Aujourd'hui, c'est bon, il revoit beaucoup de monde [...], il se remet à courir et il court avec des personnes à Bordeaux ou en périphérie. Il m'a dit qu'il projetait de faire un marathon, je ne me souviens plus lequel, mais c'est dans les tuyaux en tout cas. Je l'encourage, il s'occupe enfin de lui. » (D12 – E3 – 28/09/2019 – Coach)*

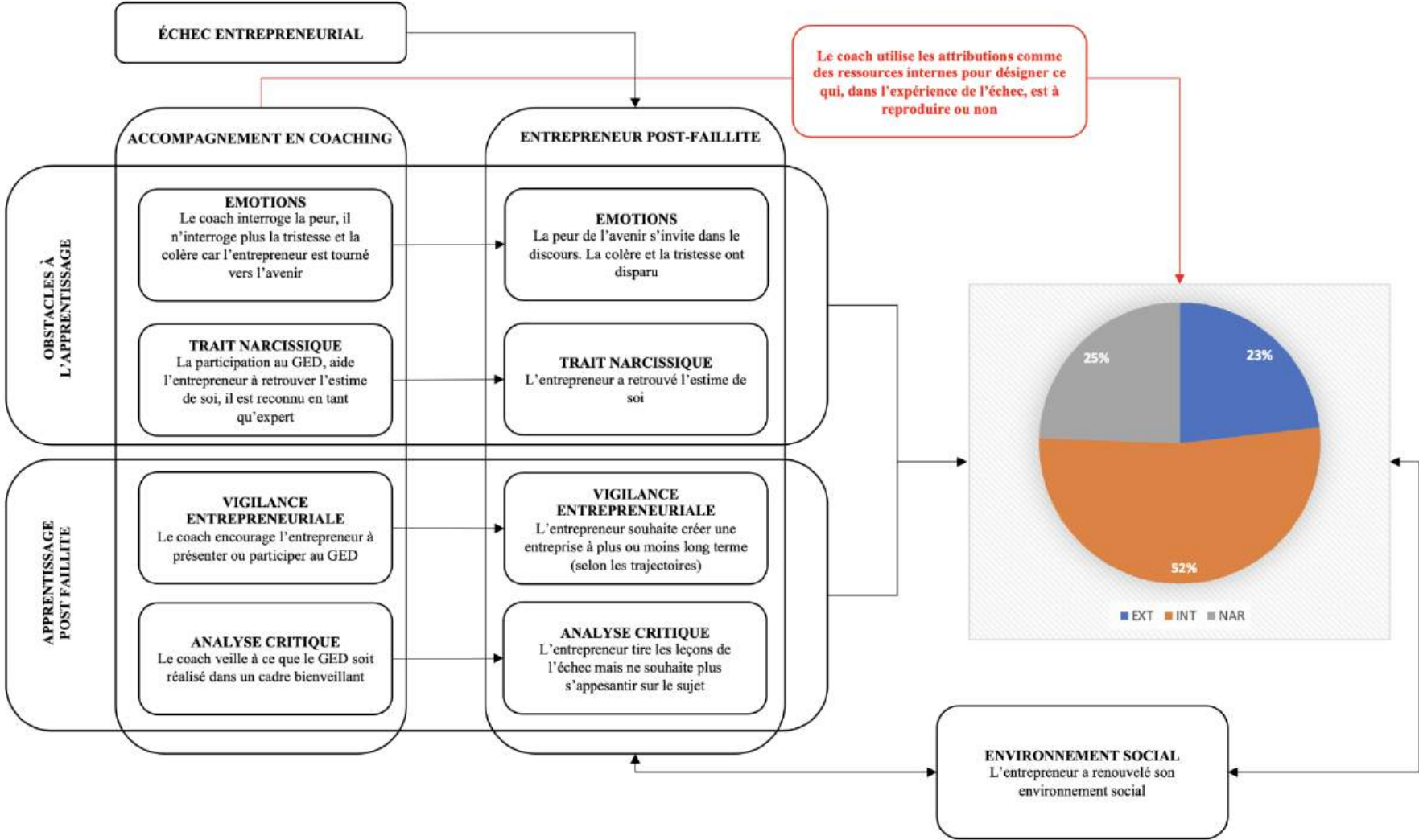
Dans ce qui suit, nous montrons qu'à l'issue de notre troisième échange, les relations entre les concepts mobilisés dans la littérature font de nouveau évoluer notre modèle. Cela démontre une nouvelle fois que ces concepts – attributions causales, apprentissage, obstacles et environnement social – sont bien liés et constituent autant de leviers et d'indicateurs pertinents pour le coach.

## **5. Modèle obtenu à l'issue du troisième entretien (E3) avec les 13 dyades**

Pour conclure sur l'analyse des résultats obtenus à l'issue du troisième entretien (E3), nous pouvons faire le constat général que l'entrepreneur parvient à internaliser les causes de l'échec. Et il le fait dans le but de tirer les leçons de l'échec. En effet, la disparition progressive des attributions narcissiques et externes indique qu'il est en mesure de fournir des causes destinées à trouver dans son expérience ce qui est de sa responsabilité. Ce travail est rendu possible avec l'aide du coach qui, dans la lignée des recommandations de Byrne et Shepherd (2015), encourage l'entrepreneur à réguler les émotions, contextualiser les décisions ou interroger les

comportements qui ont participé à l'échec. Le modèle final montre une nouvelle évolution des attributions causales et des facteurs associés (Figure 31). Du côté de l'entrepreneur, on constate que l'évolution des attributions décrites plus en avant s'accompagne d'une disparition de certaines émotions (colère et tristesse) et de l'apparition de la peur, d'un comportement tourné vers l'avenir, d'un retour de l'estime de soi et le renouvellement de l'environnement social. Dans la section suivante, nous proposons de faire évoluer ce modèle en montrant les interactions qui se produisent, dans la durée, entre les différents concepts mobilisés dans la littérature.

Figure 31 – Modèle conceptuel synthétique et analytique des données à l'issue du troisième entretien (E3)



## **SECTION 4 – ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU MODÈLE POUR LES 13 DYADES**

Après avoir analysé séparément la transformation des concepts du modèle, nous souhaitons dans cette section faire l'analyse de l'évolution des interactions entre ces différents concepts. Les quatre concepts mobilisés dans la littérature sont les attributions, les émotions, l'apprentissage de l'échec et l'environnement social. Le trait narcissique de l'entrepreneur puis les vigilances entrepreneuriales ont fait leur apparition lors du premier entretien et du deuxième entretien. L'apparition de ces deux concepts a contribué à faire évoluer les interactions à l'intérieur du modèle, offrant ainsi une frise chronologique des interactions (Figure 32).

Lors du premier entretien, le coach focalise son accompagnement sur l'accueil et la régulation des émotions. Ce choix est crucial, car il permet à l'entrepreneur de se préparer à l'apprentissage de l'échec. Nous faisons le constat que ce travail précède tout le reste, car tant que les émotions négatives sont présentes, l'entrepreneur est dans l'incapacité d'analyser l'échec et de lui attribuer des causes internes. L'attribution de causes externes représente à ce stade 50 % des attributions, contre 12 % d'attributions internes. La difficulté à réaliser l'apprentissage impacte donc les attributions et contribue, indirectement peut-être, à isoler un entrepreneur qui ne parvient pas à se rendre « *socialement désirable* » (Pasquier et Valéau, 2015 ; p. 277). C'est lors de ce premier entretien que nous voyons émerger le trait narcissique. Il apparaît sous l'angle des attributions avec une propension à trouver des causes internes qui traduisent une défense de l'estime de soi plus qu'elles ne traduisent un véritable apprentissage de l'échec.

À l'issue de la quatrième séance de coaching et lors du deuxième entretien, le travail se focalise sur l'apprentissage et l'obstacle du narcissisme. En effet, la disparition progressive des émotions comme premier obstacle rend possible l'apprentissage de l'échec, mais se heurte au trait narcissique de l'entrepreneur. Le coach parvient à trouver des réponses lorsqu'il questionne l'attribution de causes internes et externes, et cela facilite la responsabilisation de l'entrepreneur dans l'échec. Le franchissement du narcissisme comme deuxième obstacle est simplifié par un travail sur l'identité et un encouragement à s'ouvrir à de nouveaux projets. En travaillant simultanément sur l'apprentissage de l'échec et la vigilance entrepreneuriale, le coach se sert de l'un pour faciliter l'autre et vice versa. En effet, les deux sont indissociables, car l'entrepreneur doit puiser dans ses ressources internes et son expérience de l'échec afin de définir un nouveau projet (Boso *et al.*, 2019). La création d'entreprise, quant à elle, nourrit l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019) et facilite par conséquent l'apprentissage de l'échec. L'entrepreneur éprouve moins le besoin de se protéger en attribuant des causes externes à son



échec ; les causes internes occupent désormais 33 % des attributions contre 30 % pour les attributions externes. Pour autant, la présence stable des attributions narcissiques (37 %) indique que l'entrepreneur souhaite encore préserver l'estime de soi. Son environnement social se renouvelle et cela peut s'expliquer par deux facteurs présents dans le modèle. Il y a d'abord l'hypothèse de l'augmentation d'attributions internes qui rendent l'entrepreneur plus désirable au sens de Pasquier et Valéau (2015), et il est possible que l'entrepreneur éprouve le besoin de parler de son projet à un cercle plus large pour se valoriser (Leung *et al.*, 2021).

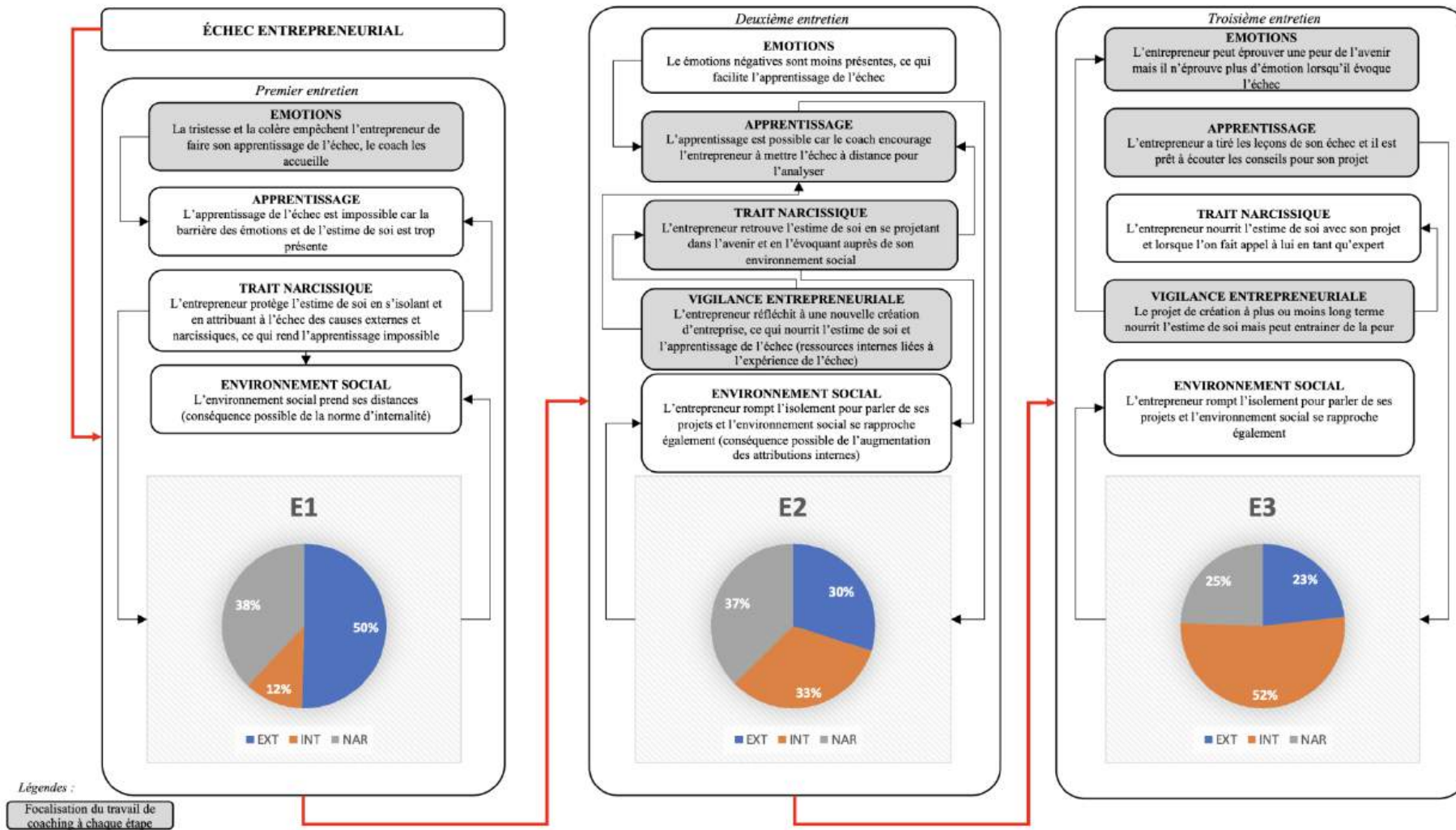
À l'issue de l'accompagnement et du troisième entretien, le coaching se focalise sur l'apprentissage et la vigilance entrepreneuriale. Au fil du temps, l'échec s'est transformé en « *héritage et en dividende stratégique* » (Boso *et al.*, 2019 ; p. 26), ce qui permet au coach de s'en saisir pour produire le travail nécessaire de métacognition et de pensée analogique défendu par Byrne et Shepherd (2015). Ce travail consiste à encourager l'entrepreneur à contextualiser ses décisions et en mesurer leurs effets dans un contexte passé afin de les envisager dans un contexte émergent. En procédant ainsi, le coaching s'oriente vers une analyse systématique des causes afin de ne pas se méfier des décisions passées au seul prétexte qu'elles ont conduit à l'échec. Cette démarche est assez fidèle à ce que March *et al.* (1991) décrivent comme la nécessité de se méfier de décisions passées non représentatives.

La participation au groupe d'échange et de développement oriente l'accompagnement vers l'avenir. Au cours de ces séances collectives animées par un coach, l'entrepreneur est consulté pour faire part de son avis et de ses conseils, ce qui lui offre la possibilité de montrer, dans un cadre bienveillant, son expertise d'entrepreneur. Qu'il soit consulté ou qu'il présente son projet, cet exercice est susceptible de nourrir le trait narcissique et diminuer par conséquent le besoin de protéger l'estime de soi. Ces différents constats se répercutent sur les attributions causales, car le coaching individuel (métacognition et pensée analogique) et collectif (groupe d'échange et de développement) accélère l'apprentissage. Il est corrélé à la diminution de causes externes et narcissiques et à l'augmentation de causes internes.

Il peut arriver que la peur s'invite à la fin de l'accompagnement, et bien qu'elle soit plus ou moins présente selon les trajectoires, elle est à corrélérer avec le projet et les questionnements qui s'y réfèrent. À l'issue de l'accompagnement, le coach poursuit le travail de métacognition recommandé par Byrne et Shepherd (2015). Il interroge désormais la peur de l'avenir - tout comme il a interrogé la tristesse et la colère liées à l'échec - afin de faciliter la réflexion sur le projet. Il est possible que la présence majoritaire d'attributions internes (52 %) renforce la désirabilité sociale de l'entrepreneur. Le constat d'un élargissement de l'environnement social de l'entrepreneur soulève une double hypothèse entre les concepts de désirabilité sociale et de

narcissisme. D'un côté, l'entrepreneur parvient à attribuer des causes internes pour se constituer un capital de ressources nécessaire à ses futurs projets, ce qui le rend, au sens de Pasquier et Valéau (2015), socialement plus désirable. De l'autre, le projet nourrit son trait narcissique et l'encourage de nouveau à se valoriser en tant qu'individu qui prend des risques (Leung *et al.*, 2021 ; Liu *et al.*, 2019).

Figure 32 – Frise chronologique du modèle conceptuel des 13 dyades (modèle général)



L'évolution des attributions et des facteurs associés montre dans cette première analyse des 13 dyades une tendance générale vers l'apprentissage de l'échec et vers l'attribution progressive de causes internes. Nous ajoutons à cela l'émergence des attributions narcissiques qui constituent, comme nous le discuterons ensuite, l'un des principaux apports de cette recherche. Pour compléter cette première analyse, nous souhaitons nuancer ces résultats en apportant des éclairages sur différentes trajectoires. Nous opérons ce choix pour montrer que les causes attribuées à l'échec peuvent évoluer selon l'orientation de l'entrepreneur. En effet, la singularité des parcours nous fait dire qu'à la suite d'un échec, chaque entrepreneur n'opère pas le même cheminement dans l'appropriation de son expérience. Dans ce qui suit, les trois trajectoires identifiées (abandon, création d'entreprise et recherche d'emploi) font donc l'objet d'une analyse plus approfondie.

## **CHAPITRE 2 – UNE ANALYSE À NUANCER SELON LA SINGULARITÉ DES TRAJECTOIRES**

À l'issue de cette première analyse, nous identifions trois trajectoires. Chacune d'entre elles apporte des nuances importantes dans la façon dont l'entrepreneur parvient à réaliser son parcours d'apprentissage. Dans ce chapitre, nous montrons que dans chacune de ces trajectoires, les causes attribuées à l'échec évoluent différemment et que les entrepreneurs ne réagissent pas tous de la même façon à l'accompagnement.

La première trajectoire est une trajectoire d'abandon. Elle concerne les dyades n° 1 et 2 et décrit des parcours dans lesquels les entrepreneurs ne parviennent pas à surmonter les obstacles de l'apprentissage.

La deuxième trajectoire (dyades 3 à 10) décrit le parcours d'entrepreneurs désireux de créer de nouveau une entreprise.

La troisième trajectoire est une trajectoire « hybride » (dyades 11 à 13). Elle décrit le parcours d'entrepreneurs dans l'urgence de trouver un emploi et la volonté plus tardive de créer une entreprise.

Chacune de ces trois sections se clôture par une frise chronologique faisant apparaître les leviers de l'accompagnement et la singularité de chaque trajectoire par rapport au modèle général des 13 dyades (Figure 13). Ces trois trajectoires s'écartent sensiblement du modèle général et offrent pour chacune d'entre elles une analyse plus fine des parcours possibles de l'entrepreneur. Ce que nous montrons dans ce qui suit, c'est que l'attribution de causes à l'échec dépend à la fois de l'ambition de l'entrepreneur et de sa capacité à surmonter les obstacles de l'apprentissage.

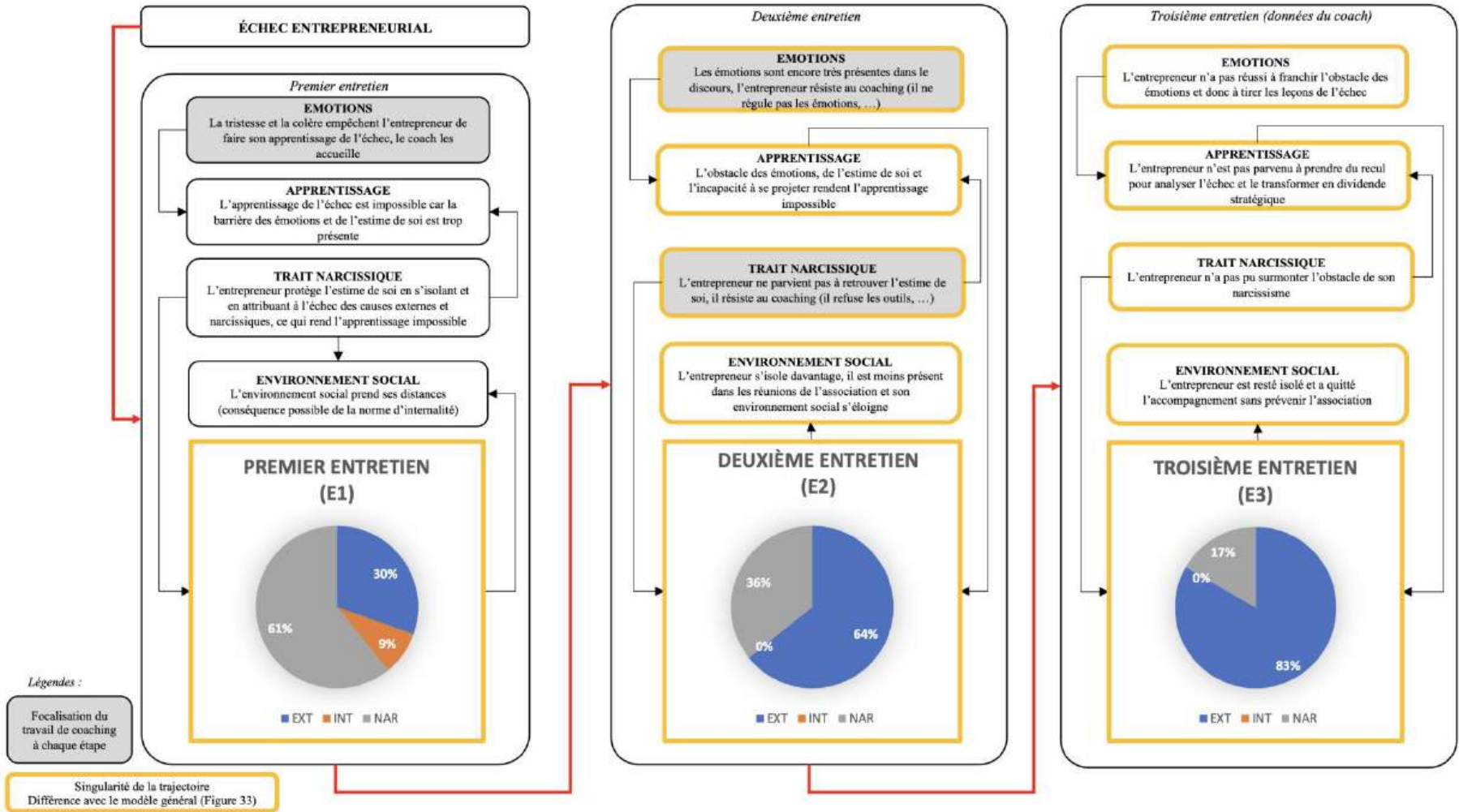
## **SECTION 1 – TRAJECTOIRE D'ABANDON DE L'ACCOMPAGNEMENT**

La trajectoire d'abandon concerne 2 des 13 dyades interrogées (D1 et D2). Dans les deux cas, les entrepreneurs ont réalisé 5 séances de coaching et n'ont plus jamais donné de nouvelle, ni au coach ni à l'association. En l'absence de l'entrepreneur, nous avons pris la décision de conduire un troisième entretien (E3) avec le coach afin de recueillir son ressenti et sa perception générale sur cet accompagnement qui n'a pas été à son terme. L'analyse du troisième entretien porte donc uniquement sur des données obtenues auprès du coach.

### **1. Frise chronologique de la trajectoire d'abandon**

L'évolution de cette trajectoire indique plusieurs différences par rapport au modèle général. Dans ce qui suit, nous montrons qu'elle se traduit par une persistance des émotions empêchant une mise à distance de l'échec, un isolement social qui s'accroît, une forte résistance au coaching, une impossibilité de tirer les leçons de l'échec et une attribution grandissante de causes externes (Figure 33).

Figure 33 – Frise chronologique du modèle conceptuel de la trajectoire n°1 – trajectoire d’abandon de l’accompagnement<sup>19</sup>



<sup>19</sup> Les calculs permettant d’identifier la répartition en pourcentage entre les attributions figurent en annexe 10.



## 2. L'attribution de l'échec à des causes externes et l'abandon de l'accompagnement

Ce qui ressort dans cette trajectoire, c'est la propension grandissante de l'entrepreneur à accorder des causes externes à l'échec. Pour cette trajectoire, nous avons réalisé deux entretiens avec l'entrepreneur et trois avec le coach. Le 3<sup>ème</sup> entretien a pour but de clôturer et identifier auprès du coach si la tendance se vérifie. À l'issue de la 4<sup>ème</sup> séance de coaching, l'entrepreneur n'a plus été joignable. Le constat d'une persistance des attributions externes est partagé par le coach jusqu'au dernier entretien, il confirme les travaux de Yamakawa et Cardon (2015), selon qui les attributions externes sont le signe d'une difficulté d'apprentissage :

Dyades	E1	E2	E3
D1	« J'ai été volé. L'investisseur qui m'a volé appartient à la famille X. Le consultant qui m'a volé est président d'une fondation sur Paris, il a pignon sur rue, car il lève des fonds pour des personnes connues, je n'ai pas pu me défendre. » (18/02/2019 – Coaché)	« Dans ce qui s'est passé, peu de choses dépendent de moi. Ça, c'est objectif. Le fait d'être volé [...]. Cette personne qui a trahi ses engagements n'a jamais été poussée à trahir ses engagements. » (06/05/2019 – Coaché)	« Il éprouve un sentiment d'injustice. Il le comprend, les faits, il les entend, mais ça a été une succession de "couacs" et de hasards qui a fait que [...], dont il ne se sent pas responsable, et donc un sentiment d'injustice assez fort. » (10/07/2020 – Coach)
	« Il ne détecte aucune responsabilité dans ce qui s'est passé, bien au contraire, tout est la faute des autres. Il dit même avoir été trahi. Ça va loin quand même ! C'est sans nuance. » (18/02/2019 – Coach)	« [...] Je l'ai encore retrouvé plongé dans l'autolamentation sur le fait que : "Ça fait mal de voir que ce sont les méchants qui ont gagné et que moi j'ai toujours fait ce qu'il fallait". » (06/05/2019 – Coach)	

Quant aux attributions internes et narcissiques, elles peuvent être présentes dans le premier entretien, mais disparaissent dès le deuxième au profit des attributions externes (64 %). Ce constat, partagé par le coach, est le signe que l'entrepreneur ne parvient pas à tirer les leçons de l'échec :

Dyades	E1	E2	E3
D2	« Je suis responsable parce que si j'avais creusé un peu plus sur le personnel, si j'avais demandé à mon prédécesseur tous les diplômes, les attestations de formation ça aurait éveillé quelque chose. J'ai trop fait confiance en l'exploitant. » (12/02/2019 – Coaché)	« Lorsque tu achètes le fonds de commerce, tu rachètes le personnel avec. Et clairement, il y avait une grosse fragilité avec le personnel, et c'est là où j'ai été trop gentil, je n'ai pas été suffisamment exigeant, le personnel n'était pas assez qualifié. » (24/06/2019 – Coaché)	« [...] À la fin, il n'y avait plus de responsabilité dans ce qui s'était passé. [...] C'est comme s'il avait assisté à un truc sur lequel il n'avait aucune prise. » (20/07/2020 - Coach)
	« Il prend un peu sa part, mais c'est timide quand même [...]. Il dit avoir été trop laxiste sur les CV. » (12/02/2019 – Coach).	« Il n'est plus responsable de quoi que ce soit. C'est l'incompétence de ses collaborateurs qui a coulé la boîte. » (24/06/2019 – Coach)	

Cela démontre également que l'entrepreneur ne cherche pas non plus à préserver une estime de soi qu'il dit pourtant avoir perdue. Cela va dans le sens de la littérature que nous mobilisons plus en amont selon laquelle l'attribution des causes externes est la traduction d'une impossible remise en cause de l'entrepreneur (Yamakawa et Cardon, 2015) et pour qui les émotions et le narcissisme constituent des obstacles importants au parcours d'apprentissage (Byrne et Shepherd, 2015 ; Liu *et al.*, 2019). Les résultats nous invitent à pousser plus loin notre analyse, car lorsque l'entrepreneur ne parvient pas à se saisir du coaching comme d'un espace lui permettant d'évacuer et réguler ses émotions, il peut rendre l'association responsable de ses difficultés, persistant ainsi dans l'attribution de causes externes :

- « Il exprime de l'injustice, y compris à l'encontre de l'association. Il en veut à son parrain de ne pas lui faire profiter de son réseau. » (E2 – D2 – 24/06/2019 – Coach)
- « [...] Je crois qu'il quitte l'association avec beaucoup d'amertume et de déception. Il s'attendait à autre chose, à un réseau d'entraide plus orientée "business". Il trouve que c'est un peu facile de compter sur la volonté des entrepreneurs, surtout après ce qu'ils ont vécu. Il part en colère contre 60 000 Rebonds. » (Supervision D1 – 02/06/2020)

L'entrepreneur persiste dans son sentiment de persécution et dénonce à travers les membres de l'association de nouveaux persécuteurs. À l'instar des conclusions de Cope (2011), ce schéma victimaire lui permet de reporter ses propres erreurs sur la responsabilité de tiers et de faire l'économie d'un effort cognitif nécessaire à son apprentissage de l'échec. Dans ce qui suit, nous montrons que l'augmentation des attributions externes est corrélée à la persistance des émotions négatives et la perte de l'estime de soi.

### **3. L'impossibilité de surmonter les obstacles à l'apprentissage**

Quelles que soient les étapes de l'accompagnement, l'entrepreneur reste en colère par rapport à ce qui s'est passé et dirige progressivement sa colère contre l'association et les organisations qui ne lui permettent pas de trouver un emploi :

- « *Une de mes émotions est la colère liée à l'injustice. J'ai beaucoup de mal avec ça. » (D1 – E2 – 06/05/2019 – Coaché)*
- « *Et cela rejoint le sentiment d'injustice et le sentiment de ne pas être coupable, j'ai encore de la colère et je pense qu'il vaut mieux que j'affronte l'huissier seul, je serai beaucoup plus calme. Si cela avait dû se produire en présence de ma famille, il ne serait pas rentré. » (D2 – E1 – 12/02/2019 – Coaché)*
- « *C'est 60 000 Rebonds qui est aujourd'hui l'objet de sa colère parce que l'association ne répond pas à ses attentes, les cabinets de recrutement sont aussi un objet de colère. » (D2 – E2 – 24/06/2020 – Coach).*

Le coach, qui partage ce constat, se sent démuni, car il se heurte à une résistance à utiliser les outils, s'ouvrir à ce que Byrne et Shepherd (2015) désignent comme l'indispensable travail de métacognition. Cette étape cruciale de régulation des émotions empêche d'emblée toute analyse critique et le coach peut faire l'observation d'un accompagnement qui s'enlise dans une sorte de monologue au sein duquel l'entrepreneur ne peut être réceptif à aucun des outils qui lui sont proposés :

- « *Il est complètement hermétique à ce que je lui demande. Il ne parvient pas à se poser, à me parler de lui et à mettre des mots sur ce qu'il ressent. Ça devient compliqué, même quand je lui en fais la remarque [...]. Il fait l'autruche et j'ai du mal à me faire écouter. » (Supervision D1 – 02/06/2020)*

- « *Comme il ne parvient pas à dépassionner tout ça, on tourne un peu en boucle. Je lui ai dit et il m'a d'ailleurs avoué ne pas très bien comprendre l'intérêt du coaching [...]. Je lui redonne les objectifs à chaque fois que l'on se voit.* » (Supervision D2 – 26/05/2020)

Dans les deux dyades interviewées, l'accompagnement se termine lorsque le coach confronte l'entrepreneur. C'est lorsque ce dernier dénonce l'association comme responsable de sa difficulté que le coach commence à interroger les attributions externes. L'état émotionnel dans lequel se trouve l'entrepreneur, combiné au refus du coach de rentrer dans son jeu, marque la fin de l'accompagnement. Si l'entrepreneur ne parvient pas à dépassionner l'échec pour mieux l'analyser, il ne parvient pas non plus à analyser les raisons qui l'empêchent de se reconstruire :

- « *Lors de la dernière séance, j'ai fini par lui demander quelle pouvait être sa part de responsabilité et les leçons qu'il pouvait tirer de la liquidation [...]. Il n'a pas compris, au contraire, il a éludé la question. Au fond, je me demande si ce n'est pas ça le problème avec Jérôme, c'est qu'il n'a jamais réussi à surmonter tout ça pour en tirer des leçons.* » (D2 – E3 – 20/07/2020 – Coach)
- « *J'ai tenté de le sortir de l'autoroute des émotions en lui demandant ce qu'il ferait si c'était à refaire. Et il m'a clairement répondu qu'il referait la même chose !* » (D1 – E3 – 20/01/2020 – Coach)

La difficulté de l'entrepreneur à dépassionner l'échec se traduit par un discours négatif empreint d'émotions et d'attributions externes. Le refus de se faire aider provoque le départ de l'association et l'accentuation de son isolement social.

#### **4. Un isolement qui persiste dans la durée de l'accompagnement**

Dans cette trajectoire, l'entrepreneur n'intègre pas le concept de réactivité sociale (Pasquier et Valéau, 2015) ou de clairvoyance normative (Py et Somat, 1991). Il ne parvient pas non plus à retrouver l'estime de soi puisqu'il refuse l'aide proposée par le coach :

- « *J'ai eu une certaine notoriété à un moment. On avait fait le journal de Claire Chazal. Mais aujourd'hui, je peux te dire que oui, j'ai perdu l'estime de soi.* » (D1 – E2 – 06/05/2019 – Coaché)
- « *Il a un problème au moins aujourd'hui parce qu'il reproche aux autres de ne pas l'avoir aidé. Et je me demande en même temps s'il n'y a pas là surtout une blessure narcissique assez importante. Pour répondre [...], il y a une perte de l'estime de soi qui persiste, c'est sûr !* » (D1 – E2 – 06/05/2019 – Coach)

La distance qui se creuse avec l'environnement peut être la conséquence réciproque d'un éloignement de l'entrepreneur pour protéger l'estime de soi. Elle est la conséquence possible de la norme d'internalité, car l'attribution grandissante de causes externes rend l'entrepreneur socialement moins désirable au sens de Pasquier et Valéau (2015). Indirectement, nous pourrions presque affirmer que dans cette trajectoire, la difficulté à se distancer de l'échec pour mieux l'analyser se confond avec une distanciation de l'environnement social. Dans le modèle général (Figure 32), il apparaît que le franchissement de l'obstacle des émotions précède la reconstruction et l'analyse de l'échec. Dans ce qui suit, nous montrons que la singularité de cette trajectoire réside dans l'impossibilité de surmonter les émotions et l'émergence possible d'un sentiment d'échec chez le coach.

## **5. Une résistance à l'accompagnement en coaching**

Qu'il s'agisse de réguler les émotions ou de retrouver l'estime de soi, le coach se heurte dans cette trajectoire à un entrepreneur peu réceptif au coaching. Ce que révèlent les données, c'est que cette résistance est même assumée par l'entrepreneur qui ne voit pas très bien comment le coaching pourra l'aider à se reconstruire. Dans les verbatims ci-dessous, nous montrons que la colère de l'entrepreneur se tourne même vers l'accompagnement et l'association.

- « *J'ai essayé d'ancrer le truc. J'ai essayé de travailler dessus, mais la résistance était telle, qu'il avait tendance à revenir sur le fait que ce qui lui était arrivé était la faute des autres.* » (D2 – E3 – 20/07/2020 – Coach)
- « *L'impression que tout cela me donne, c'est qu'il vient pour déverser sa colère à l'encontre de tout le monde. OK, on peut libérer sa parole lors des séances, mais là, je*

*n'arrive pas à le faire réfléchir sur lui. Il ne se l'autorise pas et il me le dit d'ailleurs. Il ne voit pas très bien comment le coaching va pouvoir l'aider et là, j'avoue que je suis démunie [...]. » (Supervision D1 – 02/06/2020)*

L'abandon de l'entrepreneur est une source de questionnement pour le coach. Selon son profil et son expérience, ce dernier peut éprouver un sentiment d'échec et interroger sa propre pratique en supervision :

*« Ce coaching m'a laissé un goût amer quand même. J'accepte que cela se termine par un échec, mais je ne vois pas ce que j'aurais pu faire autrement [...]. J'aimerais partager ça dans notre supervision d'aujourd'hui [...]. » (Supervision D1 – 02/06/2020)*

Le sentiment d'échec perçu par l'entrepreneur nécessite dès lors un apprentissage pour le coach. Indirectement, nous pouvons faire le constat que pour chaque trajectoire d'abandon, le défaut d'apprentissage de l'entrepreneur peut entraîner chez le coach qui l'accompagne un questionnement et un apprentissage de sa pratique en séance de supervision.

Il est important d'ajouter que pour chacune de ces deux trajectoires l'abandon signifie, comme nous le verrons dans la discussion, que l'échec de l'accompagnement succède à l'échec entrepreneurial. Cela peut également signifier que le parcours de résilience est plus long, car les deux entrepreneurs concernés ont fini par trouver un emploi dans un tout autre domaine<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Nous utilisons volontairement ici le terme de « résilience », car nous ignorons si les entrepreneurs ont tiré les leçons de l'échec.

## **SECTION 2 – TRAJECTOIRE DE CRÉATION D'ENTREPRISE**

La trajectoire de création d'entreprise concerne 8 des 13 dyades (D3 à D10). Dans les huit cas, les entrepreneurs ont réalisé 7 séances de coaching et ont présenté leur projet lors d'un groupe d'échange et de développement<sup>21</sup>. L'analyse de cette trajectoire porte donc sur la transcription de 48 entretiens et la prise de notes en tant qu'observateur du groupe d'échange et de développement. Dans cette trajectoire, tout comme dans la précédente, on observe une évolution différente des concepts par rapport au modèle général (Figure 32).

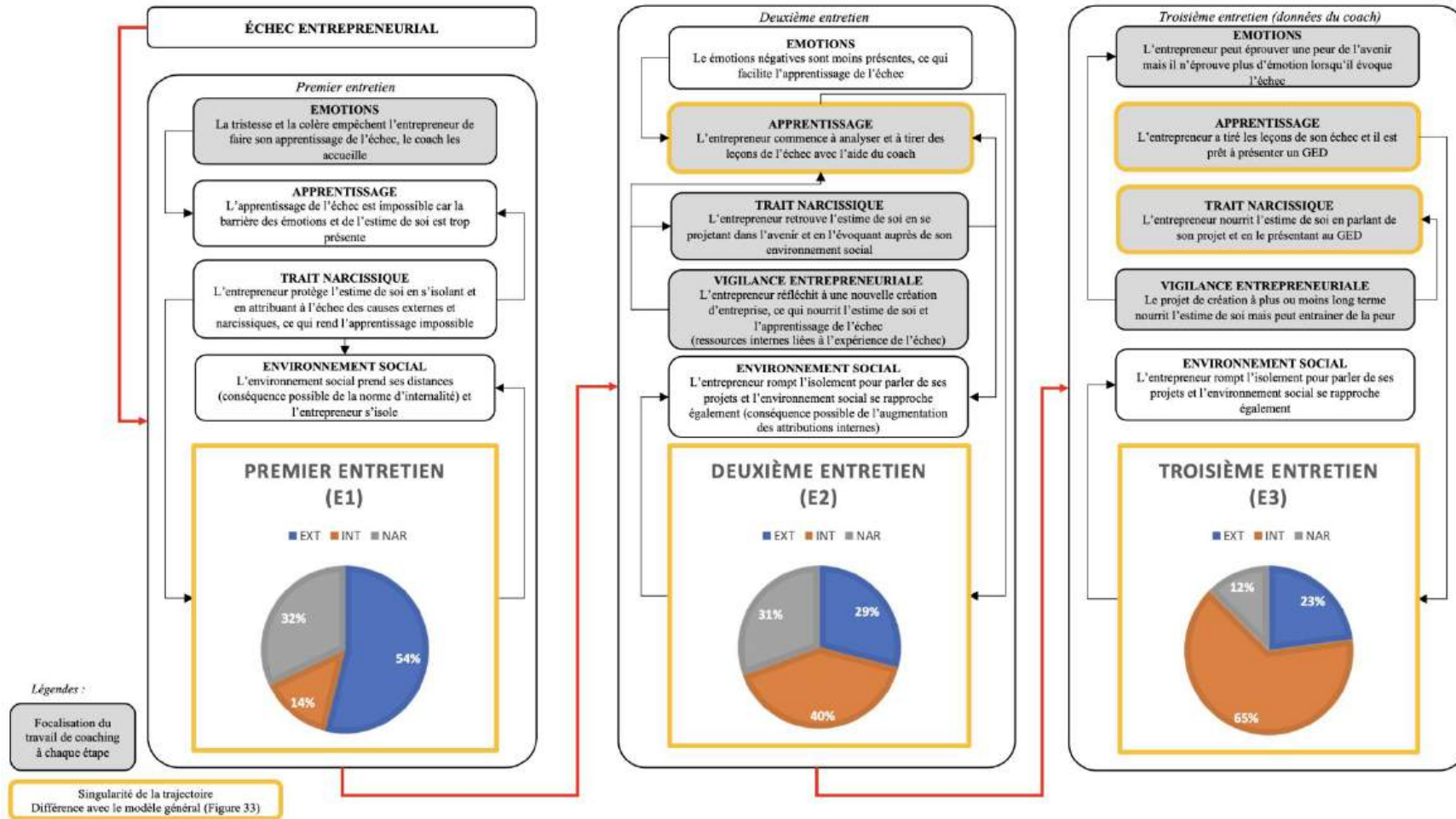
### **1. Frise chronologique de la trajectoire de création d'entreprise**

Dans ce qui suit, les résultats montrent que cette trajectoire se traduit par une régulation rapide des émotions. Ce travail laisse rapidement place à l'apprentissage de l'échec, à un retour de l'estime de soi et au besoin de créer une entreprise. L'accompagnement s'oriente donc vers l'avenir et le coach encourage l'entrepreneur à transformer individuellement et collectivement l'échec en héritage et en dividende stratégique (Boso *et al.*, 2019 ; Simsek *et al.*, 2015). L'augmentation rapide des attributions internes (14 %, 40 %, puis 65 %) indique donc que l'entrepreneur est capable de prendre ses responsabilités. Cette augmentation précède la diminution significative des attributions narcissiques (32 %, 31 %, puis 12 %) (Figure 34). On peut voir dans cette évolution le signe que l'entrepreneur n'a plus besoin de protéger l'estime de soi et qu'il se montre enclin à entendre les critiques constructives sur son projet.

---

<sup>21</sup> L'entrepreneur de la dyade n°7 a réalisé 6 séances de coaching. Il a préféré recourir à l'accompagnement collectif et ainsi présenter son nouveau projet face au GED. Dans ce cas, l'interruption s'est faite d'un commun accord avec le coach. La 7<sup>ème</sup> séance de coaching peut être soit annulée, soit reportée après un ou plusieurs GED ; elle sert surtout à clôturer l'accompagnement.

Figure 34 – Frise chronologique du modèle conceptuel de la trajectoire n°2 – trajectoire de création d’entreprise<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Les calculs permettant d’identifier la répartition en pourcentage entre les attributions figurent en annexe 11.



## 2. Une augmentation significative des attributions internes et une place plus importante des attributions dans le coaching

Les résultats montrent une accélération plus rapide des attributions internes entre les entretiens E1, E2 et E3. Ces dernières représentent 14 %, 40 %, puis 65 % des attributions exprimées contre 12 %, 33 %, puis 52 % pour le modèle général. Cette tendance rapide révèle que l'entrepreneur parvient plus rapidement à tirer les leçons de son échec.

En outre, les attributions narcissiques diminuent plus rapidement. Elles représentent 32 %, 31 %, puis 12 % des attributions contre 38 %, 37 %, puis 25 % pour le modèle général. L'obstacle du narcissisme est franchi, car l'entrepreneur est sans doute prêt à se remettre en cause. Selon le coach, la présentation du projet lors du groupe d'échange et de développement est le signe que l'entrepreneur « garde le bouclier, mais enlève l'armure en acceptant enfin de s'exposer pour accepter courageusement les remarques » (Copil et GED – 15/03/2019).

L'attribution de causes externes est très présente au début de l'accompagnement (54 %), mais disparaît pour laisser place à des causes internes. Il est important de rappeler que ces évolutions sont le signe d'un apprentissage progressif de l'échec au sens de Yamakawa *et al.* (2015) et d'un franchissement ponctuel de l'obstacle narcissique au sens de Liu *et al.* (2019).

	E1	E2	E3
Coaché	« Mais là, ce sont la situation géographique, le contexte économique et les travaux du tram qui ont fini de me tuer. Et puis il y a le personnel aussi, je leur ai trop fait confiance en les laissant se débrouiller. » (D4 – E1 – 15/01/2020 – Coaché)	« Même s'il y a eu des événements extérieurs, c'est un mal pour un bien. Même si je suis doué pour la restauration, ce n'est pas ma tasse de thé et ça s'est senti auprès des clients. J'étais moins présent, c'est sûr [...] » (D4 – E2 – 16/03/2020 – Coaché)	« Oui. Ce qui a dépendu de moi, ça aurait été de dire ou je continue et c'est ce que j'ai fait, ou je fais en fonction de moi et non pas des autres. J'en avais tous les pouvoirs. Le tram, il était annoncé depuis longtemps (rire nerveux). » (D4 – E3 – 20/06/2020 – Coaché)
Coach	« Il parle beaucoup des travaux du tram par exemple. Il me dit qu'il y a eu une fracture à ce moment-là. Nous l'avons abordé dès la première séance, notamment au travers du triangle dramatique. Il a compris qu'il jouait les victimes. » (D4 – E1 – 15/01/2020 – Coach)	« Le fait qu'il me dise que c'est sa faute ou de la faute des autres est juste un indicateur pour moi. Et je trouve qu'il dit moins que c'est la faute des autres, ce qui ne signifie qu'il a pris totalement sa responsabilité. Je vais le chercher là-dessus d'ailleurs (rires). » (D4 – E2 – 16/03/2020 – Coach)	« S'il me dit que tout est de sa faute, je me demande s'il y a une mésestime de soi, une perte de confiance en soi... L'excès de l'un ou de l'autre m'interroge et me fait interroger le coaché. Je fais en sorte que la personne reprenne une sorte de pouvoir. » (D4 – E3 – 20/06/2020 – Coach)

Dans ce qui suit, les résultats viennent corroborer cette tendance. Leur analyse montre d'ailleurs que l'entrepreneur qui emprunte cette trajectoire est réceptif à l'accompagnement et à l'éloignement de son environnement social.

### **3. Un franchissement plus rapide de l'obstacle des émotions puis du trait narcissique**

La tristesse et la colère sont présentes lors de la première séance, mais l'entrepreneur parvient néanmoins à les surmonter lors des premières séances en profitant de l'espace qui lui est offert par le coaching. Il voit dans cet espace la possibilité de libérer ses émotions et de pouvoir exprimer ce qu'il n'a pas osé exprimer devant les siens. Le coach, qui fait également ce constat, y voit une opportunité pour mettre l'échec à distance et interroger rapidement les attributions :

- *« On a travaillé sur la gestion de la colère. Comment dire... je suis super en colère et heureusement que je travaille dessus parce que ça commence vraiment à me bouffer cette colère ! » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coachée)*
- *« La colère s'est atténuée au cours de la séance parce qu'elle l'a exprimée. Je lui ai demandé de la nommer et de l'exprimer comme si j'étais le bon interlocuteur [...]. Du coup, on va pouvoir travailler plus sereinement sur ce qu'elle veut faire de tout ça la prochaine fois [...]. Ce que je veux dire, c'est qu'elle pourra plus facilement réfléchir à ce qui s'est passé et en quoi c'est une expérience pour l'avenir [...]. » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coach)*

Les émotions négatives associées à une propension à attribuer des causes externes et narcissiques à l'échec constituent un levier intéressant pour le coach qui voit là une possibilité de réguler les émotions au sens de Byrne et Shepherd (2015) par un travail de métacognition, puis, dans un deuxième temps, de tendre vers un travail d'identité et de valorisation de l'estime de soi. Ce travail vise à remettre l'entrepreneur au centre de l'accompagnement. Le laisser parler de lui est une façon de *« sortir de l'autoroute des émotions et ainsi faciliter la mise à distance et l'analyse de l'échec »* (Supervision – 31/03/2020). Rapidement dans cette trajectoire, les coachs utilisent un outil catégoriel ou d'autres approches pour aider l'entrepreneur à se retrouver dans un type de personnalité :

- « *Lors de la dernière séance et l'avant-dernière, Nathalie m'a fait travailler sur l'arbre de vie. [...] Je réalise que lorsque quelqu'un te demande de dessiner ta vie sous la forme d'un arbre, avec les racines, les branches, les fruits... tu redécouvres des choses sur toi qui sont assez puissantes. [...] ça m'a rappelé ce qui était important pour moi. Nathalie me questionne sur moi, sur mon système de valeurs, mon cadre de référence, et me demande ce qui a été heurté dans tout ça. Eh bien je me rends compte que c'est grâce à ce travail sur qui je suis que j'ai pu revenir plus facilement sur ce qui s'est passé.* » (D10 – E2 – 29/03/2019 – Coaché)
  
- « *C'est parce qu'ils parviennent à parler d'eux, de leur identité, qu'ils parviennent plus facilement à mettre l'échec à distance. Et c'est aussi comme ça que l'on peut commencer à identifier d'autres causes, à questionner ce qui a été heurté au plus profond d'eux-mêmes, tu vois.* » (D10 – E2 – 29/03/2019 – Coaché)

En se saisissant du coaching pour franchir ces deux obstacles, l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin d'exprimer sa colère ou sa tristesse et de préserver l'estime de soi. Ce qu'il s'approprie progressivement dans la relation avec le coach, c'est un espace au sein duquel il peut enfin analyser ce qui s'est passé, « *reprenre le contrôle en analysant l'échec de façon dépassionnée* » (Supervision – 31/03/2020). Le franchissement des obstacles est un préalable nécessaire défendu en supervision. Les coachs sont d'ailleurs invités à se montrer parfois directifs lorsqu'ils sentent une résistance :

*« Il est important de replacer l'échec comme un élément extérieur à la personne et [...] d'éviter le risque de conforter la personne avec son problème dans le présent. Cela passe par un questionnement comme : "De quoi êtes-vous le plus fier depuis ce qui vous est arrivé ?", ou "Dites-moi ce que cela touche chez vous ou dit de vous ?". Cela permet d'éviter de tourner en rond et de rapprocher le néocortex dans du positif. N'hésitons pas à nous montrer parfois un peu directifs, je ne dis pas autoritaire, je dis bien directif [...]. »* (Supervision – 28/01/2020)

Ce qui ressort dans cette trajectoire, c'est la rapidité avec laquelle ces deux obstacles sont franchis dans l'accompagnement. En effet, de l'avis même du coach, le besoin rapide de s'affranchir des obstacles afin d'analyser l'échec marque la singularité du parcours de l'entrepreneur désireux de créer une entreprise :

*« C'est ça qui me surprend, c'est que l'émotion, qui est beaucoup moins présente, ne l'a pas empêché de réfléchir à l'avenir dès la deuxième ou troisième séance. Ça a été assez rapide en fait. » (D7 – E2 – 10/05/2020 – Coach)*

Le franchissement des obstacles débouche sur une possible analyse critique de l'échec. Dans le paragraphe suivant, l'analyse des données indique que l'apprentissage de l'échec et la vigilance entrepreneuriale se nourrissent mutuellement au sens de Boso *et al.* (2019) et que le coach s'en saisit pour aider l'entrepreneur à se reconstruire.

#### **4. Un apprentissage teinté d'analyse critique de l'échec**

Ce qui ressort dès le deuxième entretien dans cette trajectoire, c'est que l'entrepreneur commence à faire une analyse critique de son échec. Même si les attributions narcissiques sont encore présentes pour protéger l'estime de soi, l'émergence des attributions internes marque le début d'un apprentissage de l'échec. Le coach complète ce constat en précisant que l'entrepreneur peut parfois tirer parti de l'échec pour l'avenir :

- *« Tout d'abord, je dirais qu'il est important de bien s'entourer, de ne pas hésiter à demander de l'aide et ne pas fermer les yeux lorsque l'on sent le vent tourner. J'ai été trop aveuglé et surtout, j'ai fait la politique de l'autruche face à des concurrents hyper offensifs et des clients qui se sont tournés vers eux. Mais bon, je suis passé à autre chose. » (D10 – E2 – 29/03/2019 – Coaché)*
- *« Oui, c'est vrai. Ce que je veux dire, c'est que lorsqu'il parle de son échec, il me dit ne plus vouloir faire les mêmes erreurs, tu vois ? Il a vraiment tiré les leçons de ce qui s'est passé. » (D10 – E2 – 29/03/2019 – Coach)*

Dans cette trajectoire, le travail d'apprentissage s'accompagne d'un travail de recontextualisation favorisé par le coaching. Ce constat fait écho à ce que Byrne et Shepherd (2015) décrivent comme la pensée analogique. En effet, selon March *et al.* (1991), le risque de tirer de façon définitive des leçons de l'échec peut entraîner l'entrepreneur à ne plus s'engager dans certaines décisions. Dès lors, rapidement dans cette trajectoire, le coach incite l'entrepreneur à analyser les causes de l'échec et l'encourage à reconsidérer leur effet possible

dans un contexte émergent. Le travail réalisé en coaching consiste ainsi à être attentif à ce que l'entrepreneur « n'utilise » pas l'échec comme un prétexte pour se méfier de façon excessive des leçons à en tirer (March *et al.*, 1991). Ce travail de pensée analogique défendu par Byrne et Shepherd (2015) est bien présent dans les propos du coach et de l'entrepreneur :

- « *Il y a un mois, je me disais que je ne voulais pas revivre cette expérience managériale. Et aujourd'hui, je suis moins affirmative là-dessus. En fait, j'adore manager des équipes, diriger des projets. Mais il faudrait que je le fasse un peu différemment, je ne sais pas comment encore, avec des méthodes et un modèle différent [...].* » (D7 – E2 – 10/05/2020 – Coachée)
- « *Au-delà de ne plus vouloir reproduire ce qu'elle considère comme des erreurs, l'échec lui a enseigné qu'il était important qu'elle s'accorde plus de temps pour bien mûrir son projet. Aujourd'hui, elle a compris qu'elle pouvait refaire la même chose en se donnant plus de temps pour réfléchir au modèle économique.* » (D7 – E2 – 10/05/2020 – Coach)

En prenant cette orientation, le coach facilite aussi le retour de l'estime de soi. La création d'entreprise nourrit, chez l'entrepreneur en particulier, son trait narcissique (Leung *et al.*, 2021). Dès lors, la vigilance entrepreneuriale définie par Boso *et al.* (2019) marque un double intérêt dans l'accompagnement de cette trajectoire.

Le premier, qui ressort à travers nos données et dans le modèle général, est l'appropriation de l'échec comme ressource interne pour l'avenir. L'entrepreneur, avec l'aide du coach, parvient progressivement à reprendre le contrôle des événements pour se constituer ce que Boso *et al.* (2019 ; p. 26) désignent comme un « *dividende stratégique* ».

Le second intérêt est le retour de l'estime de soi. L'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de se protéger, car le projet de création qui émerge l'aide à retrouver l'estime de soi. Son trait narcissique ne constitue plus un obstacle et ne freine plus l'apprentissage :

- « *Quand tu te plantes comme je me suis planté, tu deviens prudent [...]. Je n'ai pas besoin de tout cadrer pour le lancer. J'apporterai des modifications dans les années à venir. C'est même mieux, ne pas vouloir à tout prix partir avec des investissements, mais attendre de voir comment ça prend [...].* » (D10 – E3 – 25/07/2019 – Coaché)

- « *Ah oui, c'est clair ! Je pense même pouvoir affirmer qu'ils ne peuvent pas tirer correctement les leçons de l'échec s'ils ne mènent pas en même temps un projet. [...] le projet leur redonne l'énergie de l'entrepreneuriat et l'estime de soi dont ils ont besoin, tu vois ? [...] Du coup, je questionne ses doutes lorsqu'il a peur de recommencer les mêmes erreurs [...].* » (D10 – E3 – 25/07/2019 – Coach)

Dans cette trajectoire, l'apprentissage de l'échec intervient lorsque les émotions ont été régulées. Il s'invite simultanément dans l'accompagnement avec la volonté de créer une entreprise et a pour conséquence externe, comme nous le montrons dans ce qui suit, un élargissement plus rapide de l'environnement social.

## **5. Un élargissement rapide de l'environnement social**

L'entrepreneur désireux de créer une entreprise connaît une situation sociale identique à celle de tous les entrepreneurs de l'association. Son environnement social est restreint, mais contrairement à la trajectoire d'abandon, les résultats indiquent un élargissement rapide d'autres sphères relationnelles. En effet, l'entrepreneur souhaite rapidement reprendre contact avec des personnes qui faisaient partie de son entourage, et renouvelle son environnement grâce à la participation à de nouveaux réseaux ou tout simplement à l'inscription à des clubs de sport. Il éprouve le besoin de renouer des contacts pour parler de son projet, mais on retrouve dans son propos et celui du coach une réciprocité dans ces rapprochements, laissant ainsi penser que l'environnement social est plus enclin à entendre un discours positif de l'échec teinté d'attributions internes. Dès lors, il est possible que l'entrepreneur redevienne, pour reprendre les conclusions de Pasquier et Valéau (2015 ; p. 277), « *socialement désirable* ».

- « *Donc j'ai préféré me mettre au vert pendant quelques semaines. Je n'allais plus aux soirées auxquelles on était invités, c'est vrai et c'est pour ça que ma femme s'est posé des questions sur mon état mental (rires). Mais, comme me l'a dit Nathalie, c'est tout simplement que j'en avais besoin. Mais c'est fini ça maintenant, et puis j'ai mon projet [...], j'ai matière à parler positivement de moi (rire contenu).* » (D9 – E3 – 25/01/2021 – Coaché)

- « *Et puis il revoit tout simplement du monde avec son projet, il va à la rencontre de ses fournisseurs, de ses partenaires... Il revient un peu sur le devant de la scène et c'est important pour son ego... et pour la confiance en soi du coup.* » (D9 – E3 – 25/01/2021 – Coach)

Les résultats obtenus dans cette trajectoire indiquent en outre que l'entrepreneur peut en avoir conscience. Dans certains cas, il sait que le retour à une vie sociale passe par un discours positif de l'échec, ce qui peut être la preuve d'une forme de clairvoyance normative et de réactivité sociale (Pasquier et Valéau, 2015 ; Py et Somat, 1991) :

*« Ma vie sociale est en train de revenir. Je partage des WE. Je recommence à voir du monde. Dès que tu vas mieux, de toute façon, tu cherches aussi à faire ça... Je suis plus disponible en fait, moins à vif, tu vois ? Et moins chiant aussi avec mes histoires (rires nerveux) [...] donc c'est normal que les personnes aient plus de plaisir à me voir. »* (D3 – E3 – 20/01/2020 – Coaché)

Dans cette trajectoire, tout comme dans le modèle général, l'apprentissage de l'échec est donc corrélé à un rapprochement progressif de l'environnement social et un retour de l'estime de soi. L'entrepreneur souhaite rapidement construire un projet et le soumettre à ses pairs. L'accompagnement revêt donc une forme plus collective.

## **6. Une orientation collective de l'accompagnement**

L'entrepreneur désireux de créer de nouveau une entreprise est réceptif au coaching et à l'apprentissage de l'échec. Si cette trajectoire démarre de façon similaire au modèle général et l'accompagnement débute par l'accueil et la régulation des émotions, il aboutit en effet à la mise en œuvre du projet. Selon les individus, le retour à l'estime de soi et la définition du projet s'invitent au milieu de l'accompagnement. Dans la majorité des cas<sup>23</sup>, on remarque que l'accompagnement individuel se solde par 7 séances de coaching et la présentation d'un projet entrepreneurial auprès d'un groupe d'échange et de développement. La singularité de cette trajectoire réside dans le fait de tirer rapidement les leçons de l'échec pour s'inscrire dans un nouveau projet entrepreneurial. La création d'entreprise prend donc une place essentielle dans

---

<sup>23</sup> Seule la dyade n°6 se solde par un accompagnement en 6 séances et un GED.

l'accompagnement et contrairement aux autres trajectoires, elle se traduit à l'issue de la quatrième ou cinquième séance par le besoin de solliciter ses pairs :

- « *C'est lui qui m'a proposé de réfléchir au GED. Du coup, pourquoi pas ? Luca m'a proposé de me projeter [...]. Oui, c'est pour avoir l'avis des autres. Peut-être qu'il y a des trucs auxquels je ne pense pas. Il y en a qui sont meilleurs en gestion, d'autres qui peuvent avoir un avis sur comment savoir si je vais avoir des clients, des trucs de marketing en fait.* » (D8 – E2 – 23/06/2020 – Coaché)
- « *Il a une préférence pour la pizzeria, mais il ne sait pas si ça pourrait marcher. C'est pour ça qu'il veut faire un GED, il est prêt à demander l'avis des autres. Il veut bien que je l'aide [...].* » (D8 – E2 – 23/06/2020 – Coach)

Le groupe d'échange et de développement inscrit l'accompagnement dans une forme collective inspirée du co-développement (Payette et Champagne, 2005) et de l'analyse de pratique professionnelle (Meunier, 2014). Dans ces pratiques, le coach encadre et respecte un processus qui protège et encourage le projet présenté. Aux dires du coach comme de l'entrepreneur, cet exercice est non seulement vécu comme une expérience susceptible de fournir des idées et des conseils, mais elle offre aussi la possibilité à l'entrepreneur qui présente son projet de reprendre confiance en lui. La charge du respect d'un cadre bienveillant relève bien du coaching, c'est pourquoi la présentation au groupe d'échange et de développement figure parmi les méthodes d'accompagnement collectives du coach. Ce dernier reste attentif à ce que le collectif apporte une plus-value à l'entrepreneur lui-même, mais également à la communauté des entrepreneurs qui y participent :

- « *Du coup, je suis plus visible. Ça traduit que les autres ont plus confiance en moi et c'est ce qui me permet de retrouver la confiance en moi et l'estime de moi du coup. Le GED m'a fait du bien [...].* » (D5 – E3 – 21/11/2019 – Coachée)
- « *Le GED l'a vraiment aidée. Les retours qui lui ont été faits, ça l'a reboostée en fait. Je ne pensais pas vu la tournure que ça prenait [...], heureusement que Nathalie a fait reformuler les questions.* » (D5 – E3 – 21/11/2019 – Coach)



S'il arrive que cette trajectoire se termine par un ou plusieurs groupes d'échange et de développement, elle se traduit aussi par un passage de relais entre le coach et le parrain. La présentation du projet donne une orientation plus opérationnelle à l'accompagnement. En effet, l'entrepreneur peut à ce stade éprouver le besoin de mobiliser des compétences juridiques, comptables ou financières pour faire avancer son projet.

Dans certains cas, il peut solliciter le coach de façon épisodique, mais cela se fait bénévolement en dehors du cadre prévu par l'association. Comme dans tout projet, il arrive que l'entrepreneur souhaite questionner des peurs. À la différence des autres trajectoires, c'est l'entrepreneur qui fixe le rendez-vous et en donne les raisons. Cela montre une réelle évolution dans l'apprentissage :

- « *Ce n'est pas que je suis optimiste, mais en étant réaliste [...]. Et là, je vais pouvoir mettre en œuvre les stratégies pour pouvoir me détacher de ces cautions et m'inscrire dans mon projet avec Jacques. Je reviendrai vers Gaëlle si mes vieux démons reviennent (rires) [...]* » (D4 – E3 – 20/06/2020 – Coaché)
  
- « *L'idée maintenant, c'est qu'il se reconnecte à son niveau de responsabilité et qu'il reprenne les manettes... On se verra à sa demande, mais je passe le relais à Jacques, on est plus sur de l'opérationnel maintenant.* » (D4 – E3 – 20/06/2020 – Coach)

Pour aller plus loin, l'orientation collective de l'accompagnement montre que dans cette trajectoire, le groupe d'échange et de développement (GED) contribue à réparer la blessure narcissique provoquée par l'échec. À l'instar de Cusin (2017a, 2017b), nous pouvons dire que le GED permet ainsi de gommer le raccourci selon lequel l'échec est un signe d'incompétence.

### **SECTION 3 – TRAJECTOIRE HYBRIDE DE L'ENTREPRENEUR DEMANDEUR D'EMPLOI QUI SOUHAITE CRÉER UNE ENTREPRISE**

La trajectoire hybride concerne 3 des 13 dyades (D11 à D13). Dans les 3 cas, les entrepreneurs ont réalisé 6 séances de coaching, mais n'ont pas souhaité présenter de projet en groupe d'échange et de développement. Dans le parcours de l'entrepreneur qui cherche un emploi, on observe une différence dans l'évolution des concepts par rapport au modèle général. Cette différence est significative pour l'évolution des attributions, de l'apprentissage et de ses obstacles. Comparativement aux 2 premières trajectoires, le coaching prend une tournure différente dès le début de l'accompagnement.

#### **1. Frise chronologique de la trajectoire hybride**

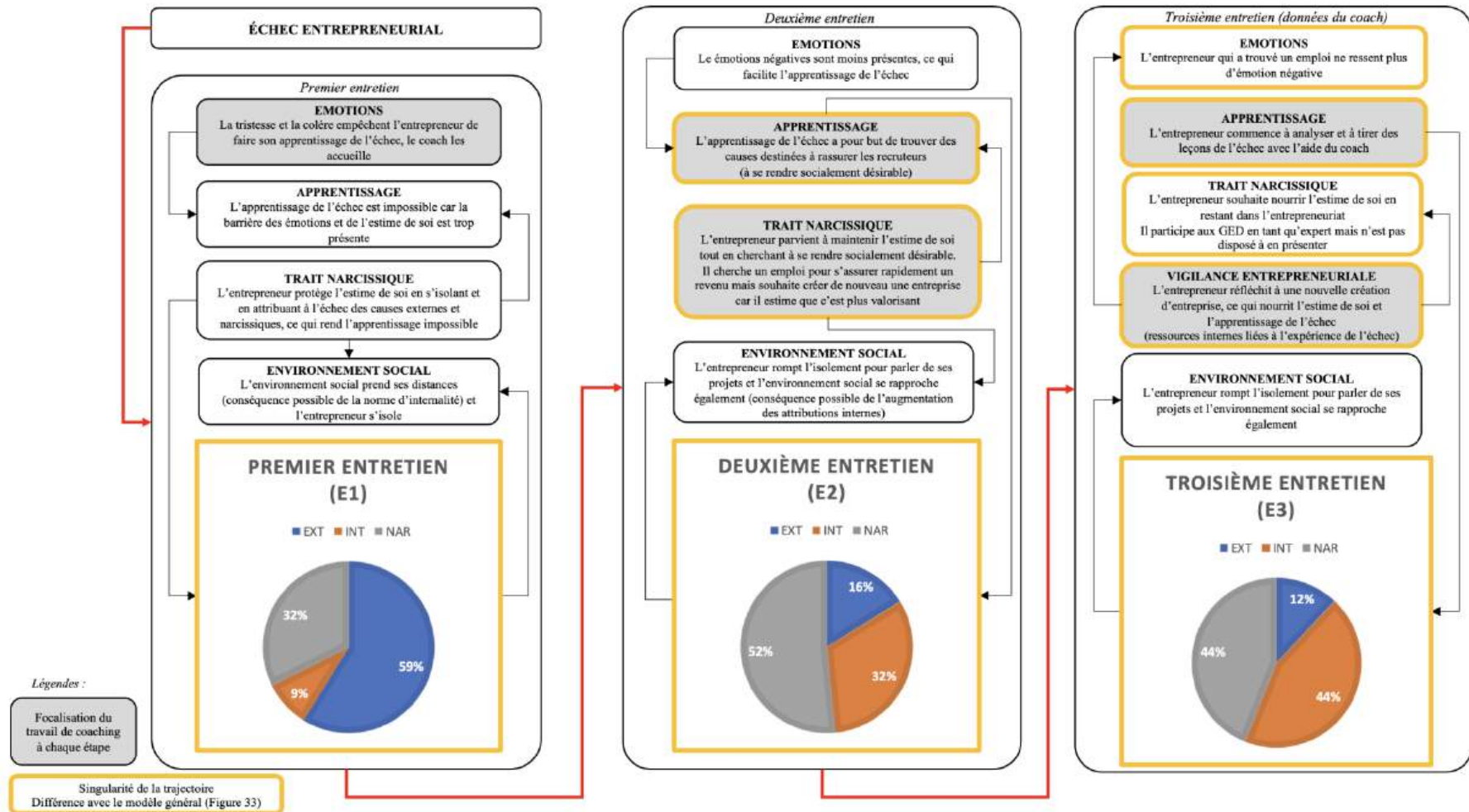
L'évolution de cette trajectoire montre plusieurs différences par rapport au modèle général. Tout d'abord, elle se traduit par une augmentation rapide puis une diminution sensible de la part des attributions narcissiques (32 %, 52 %, puis 44 %). Par ailleurs, lorsque l'entrepreneur parvient à trouver un emploi, il exprime le besoin de rester dans l'entrepreneuriat tout en limitant les risques liés à des engagements ambitieux. Nous verrons alors que le but est de nourrir l'estime de soi dans une communauté au sein de laquelle l'entrepreneuriat est plus valorisant sur le plan narcissique.

Ce qui ressort notamment dans cette trajectoire, c'est l'injonction du coaching dans l'évolution rapide des attributions. La recherche d'emploi étant une priorité, le coach encourage l'entrepreneur à livrer une version positive de l'échec en montrant qu'il tire des leçons de cette expérience. En procédant ainsi, il admet que toute attribution interne est recevable pourvu que l'entrepreneur montre qu'il prend sa part de responsabilité, y compris si l'attribution est destinée à préserver l'estime de soi. L'essentiel dans l'objectif que se sont donné l'entrepreneur et son coach est de passer le cap des entretiens de recrutement et trouver rapidement un emploi. En cherchant à livrer des causes internes, l'entrepreneur montre qu'il tire les leçons de l'échec. Ce constat fait référence aux travaux réalisés par Cusin et Passebois-Ducros (2020), selon qui les professionnels des ressources humaines sont plus enclins à recruter les entrepreneurs qui font de leur échec un élément de valorisation.

La troisième singularité se remarque enfin avec l'apprentissage tardif de l'échec. Le travail d'apprentissage et le questionnement des causes à des fins d'apprentissage de l'échec

interviennent en effet dans la deuxième partie de l'accompagnement (entretien n°3). Dans ce qui suit, nous montrons que ces constats sont étayés par des verbatims identifiés dans les propos de l'entrepreneur et de son coach.

Figure 35 – Frise chronologique du modèle conceptuel de la trajectoire n°3 – trajectoire hybride de recherche d’emploi puis de création d’entreprise<sup>24</sup>



<sup>24</sup> Les calculs permettant d'identifier la répartition en pourcentage entre les attributions figurent en annexe 12.

## 2. Une augmentation rapide des attributions narcissiques

La singularité de cette trajectoire réside dans l'augmentation rapide de la part des attributions internes (9 %, 32 %, puis 44 %), l'augmentation puis la diminution des attributions narcissiques (32 %, 52 %, puis 44 %) et la diminution rapide des attributions externes (59 %, 16 %, puis 12 %). Cela traduit un apprentissage tardif dans l'accompagnement et montre que l'attribution de causes internes se manifeste naturellement par des attributions narcissiques destinées à préserver l'estime de soi et à se rendre « *socialement désirable* » (Pasquier et Valéau, 2015 : p. 277). La quête d'un emploi étant urgente, le coach oriente l'accompagnement vers cette priorité en conseillant à l'entrepreneur de tout faire pour montrer qu'il est capable de prendre sa part de responsabilité :

	(D11 – E1 – 23/09/2020 – Coaché)	(D11 – E2 – 11/12/2020 – Coaché)	(D11 – E3 – 29/02/2021 – Coaché)
Attributions internes	« Ce qui a dépendu de moi, c'est le départ, c'est le divorce avec mon associé. Parce que c'est moi qui ai pris la décision de le faire. Je n'acceptais plus les relations que l'on avait avec mon associé. »	« Déjà, notre modèle économique n'était pas viable, on avait trop peu de clients. Deux gros clients pour faire vivre la boîte, c'était trop peu. »	« Je dirais que le fait d'accepter de m'associer sans réfléchir aux conséquences [...], après tout, mon associé, c'est moi qui suis allé le chercher. »
Attributions externes	« Lui (associé) était l'ancien directeur Europe de la transformation digitale chez HP, donc un poste à haute responsabilité [...] et je pense que c'est quelqu'un qui a souvent eu le tapis rouge déplié. Il n'a pas supporté que je dise ce que je pense. »	« La réaction de mon associé, je ne l'ai pas maîtrisée. En même temps, c'est difficile de maîtriser les réactions des autres, non ? »	« Après ce que je viens de te dire, pas grand-chose en fait. Si, le caractère des personnes, des clients et de mon associé, ça je ne l'ai pas maîtrisé. Non vraiment je ne vois pas. »
Attributions narcissiques	« Je crois que j'ai été trop cool avec lui (mon associé). Je lui ai fait confiance et voilà, il s'est mis à me reprocher des trucs du style : "je ne suis pas assez réactif avec les clients" [...] »	« J'ai été trop arrangeant avec eux, je leur ai accordé des délais et voilà le résultat, tu te démènes et voilà. »	« Si, peut-être que j'ai été trop rigoureux dans la gestion. Il faut savoir prendre des risques. »

Les attributions narcissiques sont présentes du début à la fin de l'accompagnement, mais leur part finit par diminuer lorsque l'entrepreneur a trouvé un emploi. Dans cette trajectoire, leur

utilité est double. Elles répondent à la fois à un besoin de protection de l'estime de soi et à la nécessité ponctuelle de passer le cap des entretiens de recrutement. Dans ce qui suit, nous montrons que les résultats confirment le lien entre l'encouragement du coach à livrer des attributions internes dans un contexte au sein duquel l'entrepreneur s'expose socialement et le concept de clairvoyance normative défendu par Py et Somat (1991).

### 3. Une injonction du coach teintée de clairvoyance normative

L'urgence de l'objectif liée à la recherche d'emploi et aux entretiens de recrutement peut inciter le coach à donner des conseils et à encourager l'entrepreneur à livrer des attributions internes. Cet encouragement visant à rendre l'entrepreneur socialement plus désirable fait sortir le coach de son rôle de facilitateur et l'inscrit, durant 3 ou 4 séances, dans une posture de consultant :

<b>D11</b>	« Lorsqu'il me dit trop souvent que c'est la faute des autres, je l'encourage à me dire comment lui, il aurait pu éviter cela, ce qu'il ferait si c'était à refaire. C'est dans son intérêt de montrer qu'il a une part de responsabilité [...]. Je lui ai dit et on le fait en conscience. » (D11 – E2 – 11/12/2020 – Coach)
<b>D12</b>	« Nous avons, à sa demande, préparé les questions qui concernaient l'échec. Je lui ai dit que s'il ne faisait pas l'effort de prendre sa part dans ce qui s'est passé, les recruteurs risquaient de lui poser la question [...]. Les derniers entretiens ont surtout été basés sur des échanges au sujet des leçons à tirer [...]. Je sais que je sors un peu de mon rôle de coach, mais il y a urgence là [...]. » (D12 – E2 – 10/05/2019 – Coach)
<b>D13</b>	« Lorsqu'on a commencé à lui dire que l'on trouvait son discours trop négatif et que ses réponses à la question sur les leçons à tirer de ses échecs étaient éludées ou carrément évitées, il a compris qu'il fallait qu'il change son fusil d'épaule et qu'on prépare des réponses plus adaptées à ce qui est attendu [...]. Il est important qu'il dise qu'il a sa part de responsabilité. » (D13 – E3 – 13/02/2020 – Coach)

Cette injonction du coach, qui semble être une entorse à l'éthique du coaching professionnel<sup>25</sup>, n'en est pas une puisque dans les trois dyades de cette trajectoire, les coachs ont éprouvé le besoin d'en discuter en séance de supervision. On voit dans les réponses apportées que ce travail est réalisé en conscience, car il répond à une mesure d'urgence à laquelle l'entrepreneur souhaite obtenir des réponses rapides. Il s'agit de faire prendre conscience, à la demande de

<sup>25</sup> Le rôle du coaching n'est pas d'apporter des conseils, mais d'aider l'entrepreneur à trouver ses propres solutions. Son rôle est d'identifier et surmonter tout ce qui fait obstacle à l'apprentissage.

l'entrepreneur, que la persistance des attributions externes et des émotions le dessert dans sa recherche d'emploi. Ce type d'injonction est d'autant mieux toléré qu'elle n'est pas réalisée isolément, mais partagée au sein de la communauté des coachs de l'association sous la supervision d'une personne certifiée et qualifiée (Tableau 23).

**Tableau 23 - Questions traitées en supervision : injonctions du coach dans l'accompagnement à la recherche d'emploi (notes)**

Questions notées en supervision collective	Réponses apportées
« Le coach peut-il inviter l'entrepreneur à tenir un discours positif sur l'échec ? » (Supervision – 24/9/2019)	« L'essentiel est de le faire en conscience et dire au coaché que l'on sort un peu du cadre pour répondre à une urgence, celle de la recherche d'emploi. Il est important de valider cela avec le coaché. »
« Le coach peut-il entraîner l'entrepreneur à un entretien de recrutement pour surmonter ses peurs ? » (Supervision – 08/09/2020)	« Pourquoi pas ? Si cela répond à une demande du coach et que l'on est d'accord sur l'objectif [...]. L'essentiel est aussi d'avoir auparavant questionné les peurs comme tu l'as fait [...]. »
« Je voudrais tellement qu'il arrive à livrer sa responsabilité dans l'échec, je pense nourrir mes propres peurs en faisant cela, peur qu'à force de se prendre des portes, il se décourage complètement [...] ? » (Supervision – 11/01/2021)	« De quoi as-tu peur en réalité ? As-tu peur qu'il ne trouve pas un emploi ou as-tu peur que le coaching ne parvienne pas à l'aider ? [...]. Il est important de préciser que l'on a une obligation de moyen, pas de résultat. Dire ce que l'on perçoit dans le discours de l'entrepreneur, c'est aussi lui faire prendre conscience des possibles interprétations du recruteur. Charge à nous d'aider l'entrepreneur à trouver les ressources pour retourner la situation, surtout après plusieurs refus. »

Dans les 3 cas, les entrepreneurs ont fini par trouver un emploi et ont pu, par la suite, réfléchir à la création de leur entreprise, orientant ainsi l'accompagnement vers un apprentissage de l'échec. Cette nouvelle orientation peut être bien identifiée par l'entrepreneur et son coach :

- « Je n'ai pas eu le choix, oui. C'est exactement ça. Mets-toi à la place des recruteurs. Le mec qui tourne en boucle sur son échec et qui ramène ses névroses au premier

*entretien de recrutement, ça ne fait pas terrible quand même. [...] Là, avec Gilles, on a réfléchi à comment je pouvais articuler tout ça, en tirant les leçons de ma liquidation. »*  
(D11 – E3 – 29/02/2021 – Coaché)

- « *Avec Philippe, on a tellement dit qu'il fallait éviter de dire que c'est la faute des autres qu'il a fini par en faire une discipline. Si bien qu'aujourd'hui, tout ce qui est arrivé est de sa faute ! À partir de maintenant, on va parler vrai, on va arrêter les postures de séduction (rires), d'autant qu'il n'a pas trouvé le boulot de ses rêves, c'est du provisoire. »* (D11 – E3 – 29/02/2021 – Coach)

Lorsque le coaching favorise l'expression d'attributions internes pour répondre à l'urgence du recrutement, on pose la question du niveau de clairvoyance du coach face à la norme d'internalité. Pour reprendre les conclusions de Py et Somat (1991) sur le concept de clairvoyance normative, les résultats montrent que le lien entre la norme d'internalité n'est pas avéré d'un point de vue cognitif, mais il l'est en revanche d'un point de vue conatif. S'il n'a pas forcément connaissance de la norme d'internalité telle qu'elle est définie par Beauvois et Dubois (1988) (dimension cognitive), le coach sait quel comportement est le mieux valorisé dans la relation aux autres (dimension conative). On retrouve dans le discours des coachs des éléments qui permettent d'étayer cette affirmation :

- « *Si tu commences à dire que ton franchiseur était malhonnête, ton comptable un incompetent et que c'est de leur faute si tu as liquidé l'entreprise, les recruteurs peuvent se dire que tu ne te remets pas en cause pour ne pas te discréditer et ne pas prendre tes responsabilités. On a donc travaillé cela pendant 2 séances, un peu comme un entraînement ; je lui ai demandé de retourner un peu le propos pour le rendre positif et... comment dire, acceptable pour ses candidatures. »* (D13 – E2 – 18/11/2019 – Coach)
- « *S'il reste dans l'état d'esprit d'accuser tout le monde, pardon je vais être un peu brutal, mais moi, je ne le recrute pas. Il a trop de hargne et franchement, ça transpire. Pour m'expliquer ce qui s'est passé, il a tellement mis de colère dans ce qu'il me disait que je me suis senti agressé, je te jure, franchement, il peut faire peur. Je lui ai livré mon sentiment d'être agressé et de ne pas comprendre pourquoi il me parlait comme ça. »* (D11 – E1 – 23/09/2020 – Coach)



Dans les résultats, rien ne montre que le coach fait la différence entre les attributions internes et les attributions narcissiques. Ce que l'on peut constater, c'est que lorsqu'il encourage l'entrepreneur à fournir des causes internes, l'attribution narcissique offre à celui-ci une alternative qui permet spontanément de protéger l'estime de soi. Ce réflexe naturel rejoint les travaux de Leung *et al.* (2021), qui montrent le lien étroit entre l'entrepreneuriat et le narcissisme. Dès lors, l'attribution narcissique permet de se frayer un chemin entre une norme sociale qui valorise les attributions internes et la protection de l'estime de soi qui se manifeste par des attributions externes. La recherche d'emploi au sein de laquelle l'entrepreneur s'inscrit dès le début de l'accompagnement est une démarche individuelle accompagnée par le coach. La focalisation sur l'urgence de cet objectif ne permet pas à ces entrepreneurs d'avoir un projet entrepreneurial trop ambitieux. Pour autant, ces derniers souhaitent rester dans l'entrepreneuriat et ainsi nourrir l'estime de soi. À la différence des entrepreneurs de la trajectoire précédente, les entrepreneurs de cette trajectoire n'envisagent pas de présenter leur projet devant la communauté des entrepreneurs. Dans ce qui suit, nous portons notre analyse sur les raisons de ce choix.

#### **4. Un accompagnement exclusivement individuel**

Le recours à une aide individuelle jusqu'au terme de l'accompagnement montre l'une des singularités de cette trajectoire. La présentation d'un projet de création d'entreprise à la communauté des entrepreneurs ne constitue pas un besoin, bien au contraire. L'entrepreneur ne souhaite pas présenter son projet, car il estime que ce dernier n'est pas assez abouti ou qu'il n'en a pas besoin. Il se peut qu'il refuse de présenter son projet, car il le juge trop peu ambitieux. Par conséquent, le coach n'encourage pas l'entrepreneur à se lancer trop tôt dans l'exercice du groupe d'échange et de développement :

- « *Franchement, ils risquent de se demander pourquoi je fais un GED et pourquoi je crée une entreprise... Et si c'est pour dire que c'est pour avoir un revenu complémentaire, avoir encore un pied dans l'entrepreneuriat et que c'est valorisant pour moi, ils vont me dire d'aller me rhabiller et de continuer à jouer "petit-bras" !* »  
(D11 – E3 – 29/02/2021 – Coaché)

- « *On en a parlé. Mais là-dessus, il n'a pas bougé, il n'a jamais eu l'intention de faire un GED. [...] Il n'a pas l'intention de développer son activité pour en vivre et on peut dire qu'il n'a pas l'intention d'investir, d'aller prospecter, de faire de la veille... Donc faire un GED, OK, mais pour dire quoi ? Ce sont les propos qu'il me tient en tout cas. Moi, je préfère le laisser venir là-dessus [...], s'il ne le sent pas, c'est que c'est encore trop tôt pour lui de s'exposer [...].* » (D11 – E3 – 29/02/2021 – Coach)

Ce que l'entrepreneur souhaite en revanche, c'est que son avis sur les projets présentés soit pris en compte. À ce titre, la compétition dans laquelle s'inscrit la communauté des entrepreneurs désigne d'un côté des projets ambitieux avec une prise de risque, des investissements et une levée de fonds (trajectoire n°2) et de l'autre côté, des projets sans risque dont le but est de compléter un revenu salarié (trajectoire n°3). Cela montre combien le concept de vigilance entrepreneuriale nourrit l'estime de soi (Boso *et al.*, 2019 ; Leung *et al.*, 2021 ; Liu *et al.*, 2019) et combien il est important pour l'entrepreneur demandeur d'emploi de toujours être identifié comme un entrepreneur, quels que soient les risques potentiels du projet. Pour ne pas s'exposer face aux entrepreneurs qui portent exclusivement un projet entrepreneurial, il se peut aussi que l'entrepreneur de cette trajectoire ne souhaite pas présenter son projet pour des raisons narcissiques :

*« Pour protéger son ego, il est capable de refuser de faire un GED. Il m'a quand même révélé qu'il ne supporterait pas qu'on remette en cause son projet par amour propre. Son amour propre peut aussi l'empêcher de faire d'autres choses [...]. »* (D12 – E3 – 28/09/2019 – Coach)

Dans cette trajectoire, l'entrepreneur souhaite poursuivre son accompagnement de façon individuelle et lorsqu'il participe au groupe d'échange et de développement, il le fait en tant que consultant expert de l'entrepreneuriat, ce qui suffit à nourrir l'estime de soi :

*« On en a parlé avec Alicia et non, je ne vais pas en faire. Je ne vois pas l'intérêt et surtout, je ne vois pas comment le présenter. Je n'ai rien à dire. En revanche, c'est toujours intéressant de donner son avis pour aider les autres [...]. C'est assez valorisant quand on te pose enfin des questions pour des conseils (rires) [...]. »* (D13 – E2 – 18/11/2019 – Coaché)

Dans cette trajectoire, un premier temps est consacré à l'accompagnement à la recherche d'emploi et un deuxième temps à la création d'une entreprise. Contrairement à la trajectoire de

création d'entreprise, qui voit l'apprentissage se heurter simultanément aux obstacles des émotions et de l'estime de soi ; le franchissement des obstacles se fait ici en deux temps, les émotions puis la protection de l'estime de soi.

## 5. Un franchissement des obstacles en deux temps

Tout comme dans les deux trajectoires précédentes, les premières séances de coaching sont marquées par la présence d'émotions négatives et plus particulièrement par la colère et la tristesse. L'apprentissage s'avère donc impossible et le coach, là encore, se centre sur l'accueil et la régulation des émotions qu'il considère comme un préalable essentiel à l'apprentissage de l'échec :

- « *(tristesse, voix blanche) Je... Je n'ai jamais eu la possibilité de parler de tout ça avec quelqu'un. Ça m'a fait du bien de dire tout ça... (pleurs) » (D12 – E1 – 13/03/2019 – Coaché)*
- « *Le point positif de son évolution, c'est qu'elle commence à extérioriser sa colère. Je trouve que ça crevait les yeux, même physiquement. » (D12 – E1 – 13/03/2019 – Coach)*

Dans cette trajectoire, les résultats montrent que la protection de l'estime de soi ne constitue pas un obstacle au début. En revanche, lorsque l'entrepreneur manifeste l'envie d'entreprendre de nouveau, l'estime de soi devient un obstacle plus tardif dans l'apprentissage de l'échec. De la même façon que dans la trajectoire n°2, le projet de création contribue à nourrir l'estime de soi et facilite ainsi l'apprentissage de l'échec. Le coach interroge plus ouvertement les attributions et invite l'entrepreneur à contextualiser les décisions passées dans le cadre du projet. Ce travail rejoint les deux concepts développés en amont dans la littérature, celui de vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019) et celui de pensée analogique (Byrne et Shepherd, 2015). À la différence de la précédente trajectoire, le questionnement des causes n'intervient ici qu'à partir de la 5<sup>ème</sup> ou 6<sup>ème</sup> séance de coaching :

- « *[...] C'est juste que je n'ai pas envie de me planter cette fois-ci. J'aimerais le rejoindre et prendre des parts assez rapidement. J'avais parlé de 2 ans, mais aujourd'hui, j'ai relativement confiance et tous les voyants sont au vert ; il n'y a donc aucune raison pour attendre une année de plus. Je crains tellement d'aller trop vite*

*[...]. En fait, ça n'a rien à voir avec ce que j'ai vécu. » (E3 – D13 – 13/02/2020 – Coaché)*

- *« Lors de la dernière séance, il a été important de déconstruire ce qui s'était passé, décontextualiser et comparer pour qu'il se rende compte que la situation dans laquelle il est aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celle qu'il a vécu il y a un an et demi [...]. » (E3 – D13 – 13/02/2020 – Coach)*

Le franchissement de ces différents obstacles facilite l'apprentissage et la réflexion sur le projet d'entreprendre et se traduit par une diminution des attributions narcissiques au profit d'attributions internes. Au cours de l'accompagnement, on observe que l'une des conséquences de cette évolution est la modification de la relation à l'environnement social. Dans ce qui suit, les résultats montrent un rapprochement progressif marqué par le besoin d'être davantage identifié comme un entrepreneur que quelqu'un qui a trouvé un emploi.

## **6. Un élargissement très progressif de l'environnement social**

La conséquence de l'augmentation des attributions internes est l'élargissement de l'environnement social de l'entrepreneur. Au début de l'accompagnement, l'importance des attributions externes (59 %) se traduit par un isolement constaté par le coach lui-même.

- *« [...] J'ai beaucoup de monde autour de moi et là par contre, les gens se dispersent, s'effacent... Ils me disent : "On ne va pas t'embêter". » (D10 – E1 – 20/01/2019 - Coaché)*
- *« Je n'ai pas de réponse à ça dans le sens où il ne parle pas de son entourage. Il parle de lui, de comment il va rassurer son entourage. Il est isolé aujourd'hui. » (D10 – E1 – 20/01/2019 - Coach)*

Progressivement, lorsque les attributions narcissiques et les attributions internes prennent le pas sur les attributions externes, l'énergie dépensée, sous l'injonction du coaching, à produire des attributions internes montre que la réactivité sociale de l'entrepreneur porte ses fruits. Ce constat peut laisser penser que l'environnement social ne fait pas de différence entre des attributions internes qui sont le signe d'un apprentissage de l'échec (Yamakawa et Cardon,

2015) et des attributions narcissiques destinées à préserver l'estime de soi. Ce constat peut se vérifier lors du troisième entretien et lorsque les attributions internes prennent le pas sur les attributions narcissiques ; l'environnement social quant à lui s'élargit encore :

- « *Il est quasiment revenu comme avant. J'ai repris contact avec des amis parce que je m'étais un peu isolé. Il y a du nouveau avec le tennis.* » (D11 – E3 – 20/02/2021 – Coaché)
- « *Il a retrouvé un équilibre. Il a renoué des relations avec des personnes qu'il connaissait avant, des amis de longue date. Il a rencontré des personnes avec le tennis et 60 000 Rebonds.* » (D11 – E3 – 20/02/2021 – Coaché)

Au final, l'élargissement de l'environnement social peut être, tout comme dans la trajectoire précédente et le modèle général, une conséquence de la norme d'internalité. Mais elle peut aussi se traduire par une volonté de rapprochement de la part de l'entrepreneur lui-même. Ce dernier a à cœur de parler de son projet entrepreneurial parce qu'il estime que c'est plus valorisant que le salariat. Cette tendance ressort explicitement dans les trois dyades de cette trajectoire :

<b>D11</b>	« <i>C'est important quand même. Je suis assez fier de pouvoir avoir mes propres clients, de pouvoir dire que je suis autonome dans mes ressources. En fait, c'est un statut qui est plus valorisant quand même. Pour moi, c'est important de garder ça. Je n'ai pas envie d'être uniquement salarié, non pas que ça me gêne, mais ça ne génère pas beaucoup de fierté pour moi.</i> » (D11 – E3 – 29/02/2021 – Coaché)
<b>D12</b>	« <i>Je crois qu'il y a une forme de revanche sur ce qu'il a vécu. Il n'a pas envie de terminer sa carrière là-dessus, c'est sûr. Ce projet, c'est quelque chose qui nourrit un peu son ego, je pense, l'estime de soi.</i> » (D12 – E3 – 28/09/2019 – Coach)
<b>D13</b>	« <i>[...] J'ai des amis qui ont des métiers assez valorisants, ils aiment ce qu'ils font. J'en ai un qui est architecte, l'autre qui a une entreprise de menuiserie avec 60 personnes. [...]</i> Je préfère leur dire que je vais reprendre petit à petit ce restaurant, j'ai plus de choses à leur dire là-dessus. » (D13 – E3 - 13/02/2020 – Coaché)

## **CHAPITRE 3 – DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Dans ce chapitre, nous discutons les résultats en nous basant sur l'évolution des 13 dyades et des 3 trajectoires identifiées pour montrer qu'au final, la contribution de cette thèse est à la fois théorique, managériale et empirique. Nous articulons notre discussion des résultats en rappelant l'intérêt de notre recherche, puis montrons en quoi nous répondons à notre question de recherche et complétons des travaux déjà existants. Pour finir, nous incluons dans ce chapitre les limites de notre recherche et terminons par un certain nombre de pistes de réflexion et propositions pour les futures recherches.

## **SECTION 1 – LES APPORTS THÉORIQUES DE LA THÈSE**

### **1. Intérêt théorique d'une analyse de l'évolution des attributions causales**

Jusqu'à présent, les attributions causales à la suite d'un échec entrepreneurial ont fait l'objet de recherches statiques. C'est le cas notamment de Yamakawa *et al.* (2015) dont les travaux démontrent que les attributions internes sont le signe d'un apprentissage et plus précisément d'une analyse critique de l'échec. L'intérêt d'une analyse dynamique du discours de l'entrepreneur permet ainsi d'observer l'évolution de l'entrepreneur sous l'angle des attributions causales et d'identifier les obstacles et leviers qui, dans le parcours, freinent ou facilitent l'apprentissage. À l'issue de l'analyse des données, nous pouvons dire que cette approche offre au final deux axes d'observation :

- Le premier axe concerne l'observation conjointe de l'évolution des attributions, de l'apprentissage, de ses obstacles et de ses leviers,
- Le deuxième axe quant à lui met l'accent sur l'évolution du lien entre l'entrepreneur et son environnement social. Cette approche permet de voir l'influence de la norme d'internalité sur le comportement de l'entrepreneur.

## 2. Apports théoriques : émergence des concepts d'attributions narcissiques et congruence entre les différents concepts mobilisés

### 2.1. L'émergence du concept d'attribution narcissique pour protéger l'estime de soi

L'émergence de l'attribution narcissique constitue un apport théorique important dans cette thèse. Elle répond à la question de recherche, car elle révèle que l'entrepreneur parvient finalement à se frayer un chemin entre les attributions internes qui sont le signe d'un apprentissage de l'échec (Yamakawa et Cardon, 2015) et les attributions externes qui sont le signe d'une protection de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019) dans un contexte au sein duquel les attributions internes sont socialement mieux valorisées (Beauvois et Dubois, 1988) (Figure 36). Dès lors, nous pouvons définir l'attribution narcissique comme **une attribution interne nuancée par des propos destinés à préserver l'estime de soi sans fournir l'effort cognitif nécessaire à un apprentissage de l'échec.**

À plusieurs reprises, l'observation de l'évolution des attributions causales à la suite d'un échec entrepreneurial a été encouragée par la communauté scientifique (Byrne et Shepherd, 2015 ; Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Les discussions pour rendre compte de l'évolution des attributions causales soulignent l'importance d'observer en parallèle un certain nombre de facteurs motivationnels (comme l'estime de soi) et cognitifs (comme l'apprentissage). À l'issue de ce travail de recherche, on peut répartir les attributions internes en deux sous-catégories :

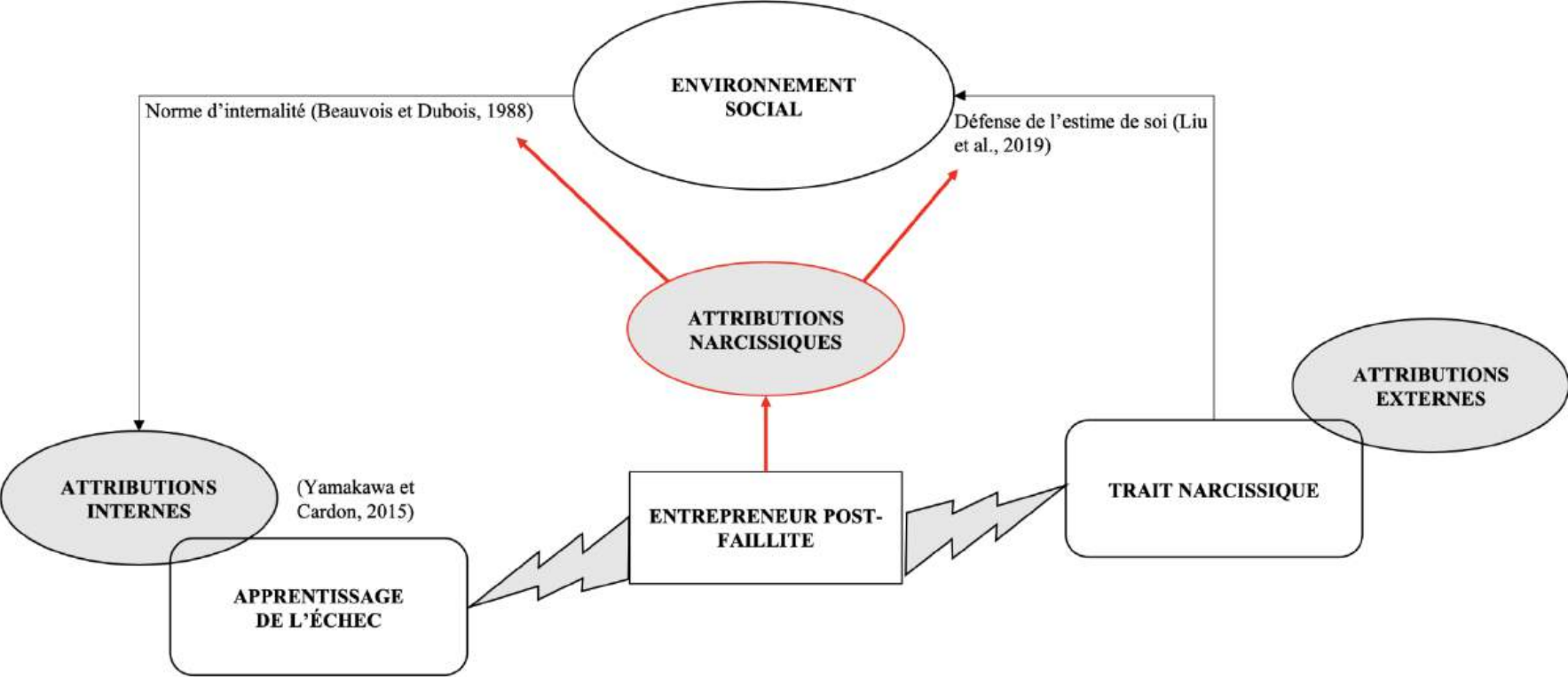
- L'attribution interne qui revêt un caractère cognitif et révèle un apprentissage de l'échec (Yamakawa *et al.*, 2015). Elle est émancipatrice et traduit une volonté de prendre sa part de responsabilité et de s'enrichir de l'expérience de l'échec pour en tirer des leçons dans l'avenir,
- L'attribution narcissique qui est motivationnelle et protectrice, car elle traduit une économie cognitive et une protection de l'estime de soi. Elle se caractérise par l'attribution de causes destinées à se rendre socialement désirable.

La distinction entre ces deux attributions internes constitue un apport qui s'inscrit dans le prolongement des travaux de Yamakawa et Cardon (2015). En montrant que les attributions internes ne sont pas toujours le signe d'un apprentissage de l'échec, cette distinction révèle qu'elles peuvent, au même titre que les attributions externes, protéger l'estime de soi. En ce



sens, notre travail permet de faire le lien entre les travaux de Yamakawa et Cardon (2015) et de Liu *et al.* (2019), selon lesquels le narcissisme constitue bien un obstacle à l'apprentissage. Dans ce qui suit, nous montrons que le narcissisme peut être une ressource utile permettant à l'entrepreneur de s'inscrire dans un nouveau projet (Boso *et al.*, 2019). Ce travail d'apprentissage ne peut se produire que lorsque l'entrepreneur parvient à surmonter le premier obstacle des émotions (Fang He *et al.*, 2018).

Figure 36 – Réponse apportée par l'entrepreneur en situation d'exposition aux tensions entre analyse critique et protection de l'estime de soi



## **2.2. Le lien entre les émotions et les attributions causales**

L'issue de cette recherche confirme les conclusions de Fang He *et al.* (2018). Les émotions constituent bien un obstacle à l'apprentissage puisqu'elles empêchent l'entrepreneur de faire son analyse critique. En début de parcours, l'entrepreneur ne parvient pas à dépassionner l'échec et cela se traduit par la présence majoritaire d'attributions externes (50 %) et narcissiques (38 %).

Plus tard, on remarque que les émotions en lien avec l'échec (la tristesse et la colère) disparaissent alors qu'émergent dans le même temps les attributions internes (33 %, puis 52 %). Le lien entre les attributions et les émotions est également confirmé par la trajectoire d'abandon (trajectoire n°1) qui montre une persistance de la tristesse et de la peur, une impossibilité de tirer les leçons de l'échec et une augmentation des attributions externes. Dans cette trajectoire, on observe que l'entrepreneur continue à attribuer l'échec de son apprentissage à des causes externes puisqu'il rend l'association responsable. La persistance des attributions externes dans le discours montre que l'échec de l'accompagnement succède à l'échec entrepreneurial.

Cela confirme ainsi les conclusions de Byrne et Shepherd (2015) et Fang He *et al.* (2018), selon qui la régulation des émotions conditionne l'apprentissage. Cette régulation est un préalable nécessaire et nous verrons peu après qu'elle constitue un apport managérial essentiel à l'usage du coaching professionnel.

## **2.3. Le lien entre le narcissisme de l'entrepreneur et les attributions causales**

Le narcissisme de l'entrepreneur constitue bien un obstacle à l'apprentissage (Liu *et al.*, 2019) qui peut se manifester par la présence d'attributions externes et narcissiques. Au début, l'entrepreneur cherche à protéger l'estime de soi tout en montrant qu'il tire les leçons de l'échec. Toutefois, la disparition tardive des attributions narcissiques montre à quel point il est plus important pour l'entrepreneur de se rendre socialement désirable que de tirer les leçons de l'échec (Figure 32). La diminution des attributions externes précède la diminution des attributions narcissiques et c'est le passage de l'une à l'autre qui constitue un autre apport théorique dans cette thèse. En effet, ce passage indique que l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de protéger l'estime de soi, car il parvient à trouver dans ses ressources internes ce qui lui permet de faire son apprentissage. Dans l'expérience de l'échec, il parvient à donner du sens aux décisions et à les contextualiser. Cela permet de ne pas tout rejeter et de reconsidérer l'intérêt de ces mêmes décisions dans un autre contexte.

Dans ce qui suit, nous montrons que ce qui marque le passage d'attributions narcissiques protectrices à des attributions internes émancipatrices, c'est l'émergence du concept de vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019).

#### **2.4. Le lien entre la vigilance entrepreneuriale et les attributions causales**

Lorsque l'entrepreneur parvient de nouveau à se projeter dans l'avenir, il parvient aussi à tirer les leçons de son échec (Boso *et al.*, 2019). En effet, la création d'une entreprise peut l'inciter à identifier dans l'expérience de l'échec ce qui est à reproduire et ce qui ne l'est pas, d'où l'intérêt, selon les auteurs, de ne plus voir l'échec comme une expérience douloureuse, mais comme un héritage ou un dividende stratégique.

Ce que nous ignorions en revanche et qui constitue un apport dans la thèse, c'est que l'entrepreneur parvient aussi, grâce à un nouveau projet, à nourrir l'estime de soi. Les attributions narcissiques diminuent au moment où émerge le concept de vigilance entrepreneuriale. Le passage des attributions narcissiques aux attributions internes et la projection de l'entrepreneur dans un nouveau projet indiquent que :

1. L'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de se protéger. Le franchissement de l'obstacle du narcissisme est possible, car l'entrepreneur nourrit l'estime de soi grâce à son nouveau projet,
2. L'apprentissage et plus précisément l'analyse critique de l'échec deviennent possibles, car l'obstacle du narcissisme est franchi.

Cet apport est encore plus vérifiable dans la trajectoire de création d'entreprise (trajectoire n°2) à l'issue de laquelle l'entrepreneur manifeste la volonté de présenter son projet lors d'un groupe d'échange et de développement (GED). Cet exercice permet à l'entrepreneur de solliciter collectivement différentes expertises et de montrer qu'il est en mesure de s'inscrire de nouveau dans un projet valorisant. Dans cette trajectoire, l'entrepreneur parvient à tirer les leçons de l'échec tout en s'inscrivant dans un nouveau projet (dès le deuxième entretien E2).

#### **2.5. Le lien entre l'environnement social de l'entrepreneur et les attributions causales**

La norme d'internalité, qui est la valorisation socialement acquise des attributions internes (Beauvois et Dubois, 1988), permet de faire le lien entre les attributions causales et l'évolution

des relations entre l'entrepreneur et son environnement social. L'isolement de l'entrepreneur au début de son parcours peut être interprété comme la conséquence de la norme. De la même façon, les résultats montrent que l'entrepreneur prend ses distances pour se protéger et ne pas avoir à parler de l'échec qu'il vit comme une expérience douloureuse, dévalorisante (Cope, 2011) et stigmatisée (Cusin et Maymo, 2016 ; Singh *et al.*, 2015). Là encore, l'approche dynamique de la thèse révèle un rapprochement progressif entre l'entrepreneur et son environnement au moment où il commence à tirer des leçons et donc à attribuer des causes internes à l'échec.

La persistance des attributions narcissiques lors du deuxième entretien livre un apport théorique et des indications quant au niveau de clairvoyance normative de l'entourage et de l'entrepreneur. L'entourage ne fait visiblement pas la différence entre les attributions internes et les attributions narcissiques, car la persistance de ces dernières jusqu'au deuxième entretien n'empêche pas le rapprochement de l'entrepreneur de son environnement social.

Du côté de l'entrepreneur, la stratégie de protection de l'estime de soi grâce à l'attribution de causes narcissiques est contre-productive pour l'apprentissage ; en revanche, elle peut répondre à un besoin de désirabilité sociale. Cela se vérifie dans la trajectoire de recherche d'emploi (trajectoire n°3) pour laquelle l'entrepreneur s'expose socialement au moment des entretiens de recrutement. D'un point de vue managérial, nous verrons d'ailleurs que l'attribution narcissique peut être utilisée à des fins stratégiques lorsque l'entrepreneur s'expose.

Au final, cette section montre que la thèse apporte des réponses théoriques à la question de recherche et complète des travaux déjà existants (Tableau 24). Ces apports sont une réponse à l'intérêt d'une approche dynamique des attributions causales.

**Tableau 24 – Synthèse des apports théoriques, congruence entre les concepts mobilisés et réponses à la question de recherche**

Apport théorique de la thèse	Travaux déjà existants	Description de l'apport théorique dans le prolongement des travaux existants
<p>L'émergence des attributions narcissiques pour protéger l'estime de soi.</p> <p>Les attributions externes empêchent l'entrepreneur de tirer les leçons de l'échec de l'entreprise, elles traduisent un échec de l'apprentissage.</p>	<p>Les attributions internes sont le signe d'un apprentissage et les attributions externes d'une protection de l'estime de soi (Yamakawa et Cardon, 2015).</p>	<p>Les <b>attributions narcissiques</b> sont des attributions internes protectrices, mais non émancipatrices. <b><u>Elles permettent aussi à l'entrepreneur de protéger l'estime de soi, mais ne garantissent pas l'apprentissage.</u></b></p> <p>La persistance des attributions externes montre que <b><u>l'échec entrepreneurial laisse peu à peu la place à un échec de l'apprentissage.</u></b></p>
<p>Le lien entre les émotions et les attributions causales.</p>	<p>Les émotions constituent un obstacle à l'apprentissage. Il est donc important de les réguler afin de faciliter l'analyse critique de l'échec (Fang He <i>et al.</i>, 2018).</p>	<p>La présence importante des émotions négatives (tristesse et colère) <b><u>diminue en même temps que les attributions externes.</u></b></p>
<p>Le lien entre le narcissisme de l'entrepreneur et les attributions causales.</p>	<p>Le narcissisme de l'entrepreneur est un obstacle à l'apprentissage. Tant qu'il éprouve le besoin de protéger l'estime de soi, l'entrepreneur tire difficilement les leçons de l'échec (Leung <i>et al.</i>, 2021 ; Liu <i>et al.</i>, 2019).</p>	<p>L'entrepreneur parvient à protéger l'estime de soi grâce aux attributions narcissiques. Le projet de création marque le passage des attributions narcissiques aux attributions internes (émancipatrices). Il facilite l'apprentissage en <b><u>favorisant aussi le retour de l'estime de soi.</u></b></p>
<p>Le lien entre la vigilance entrepreneuriale et les attributions causales.</p>	<p>Lorsqu'il parvient de nouveau à se projeter dans un projet, l'entrepreneur peut puiser dans l'expérience de l'échec des ressources internes lui permettant une analyse critique de l'échec (Boso <i>et al.</i>, 2019).</p>	
<p>Le lien entre l'environnement social de l'entrepreneur et les attributions causales</p>	<p>Les attributions internes sont socialement mieux valorisées (Beauvois et Dubois, 1988). Selon sa clairvoyance normative et son besoin de désirabilité sociale (ou d'autoprotection), l'individu peut attribuer des causes internes aux événements passés (Pasquier et Valéau, 2015).</p>	<p>L'attribution narcissique est une stratégie qui permet à l'entrepreneur de montrer qu'il tire les leçons de l'échec afin de se rendre socialement désirable. <b><u>Cela démontre que s'il ne connaît pas l'existence de la norme d'internalité (niveau cognitif), il cherche, avec les attributions narcissiques, à adopter un comportement d'adhésion à la norme (niveau conatif de la clairvoyance).</u></b></p>

La section suivante permet d'identifier l'apport managérial de la thèse. Elle vise à mieux comprendre comment les apports théoriques décrits ci-dessus (Tableau 23) peuvent, grâce à des propositions existantes au sein de la communauté scientifique, faciliter l'accompagnement de l'apprentissage par l'échec. Nous y découvrons, en réponse aux intérêts soulevés en préambule de cette thèse, les leviers qui permettent de surmonter l'obstacle des émotions et du narcissisme de l'entrepreneur.

## **SECTION 2 - LES APPORTS MANAGÉRIAUX : LES ATTRIBUTIONS COMME LEVIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT SELON LA SINGULARITÉ DES TRAJECTOIRES**

Les 13 dyades et les 3 trajectoires fournissent un apport managérial qui alimente notre réflexion sur l'accompagnement en coaching professionnel. Cette section a pour but de montrer que le parcours de l'entrepreneur comprend une succession d'étapes qui constituent pour chacune d'entre elles un signe d'évolution dans l'accompagnement.

### **1. Intérêt managérial de la thèse**

L'intérêt managérial de la thèse est d'identifier si les attributions peuvent révéler des informations au coach. Leur évolution dans le discours de l'entrepreneur montre que conjointement à l'évolution d'autres facteurs, elles sont le signe d'une évolution dans l'apprentissage et dans les relations à l'environnement social (Tableau 23). Le paragraphe suivant montre en outre que les informations fournies par les attributions peuvent guider le coach dans l'accompagnement. Pour aller plus loin, le coach peut interroger les attributions pour faciliter l'apprentissage en recourant étape après étape à des préconisations présentes dans la littérature sur l'échec entrepreneurial (Byrne et Shepherd, 2015).

Par ailleurs, l'intérêt managérial d'identifier le niveau de clairvoyance normative du coach face à la norme d'internalité révèle qu'un accompagnement plus interventionniste est utile lorsque l'entrepreneur s'expose socialement.

### **2. L'émergence d'un processus observable dans le coaching de l'entrepreneur : les attributions comme leviers de l'accompagnement**

Quelle que soit la trajectoire, l'entrepreneur attribue au départ des causes dont la répartition interne, externe et narcissique est assez similaire (Figure 37). Les différences de répartition constatées à l'issue des 4 séances de coaching et à partir du deuxième entretien (E2) trouvent leur origine dans les individualités des entrepreneurs et la diversité des objectifs.

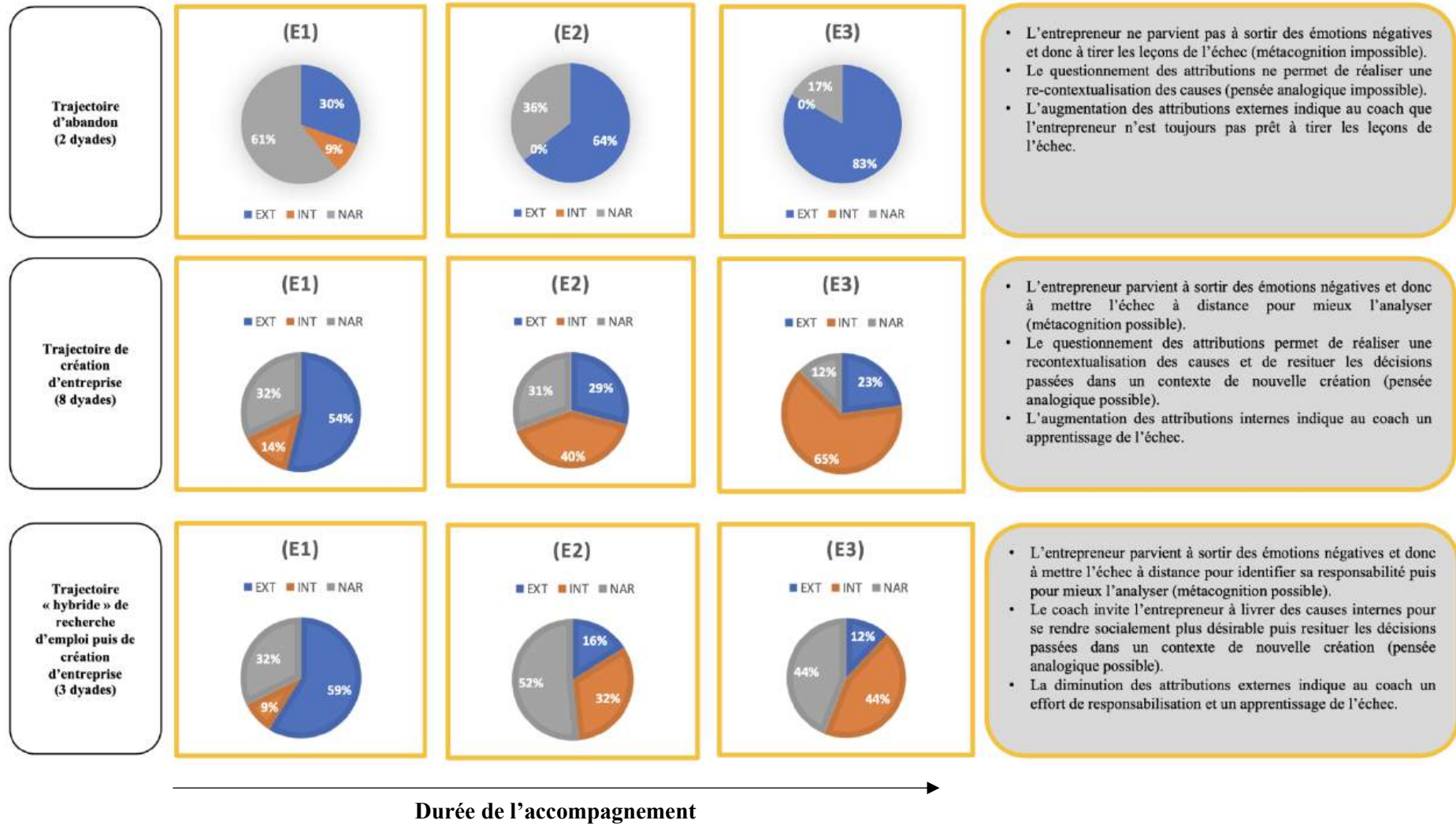
Concernant l'individualité, il est important de préciser que les entrepreneurs attribuent des causes à leur échec en fonction de leur propre évaluation et de leur expérience émotionnelle (Jenkins *et al.*, 2014 ; Shepherd, 2003a). En fonction des situations, des contextes et donc des



individualités, la portée de l'échec n'est pas la même et le rythme de l'apprentissage diffère (Yamakawa et Cardon, 2015).

Le deuxième constat que nous faisons est que selon les objectifs (création d'entreprise ou recherche d'emploi), les attributions évoluent différemment. Dans le cas de l'entrepreneur qui souhaite créer une entreprise, il est important de tirer les leçons de l'échec dans l'optique de se constituer un « *dividende stratégique* » (Boso *et al.*, 2019 ; p. 26), c'est-à-dire un ensemble de ressources internes sur la base desquelles l'entrepreneur peut construire son nouveau projet. L'entrepreneur demandeur d'emploi est quant à lui dans une logique de désirabilité sociale ; il est donc important qu'il montre qu'il sait tirer les leçons de l'échec.

Figure 37 – Évolution des attributions dans le coaching selon les trajectoires



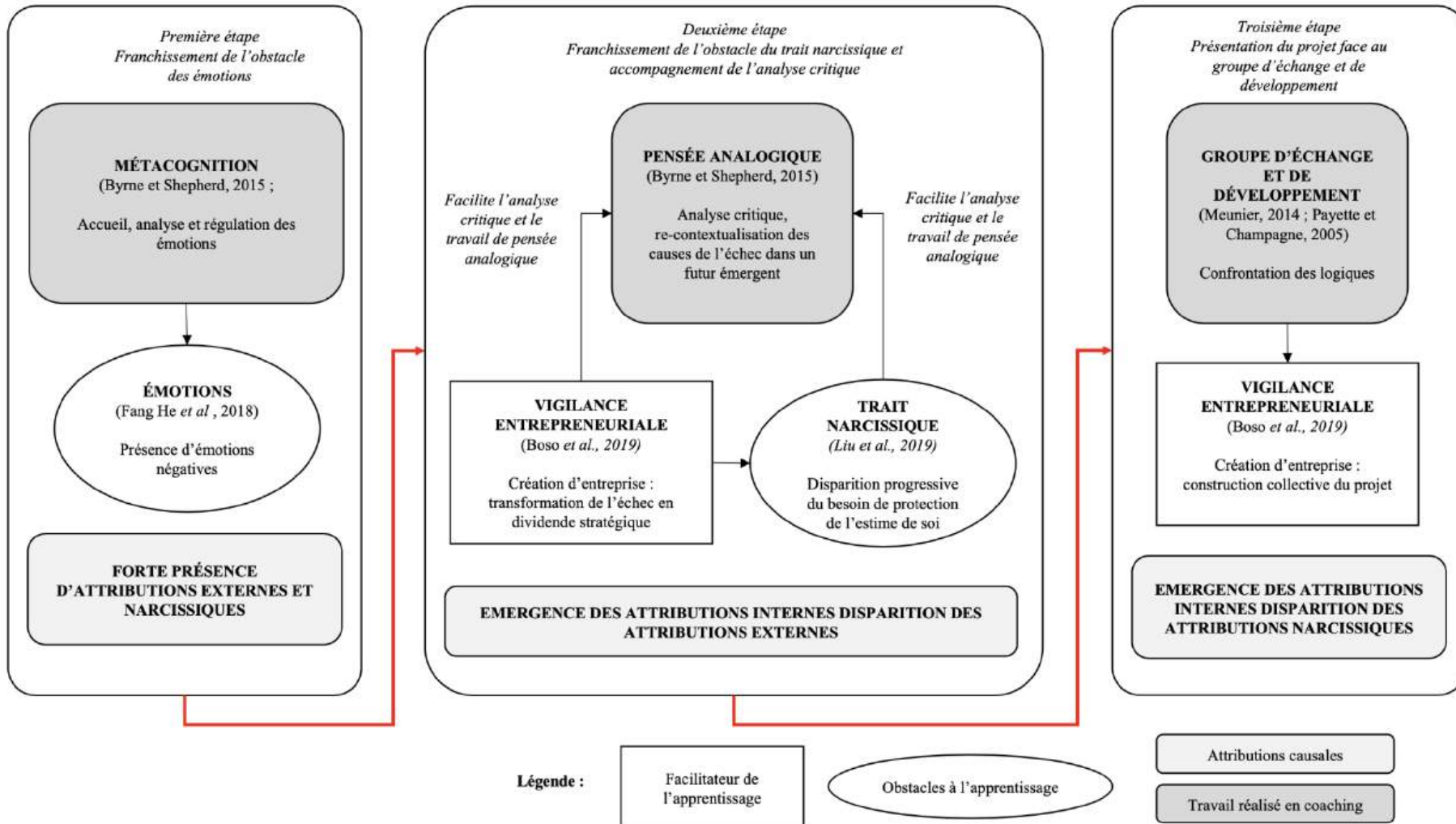
Selon les deux objectifs (création d'entreprise ou recherche d'emploi), le coach n'aborde pas les attributions de la même manière. Dans le cas de la création d'entreprise, il perçoit l'attribution comme un moyen de questionner l'entrepreneur et de l'encourager à décontextualiser les événements afin de tirer des leçons de l'échec (Figure 37). Dans le cas de la recherche d'emploi, il perçoit l'attribution comme une fin en soi, destinée à rassurer les recruteurs. Mais le point commun que nous voyons émerger entre ces trajectoires, c'est un processus d'accompagnement en trois temps :

- Le premier temps consiste à aider l'entrepreneur à dépassionner l'échec et à réguler ses émotions. Ce constat vient confirmer les travaux de Fang He *et al.* (2018), selon qui les émotions constituent l'un des principaux obstacles à l'apprentissage. Le travail de régulation des émotions fait quant à lui référence à la mobilisation de la métacognition de Byrne et Shepherd (2015). Ce travail décrit une prise de conscience, une capacité à « penser à penser » et à dépassionner les situations critiques. Ainsi, grâce au coaching, les entrepreneurs sont en mesure de tirer les leçons de l'échec lorsqu'ils sont capables d'observer leurs émotions au moment où elles surviennent. Cette étape constitue un préalable indispensable dans l'accompagnement et on observe que les entrepreneurs qui n'y parviennent pas ne peuvent pas poursuivre de façon constructive leur accompagnement (trajectoire d'abandon).
- Le deuxième temps concerne le trait narcissique qui peut conduire l'entrepreneur à mettre en place des stratégies de protection de l'estime de soi. Rappelons que ce constat fait référence aux conclusions de Liu *et al.* (2019) qui montrent que ce réflexe défensif a pour effet de freiner l'apprentissage de l'échec. En définissant le concept de vigilance entrepreneuriale, Boso *et al.* (2019) soulignent l'importance de la création d'entreprise dans le retour de l'estime de soi et offrent au coach la possibilité de combiner le passé et le futur (apport théorique cf. Tableau 23). Dans ce deuxième temps, le coach procède en interrogeant ouvertement les causes pour les situer dans le présent et l'avenir. Par exemple, il peut interroger la pertinence d'une décision dans le contexte passé et demander en quoi cette décision qui est à l'origine de l'échec ne devient pas une décision pertinente dans un contexte présent ou émergent. Il peut aussi interroger les causes externes en demandant à l'entrepreneur comment il aurait pu les éviter.

- Dans un troisième temps de l'accompagnement, le coach peut identifier le fait que l'entrepreneur parvient largement à attribuer des causes internes à l'échec et donc à tirer les leçons de l'échec. Selon l'objectif, il se peut que l'accompagnement prenne une tournure plus collective et que l'entrepreneur se montre enclin à construire son projet avec l'aide de la communauté dans le cadre bienveillant du groupe d'échange et de développement. Cet exercice animé par le coach est porteur d'apprentissage pour l'ensemble des entrepreneurs puisqu'il instaure un espace au sein duquel les logiques s'affrontent. Cette pratique de coaching est comparable à l'analyse de pratique professionnelle, qui permet de réfléchir à l'avenir avec la mise en œuvre de nouveaux projets (Meunier, 2014 ; Payette et Champagne, 2005).

Au final, les résultats obtenus dans les 13 dyades permettent de décliner trois étapes que l'on peut regrouper dans un processus sur la base duquel le coach peut s'appuyer pour accompagner l'apprentissage (Figure 38). Nous retenons ici le terme de processus pour désigner « *une activité, ou un ensemble d'activités, qui se fondent sur un certain nombre de données entrantes pour les transformer et leur apporter de la valeur ajoutée afin de produire une ou plusieurs activités sortantes* » (Krajewski et Ritzman, 2010 ; p. 3). En effet, l'analyse des émotions et la mise à distance de l'échec qui constituent la première étape du processus permettent d'enrichir l'étape suivante. L'apprentissage de l'échec n'est enfin possible que lorsque l'entrepreneur est en mesure de ne plus regarder le passé avec de la colère ou de la tristesse. Selon l'objectif de l'accompagnement, les 3 étapes comportent des particularités qu'il convient de discuter.

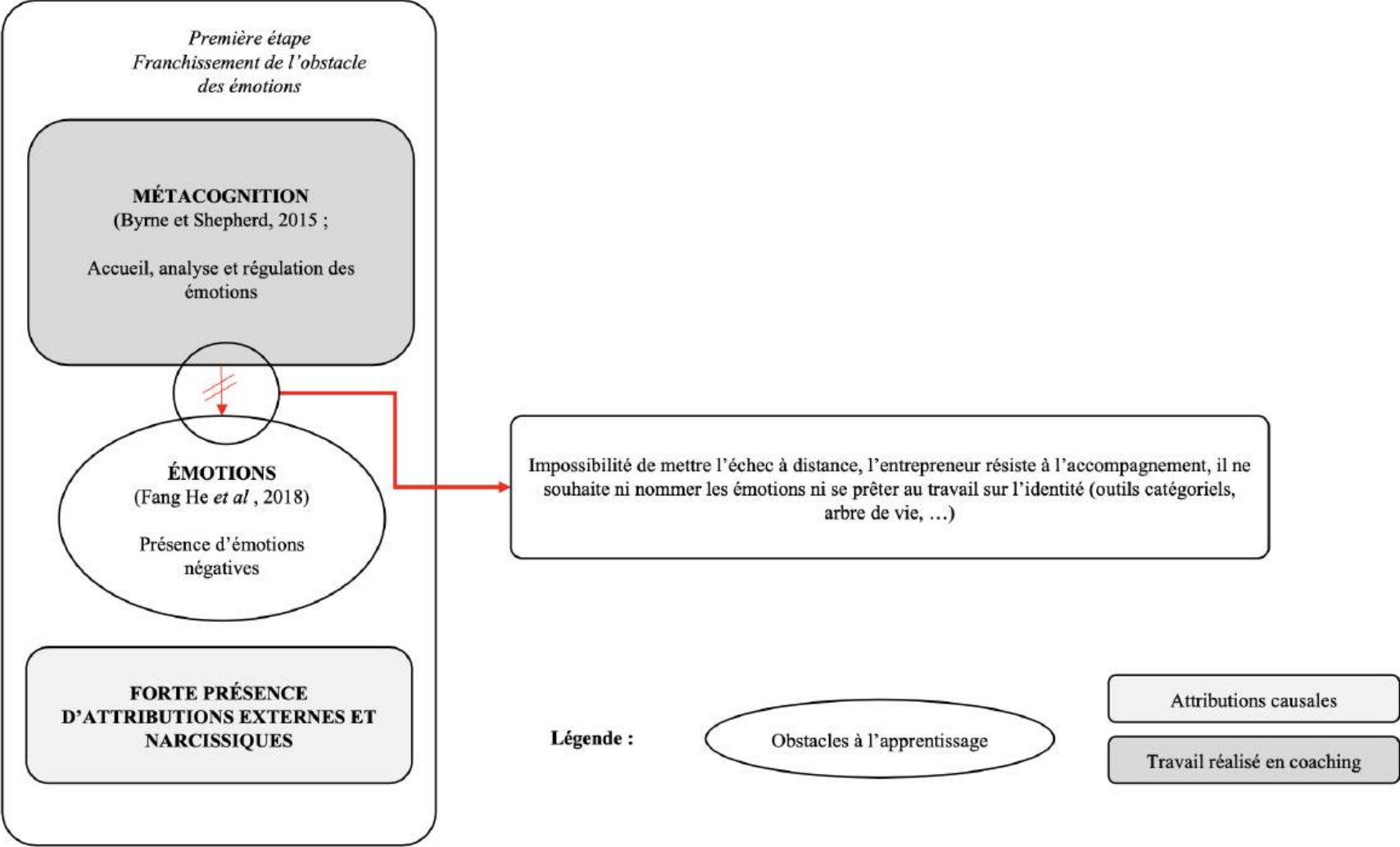
Figure 38 - Processus d'accompagnement de l'apprentissage



### **3. Trajectoire d'abandon : l'accompagnement vécu comme un deuxième échec et une augmentation des attributions externes**

La trajectoire d'abandon se caractérise principalement par la persistance des attributions externes et par conséquent, l'impossibilité de franchir les étapes (Figure 38) et les obstacles de l'apprentissage. Les résultats montrent, comme nous l'avons vu précédemment, que les attributions externes se modifient tout au long de l'accompagnement et que l'entrepreneur, lorsqu'il ne parvient pas à se saisir du coaching pour tirer les leçons de l'échec, rend progressivement l'association responsable de ses difficultés à rebondir. L'entrepreneur ne parvient pas à surmonter la première étape du processus d'accompagnement (Figure 38), car ses émotions, bien qu'elles soient accueillies et interrogées par le coach, l'empêchent de mettre l'échec à distance pour mieux l'analyser et atteindre la deuxième étape de l'apprentissage. Une autre hypothèse peut laisser penser que le coaching ne se prête pas à l'accompagnement d'une personne qui ne parvient pas à se soustraire de ses émotions. Le recours à un soin destiné à guérir l'entrepreneur de blessures par le biais d'une thérapie se prête mieux à ce genre de situation, c'est pourquoi le coach invite l'entrepreneur à y réfléchir. Pour autant, dans chacune des 2 dyades correspondantes à cette trajectoire, on observe que l'abandon suscite beaucoup de questions chez le coach, qui y voit une opportunité pour interroger sa pratique en supervision. Au final, la présence des attributions externes et l'impossibilité de tirer les leçons de l'échec ne font que confirmer les travaux de Yamakawa et Cardon (2015) selon qui, les attributions internes sont corrélées à un apprentissage de l'échec. La difficulté à dépassionner l'échec rejoint quant à elle les conclusions de Byrne et Shepherd (2015), pour qui le travail de métacognition précède celui de la pensée analogique et de recontextualisation des événements. Il est impossible d'envisager la distanciation nécessaire à l'analyse critique tant que l'entrepreneur manifeste toujours intensément de la colère et de la tristesse. Par ailleurs, l'inexistence de toute forme de projection ou de vigilance entrepreneuriale n'offre aucun levier accessible au coach pour lui permettre de faire le lien entre les attributions causales et le projet de création d'entreprise. Cela rejoint donc les conclusions de Boso *et al.* (2019) et la possibilité de voir dans un projet de création l'opportunité de percevoir l'échec non pas comme un traumatisme d'innovation (Välikangas *et al.*, 2009), mais plutôt comme une forme d'héritage utile au projet de création.

Figure 39 – Trajectoire d’abandon - rupture dans le processus d’accompagnement de l’apprentissage



#### **4. Trajectoire de création d'entreprise : la vigilance entrepreneuriale comme levier d'accompagnement**

Parmi les 3 trajectoires identifiées, la trajectoire de création d'entreprise est celle qui se rapproche le plus de la trajectoire générale (Figure 32). Par conséquent, elle implique un accompagnement selon les trois étapes identifiées en amont ; métacognition pour le franchissement des émotions, pensée analogique et vigilance entrepreneuriale pour l'obstacle narcissique et échange de pratique (Figure 38). Elle se différencie des autres trajectoires par une augmentation des attributions internes et une diminution des attributions externes et narcissiques. Cette tendance est corrélée à un franchissement de l'obstacle des émotions et du narcissisme et l'apparition des premiers signes de l'apprentissage. L'objectif de création d'entreprise implique une analyse critique de l'échec. À ce titre, la manifestation plus importante, dès le deuxième entretien, des attributions internes montre que l'entrepreneur rentre dans une phase de remise en question.

Dans cette trajectoire que l'on peut qualifier de « réussie » dans le sens où l'entrepreneur parvient à se reconstruire, le travail réalisé avec le coach peut s'assimiler à une transformation du traumatisme d'innovation (Välilikangas *et al.*, 2009) en dividende stratégique (Boso *et al.*, 2019). Ce constat répond partiellement aux questions soulevées par les théories de la cognition avec d'un côté l'heuristique de représentativité, qui semble aller dans le sens de la lecture émotionnelle de V<sub>ä</sub>l<sub>i</sub>k<sub>a</sub>n<sub>g</sub>a<sub>s</sub> *et al.* (2009), et de l'autre, la théorie des perceptives de Tversky et Kahneman (1974), selon qui un décideur confronté à des pertes a tendance à faire des choix plus risqués. Dans un contexte entrepreneurial, les trajectoires d'abandon et de création d'entreprise répondent partiellement à ce questionnement et montrent que, dans une perspective de recherche plus étendue, d'autres facteurs individuels peuvent conditionner ces deux types de comportements. L'intérêt ici est de montrer que les attributions causales sont différentes dans les deux trajectoires et que l'orientation vers un comportement plus risqué dans la deuxième trajectoire alimente le trait narcissique de l'entrepreneur, facilite le retour de l'estime de soi et constitue au final un levier d'accompagnement permettant de reconsidérer les causes de l'échec en le transformant en dividende stratégique. Le rôle du coach est d'aider l'entrepreneur à trouver un équilibre entre la tendance à se sentir inhibé par le choc psychologique lié à l'échec (trajectoire n°1) et une prise de risque inconsidérée dont le simple but est de retrouver l'estime de soi. L'objectif de création d'entreprise implique bien une analyse critique de l'échec (Cope, 2011).



Au final, la disparition des émotions et la manifestation des attributions narcissiques indiquent au coach le moment à partir duquel il peut accompagner l'entrepreneur dans le travail de contextualisation et de pensée analogique défendu par Byrne et Shepherd (2015).

## **5. Trajectoire hybride de recherche d'emploi puis de création d'entreprise : une injonction du coach teintée de clairvoyance normative**

Le plus saillant dans cette trajectoire, c'est que les attributions narcissiques sont encouragées par le coach. Les résultats montrent bien que ce dernier constitue une injonction pour atteindre rapidement l'objectif d'une recherche d'emploi nécessaire à la reconstruction de l'entrepreneur (Figure 39). Afin de répondre à cette injonction, l'entrepreneur privilégie les attributions narcissiques, car elles sont plus protectrices pour préserver l'estime de soi. L'injonction interroge le coach sur sa propre pratique et soulève à chaque fois un questionnement en supervision. Cela montre à quel point l'injonction est consciente, mais pas toujours assumée alors même qu'elle répond parfaitement à l'objectif de la recherche d'emploi.

L'attribution de causes internes arrive quant à elle dans un deuxième temps (Figure 39). Comme dans la trajectoire de création d'entreprise, leur apparition est corrélée au concept de vigilance entrepreneuriale tel qu'il est défendu par Boso *et al.* (2019). Dès qu'ils ont trouvé un emploi, les entrepreneurs manifestent le besoin de rester dans l'entrepreneuriat et de démarrer de façon moins risquée un projet de création d'entreprise. L'entrepreneuriat nourrit bien l'estime de soi puisqu'il coïncide avec l'attribution de causes internes et la disparition significative des attributions narcissiques. La vigilance entrepreneuriale apparaît là aussi comme un levier de l'accompagnement destiné à franchir l'obstacle du narcissisme.

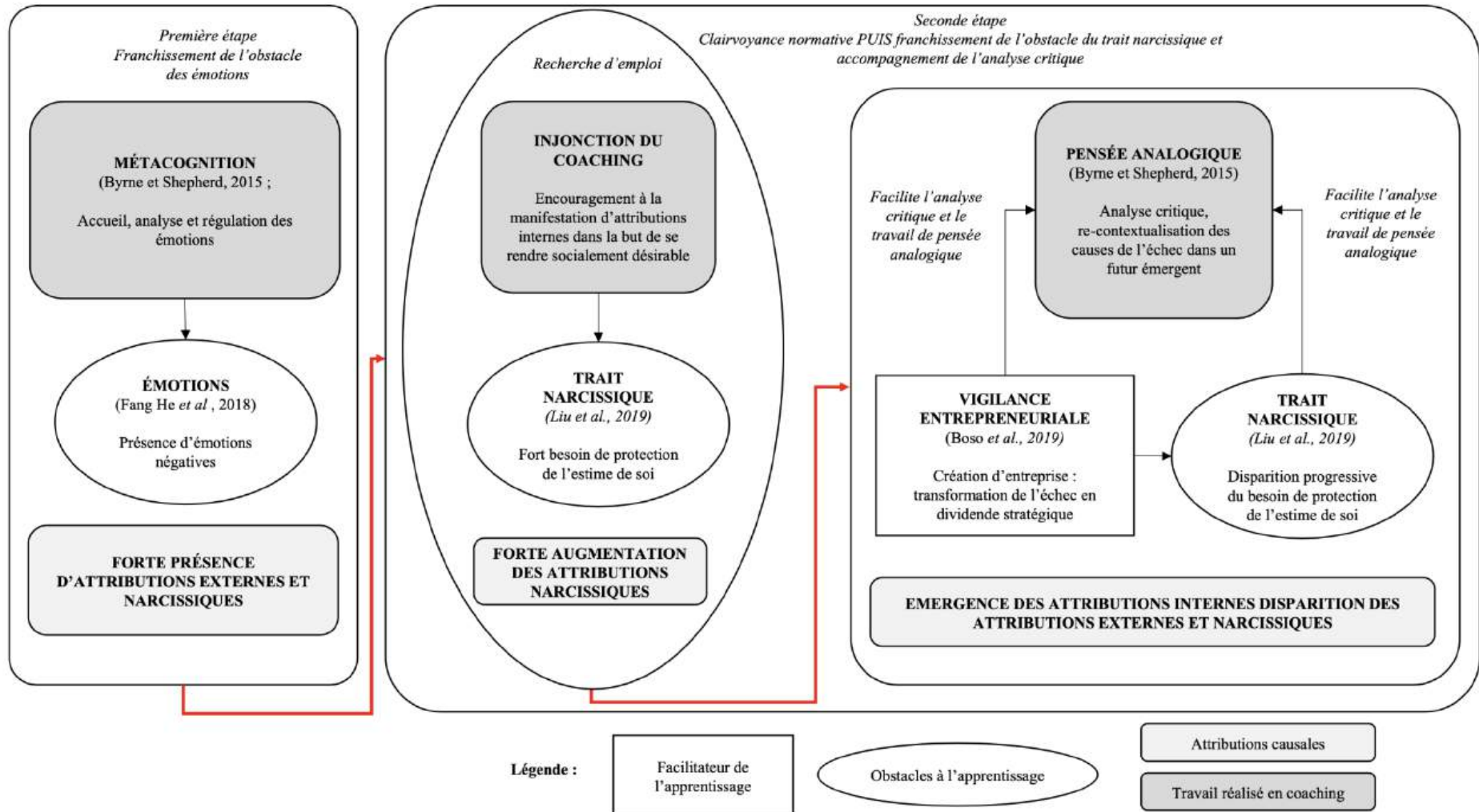
Dans cette trajectoire, l'entrepreneur se distingue de celui qui souhaite uniquement créer une entreprise (trajectoire n°2), car il ne souhaite pas présenter son projet devant la communauté. Il ne le juge pas suffisamment ambitieux pour rentrer en compétition avec d'autres projets plus risqués. Le franchissement plus tardif de l'obstacle du narcissisme peut expliquer ce phénomène dans le sens où l'entrepreneur peut encore redouter le regard des autres et ainsi éprouver le besoin de protéger l'estime de soi.

Au final, cette trajectoire questionne le niveau de connaissances du coach de la norme d'internalité et donc, sa clairvoyance normative. Elle soulève en outre deux questions :

- Le coach encourage-t-il l'entrepreneur à livrer des attributions internes sans avoir connaissance de la norme d'internalité ?
- Le coach encourage-t-il l'entrepreneur à livrer des attributions internes en ayant connaissance de la norme d'internalité ?

À ces deux questions, les deux réponses formulées par Py et Somat (1991) s'orientent vers deux niveaux. Un niveau cognitif qui interroge la connaissance ou non de l'existence de la norme d'internalité (qui n'apparaît pas directement dans les résultats de la thèse) et un niveau conatif qui indique le comportement à adopter pour se rendre socialement plus désirable (qui apparaît directement dans les résultats de la thèse). C'est au niveau conatif que se situe le principal apport de la thèse, car il existe un lien entre l'injonction du coach, l'encouragement à livrer des attributions internes et l'enjeu pour l'entrepreneur de montrer qu'il tire les leçons de l'échec. Cet apport ne doit pas faire oublier au coach la nécessité de bien faire la distinction entre les attributions internes émancipatrices et révélatrices d'apprentissage et les attributions narcissiques protectrices de l'estime de soi. En effet, sur le plan cognitif, aucun résultat ne montre que le coach connaît l'existence de la norme d'internalité, mais il apparaît en revanche qu'il préconise les explications internes pour permettre à l'entrepreneur de trouver le plus rapidement possible un emploi. Ce questionnement phénoménologique est important, car il soulève d'autres perspectives de recherches. En la rapprochant des facteurs attributionnels que nous avons décrits, la clairvoyance normative pourrait nous indiquer le poids de l'environnement social dans l'apprentissage et dans l'accompagnement en coaching.

Figure 40 – Trajectoire de recherche d’emploi – injonction du coaching dans la manifestation d’attributions internes



### **SECTION 3 - LES APPORTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA THÈSE**

Cette section montre l'intérêt d'une approche longitudinale auprès de dyades coach/coaché pour rendre compte de l'évolution des attributions causales dans le cadre de l'apprentissage par l'échec entrepreneurial. Le recours à cette approche a été réalisé dans d'autres types d'accompagnements et notamment dans le cadre de thérapies destinées aux enfants (Armstrong et Ross, 2020 ; Loader *et al.*, 2019). S'il n'est pas nouveau, nous pouvons dire en revanche que l'intérêt de son choix est de générer un matériau empirique suffisamment riche pour répondre à notre question de recherche.

#### **1. Intérêt empirique de l'approche longitudinale auprès de dyades coach/coaché**

L'intérêt empirique de la thèse réside dans le recours à une approche longitudinale pour l'observation de l'évolution des attributions causales. L'approche est déjà connue en sciences de gestion (Hombourger-Barès, 2014 ; Lefebvre *et al.*, 2015), mais l'intérêt de son recours pour l'observation de l'évolution des attributions causales à la suite d'un échec entrepreneurial n'a, à notre connaissance, jamais été étudié. Nous avons fait ce choix pour obtenir des données permettant à la fois de vérifier la congruence entre les attributions et d'autres facteurs (obstacles à l'apprentissage...). Par ailleurs, ce choix permet d'observer comment cette congruence évolue dans la durée d'un accompagnement en coaching, et c'est ce qui nous conduit au deuxième intérêt empirique, à savoir la combinaison de cette approche et des dyades coach/coaché.

La collecte de données auprès de dyades coach/coaché a déjà été pratiquée dans de nombreuses disciplines abordant l'accompagnement en psychologie ou en sciences de l'éducation (Armstrong et Ross, 2020 ; Loader *et al.*, 2019 ; Roskam *et al.*, 2008). Elle permet d'opérer une triangulation des données et offre la possibilité de connaître les leviers dont se saisit le coach dans la durée de l'accompagnement.

Au final, c'est l'intérêt empirique d'une approche longitudinale auprès de dyades coach/coaché qui aura permis un apport à la fois théorique et managérial.

## **2. Apports empiriques qui confirment l'intérêt de l'approche longitudinale auprès de dyades**

Concernant les apports empiriques de la thèse (tableau 23), c'est grâce à l'approche longitudinale que nous avons pu découvrir l'évolution d'une congruence entre les différents facteurs étudiés. Si les concepts sur la base desquels nous avons construit notre socle théorique existaient séparément, c'est par l'approche longitudinale que nous sommes parvenus à les relier et avons pu observer leur évolution. Plus précisément, l'apport empirique de notre étude longitudinale présente l'intérêt d'avoir fait émerger, selon les trajectoires (création ou recherche d'emploi), les obstacles à l'apprentissage, les effets de la vigilance entrepreneuriale et de la clairvoyance normative sur l'apprentissage. Elle nous a aussi permis de ne jamais parvenir à les identifier dans la trajectoire d'abandon.

Par ailleurs, le fait de pouvoir pénétrer dans la boîte noire de l'accompagnement en coaching grâce aux dyades nous aura permis de bénéficier d'une triangulation, assurant ainsi une fiabilité de nos données empiriques.

En outre, le choix d'une collecte de données auprès des dyades nous aura permis d'expérimenter une approche qui jamais, à notre connaissance, n'a été réalisée dans l'accompagnement en coaching professionnel. Au final, c'est bien l'approche dyadique qui est à l'origine d'une identification des leviers permettant d'aider l'entrepreneur à surmonter les obstacles de l'apprentissage.

## **SECTION 4 - LES LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

Ce que nous souhaitons aborder dans cette section, ce sont les limites et les perspectives de notre recherche. Comme dans de nombreux travaux, ce travail n'échappe pas à une autocritique constructive susceptible d'apporter des améliorations et envisager de nouvelles perspectives de recherches. La principale limite que nous constatons dans cette recherche est méthodologique. Elle questionne la représentativité de chacune des trajectoires. Il est important de rappeler que la trajectoire d'abandon concerne 2 des 13 dyades, la trajectoire de création d'entreprise concerne 8 dyades et la trajectoire de recherche d'emploi quant à elle concerne 3 dyades. Cette recherche ouvre donc la possibilité de s'intéresser à chacune de ces trois trajectoires pour identifier sous un angle différent de celui des attributions causales, l'émergence de nouveaux phénomènes.

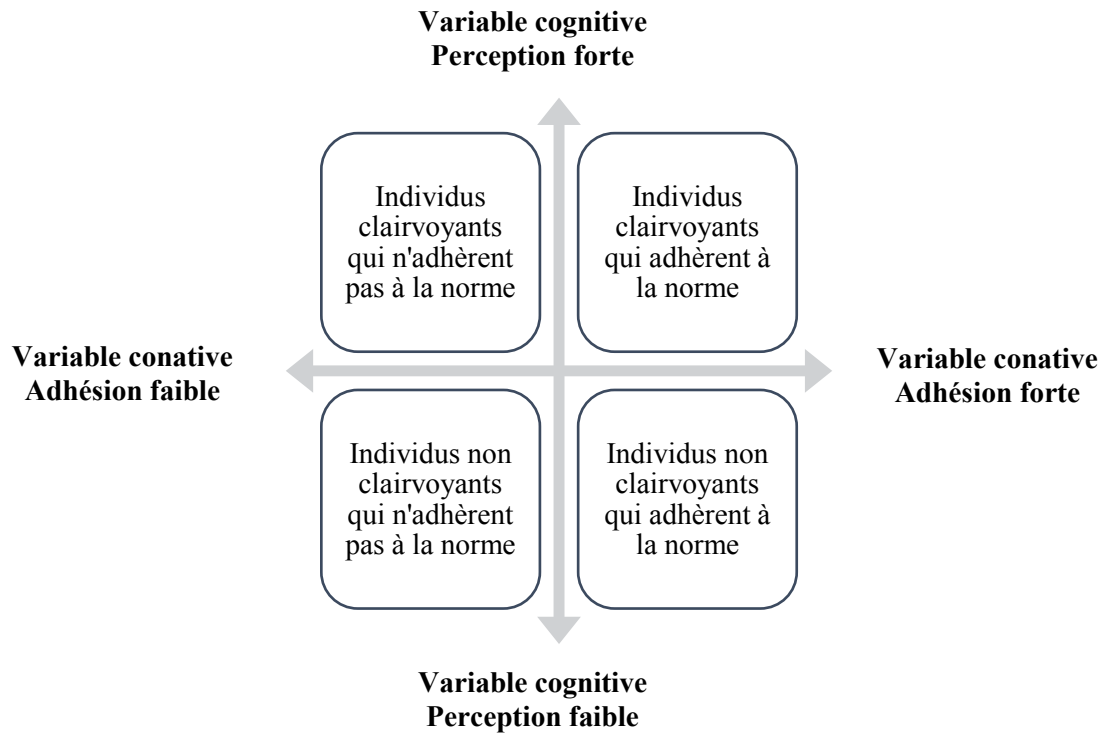
Bien que le niveau de saturation des données soit suffisant, il pourrait être intéressant de questionner les entrepreneurs sur une durée plus longue et de comparer les trajectoires entre les entrepreneurs accompagnés en coaching et ceux qui ne l'ont pas été. Cela pourrait permettre de dresser des portraits d'entrepreneurs et de comparer ainsi la valorisation du dividende stratégique décrit par Boso *et al.* (2019) entre des entrepreneurs accompagnés et des entrepreneurs qui ne le sont pas.

L'autre limite constatée à l'issue de cette recherche concerne l'accompagnement en coaching, et en particulier la trajectoire de recherche d'emploi (trajectoire n°3). Bien que nous ayons identifié et fait apparaître le concept de clairvoyance normative défendu par Py et Somat (1991), nous ne sommes pas en mesure de dire plus précisément quel est le niveau d'appropriation par le coach de la norme d'internalité. Pour Py et Somat (1991), il serait possible de connaître les normes sociales sans les partager ou, inversement, de s'y conformer sans les percevoir. Partant de ce principe, ils croisent ces deux variables pour aboutir à quatre positions possibles (Figure 41) :

- Cas n°1 : Individus clairvoyants qui n'adhèrent pas à la norme. Les explications sont plutôt externes, mais dans certaines situations, les réponses vont être internes.
- Cas n°2 : Individus clairvoyants qui adhèrent à la norme. Les explications sont plutôt internes.
- Cas n°3 : Individus non clairvoyants qui n'adhèrent pas à la norme. Les explications sont plutôt externes et l'individu ne perçoit pas l'aspect valorisant de l'internalité.

- Cas n°4 : Individus non clairvoyants qui adhèrent à la norme. Les explications sont plutôt internes et le sujet ne perçoit pas l'aspect valorisant de l'internalité.

**Figure 41 – Variables conatives et cognitives liées à la norme d'internalité, d'après Py et Somat (1991)**



Intuitivement, l'encouragement par le coach à livrer des attributions internes pour montrer que l'entrepreneur a tiré les leçons de l'échec et ainsi se rendre socialement désirable nous fait dire qu'il y a clairvoyance et adhésion à la norme d'internalité (cas n°2). Rien dans notre matériau empirique ne nous permet de l'affirmer, mais dans la trajectoire de recherche d'emploi, le coach considère comme « recevables » des attributions narcissiques protectrices qui ne sont pas, comme nous l'avons vu, des attributions internes émancipatrices. Ce constat ouvre donc la possibilité d'investiguer dans l'accompagnement en coaching la place de la norme d'internalité dans la durée d'accompagnements. Le concept de clairvoyance normative en coaching ouvre un champ intéressant. En le rapprochant des facteurs attributionnels que nous avons décrits plus en avant, il pourrait nous indiquer le poids de l'environnement social dans le processus émancipatoire de l'accompagnement en coaching d'autres populations.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**



Ce que nous avons vu en détail dans ce travail, c'est que l'apprentissage de l'entrepreneur à la suite d'un échec se heurte à de nombreux obstacles et qu'il peut se solder par un abandon de l'accompagnement ou un renoncement à s'investir dans un nouveau projet.

À ce titre, la théorie de l'attribution vient éclairer notre questionnement et mieux comprendre ce qui fait que certains entrepreneurs parviennent à surmonter ces obstacles et d'autres non. C'est à partir de cette théorie que nous avons initié une réflexion à notre question de recherche. La notion de biais cognitifs et plus précisément de biais d'autocomplaisance (Miller et Ross, 1975) a été le premier élément à faire écho à notre réflexion, et c'est à partir de celui-ci que nous avons fait le choix de mobiliser la théorie de l'attribution (Heider, 1958a) comme socle théorique principal de la thèse. En effet, les entrepreneurs qui connaissent un échec peuvent expliquer ce qui s'est passé en livrant des causes à l'évènement : « J'ai échoué à cause de [...] ou parce que [...] ». En l'occurrence, en les questionnant sur ce qui s'est passé, on remarque que l'attribution de causes s'accompagne en réalité d'autres facteurs. Dans le prolongement de la théorie de l'attribution et de ce constat, nous avons donc jugé bon d'identifier dans la littérature les facteurs cognitifs et motivationnels susceptibles de faire obstacle au parcours de l'entrepreneur. Dès lors, aborder le concept d'attribution sous l'angle plus large des obstacles et des leviers dans la durée d'accompagnement en coaching nous aura permis de définir notre question de recherche dans les termes suivants :

**Comment, à la suite d'un échec entrepreneurial, les attributions causales exprimées par l'entrepreneur évoluent-elles ?**

**À la suite d'un échec entrepreneurial, comment le coaching professionnel parvient-il à accompagner l'entrepreneur dans le franchissement des obstacles à l'apprentissage ?**

**Quelle est la place des attributions causales dans l'accompagnement de l'entrepreneur en coaching professionnel ?**

L'objectif théorique de cette thèse était d'examiner les effets de la défaillance de l'entreprise du point de vue de l'entrepreneur. En s'appuyant sur la théorie de l'attribution, ce travail montre que les causes exprimées par l'entrepreneur à la suite d'un échec peuvent, associées à d'autres facteurs, former des indicateurs pertinents pour le coach. Ce que ce travail ambitionnait en outre, c'était bien d'observer l'évolution des causes dans le discours de l'entrepreneur.

L'objectif managérial de la thèse était d'observer la place des attributions dans l'accompagnement en coaching. Nous souhaitons identifier comment le coaching pouvait aider l'entrepreneur à surmonter les obstacles de l'apprentissage.

D'un point de vue méthodologique, nous avons tenu compte de recherches sur l'échec entrepreneurial (Ucbasaran *et al.*, 2013) qui préconisent le recours à un suivi longitudinal du parcours de l'entrepreneur pour étudier l'évolution des attributions causales et la façon dont l'entrepreneur parvient à surmonter les obstacles de l'apprentissage.

Afin de trouver des réponses à notre questionnement, nous avons fait le choix de recourir à l'étude de cas enchâssés. Plus précisément, ce sont les entretiens menés auprès de dyades coach/coaché dans la durée d'accompagnements en coaching qui nous aura permis de répondre à notre questionnement de recherche.

L'émergence du concept d'attribution narcissique apporte une réponse à l'objectif théorique. En effet, nous avons pu constater que pour préserver l'estime de soi, l'entrepreneur peut exprimer des attributions internes protectrices et non émancipatrices, surtout lorsqu'il souhaite répondre à un besoin élevé de désirabilité sociale. Ce constat vient notamment compléter des travaux existants selon lesquels les attributions internes sont le signe d'un apprentissage (Mantere *et al.*, 2013 ; Yamakawa et Cardon, 2015). Par ailleurs, nous pouvons conclure qu'il existe bien une congruence entre les concepts mobilisés. L'articulation entre les attributions causales, les obstacles de l'apprentissage et le lien entretenu avec l'environnement social existe et évolue différemment selon les trajectoires. C'est la singularité de chacune des trajectoires qui occasionne, à des moments différents, le recours du coach à certains leviers.

Les réponses apportées à l'objectif managérial montrent que les attributions sont un indicateur pertinent de l'apprentissage dans le regard du coach. Elles lui permettent notamment de déclencher plusieurs leviers pour surmonter l'obstacle des émotions et du narcissisme. En effet, le travail de métacognition puis de pensée analogique, préconisés par Byrne et Shepherd (2015) et accompagnés par le coach, facilitent l'apprentissage de l'entrepreneur. En facilitant ces différentes démarches, le coaching permet à l'entrepreneur de mieux interroger les causes de l'échec et ainsi de mieux en tirer les leçons. Comme nous l'avons constaté, c'est aussi en s'appuyant sur la vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019) que le coach peut encourager l'entrepreneur à identifier, dans son expérience de l'échec, ce qui a fonctionné ou non.

D'un point de vue à la fois théorique et managérial, qu'il s'agisse d'abandonner l'accompagnement, de s'inscrire dans un projet entrepreneurial ou de trouver un emploi, ce que l'entrepreneur exprime à travers les attributions causales, ce sont des besoins :

- Le besoin de protéger l'estime de soi avec des attributions externes,
- Le besoin de montrer qu'il tire les leçons de l'échec pour se rendre socialement désirable avec des attributions narcissiques,
- Ou tout simplement le besoin de tirer les leçons de l'échec avec des attributions internes.

Selon la tendance à manifester l'une ou l'autre de ces attributions pour expliquer l'échec, le coach dispose d'indicateurs permettant d'orienter l'accompagnement et donc l'apprentissage.

Sur le plan méthodologique, cette voie de recherche montre la pertinence que représente l'étude de cas et la méthode dite « à la Gioia » pour étudier les relations entre les différents concepts mobilisés. Associées à une approche longitudinale, elles offrent en outre la possibilité de voir comment évoluent ces différents liens. Par ailleurs, le recours à l'étude de cas apporte une compréhension plus fine de certains phénomènes. Les entretiens semi-directifs auprès de dyades coach/coaché auront permis de rendre les données plus fiables et de découvrir les différents leviers du coach. Pour aller plus loin, la collecte de données auprès de dyades aura montré combien les attributions causales sont utiles pour positionner le curseur de l'apprentissage à la suite d'un échec entrepreneurial.

Au final, malgré ses limites, notre contribution permet une meilleure connaissance de l'évolution des attributions causales dans le cadre du parcours d'apprentissage de l'entrepreneur à la suite d'un échec. Les résultats doivent permettre aux futures recherches d'intégrer le concept d'attribution narcissique pour montrer que l'entrepreneur peut mettre en place des stratégies lui permettant de protéger l'estime de soi tout en montrant à son environnement social qu'il tire les leçons de l'échec. Ainsi, cette recherche montre que l'entrepreneur peut masquer son narcissisme pour se rendre socialement désirable et éprouver une difficulté à s'inscrire dans un nouveau projet entrepreneurial.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Aleven, V. A. W. M. M. et Koedinger, K. R. (2002). An effective metacognitive strategy: learning by doing and explaining with a computer-based Cognitive Tutor. *Cognitive Science*, 26(2), 147-179. [https://doi.org/10.1207/s15516709cog2602\\_1](https://doi.org/10.1207/s15516709cog2602_1)
- Allen, M. S. (2010). On the temporal dynamics of causal attribution in competitive sport. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 3(1), 3-23. <https://doi.org/10.1080/17509840903301181>
- Allen, M. S., Jones, M. V. et Sheffield, D. (2009). Causal attribution and emotion in the days following competition. *Journal of Sports Sciences*, 27(5), 461-468. <https://doi.org/10.1080/02640410802538754>
- Amankwah-Amoah, J. (2015). Where will the axe fall?: An integrative framework for understanding attributions after a business failure. *European Business Review*, 27(4), 409-429. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2014-0046>
- Amankwah-Amoah, J. et Adomako, S. (2019). Big data analytics and business failures in data-Rich environments: An organizing framework. *Computers in Industry*, 105, 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.12.015>
- Amankwah-Amoah, J., Boso, N. et Antwi-Agyei, I. (2018). The Effects of Business Failure Experience on Successive Entrepreneurial Engagements: An Evolutionary Phase Model. *Group & Organization Management*, 43(4), 648-682. <https://doi.org/10.1177/1059601116643447>
- Andreani, J.-C. et Conchon, F. (2001). *Les études qualitatives en marketing*.
- Angel, P. et Amar, P. (2015). Perspectives du coaching. Dans *Que sais-je ?* (vol. 6e éd., p. 113-121). Presses Universitaires de France. [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=PUF\\_ANGEL\\_2015\\_01\\_0113](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=PUF_ANGEL_2015_01_0113)
- Arkin, R. M., Appelman, A. J. et Burger, J. M. (1980). Social anxiety, self-presentation, and the self-serving bias in causal attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 23-35. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.38.1.23>
- Armstrong, V. G. et Ross, J. (2020). The evidence base for art therapy with parent and infant dyads: an integrative literature review. *International Journal of Art Therapy*, 25(3), 103-118. <https://doi.org/10.1080/17454832.2020.1724165>
- Arnaut, M. (2015). *Psychologie de la résilience*. A. Colin.

- Avenier, M. et Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20(1), 61. <https://doi.org/10.3917/sim.151.0061>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. W.H. Freeman.
- Bardin, L. (2016). *L'analyse de contenu*. PUF.
- Barès, F., Cova, B. et Hombourger-Barès, S. (2017). Coaching entrepreneurial : comment intégrer la passion ? *Entreprendre & Innover*, 35(4), 7. <https://doi.org/10.3917/entin.035.0007>
- Barès, F. et Persson, S. (2011). Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial, Coaching as a stimulus to entrepreneurial potential ? *Revue internationale de psychosociologie*, XVII(42), 179-196.
- Barley, S. R. (1990). Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work. *Organization Science*, 1(3), 220-247. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.220>
- Bar-Tal, Y., Brycz, H., Dolinska, B. et Dolinski, D. (2017). When saying that you are biased means that you are accurate? The moderating effect of cognitive structuring on relationship between metacognitive self and confirmation bias use. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9729-y>
- Baumard, P. et Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures: Why it May Not Happen. *Long Range Planning*, 38(3), 281-298. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.03.004>
- Beauvois, J. E.-L. et Dubois, N. (1988). The norm of internality in the explanation of psychological events. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 299-316.
- Beauvois, J.-L. et Dubois, N. (2009). À propos d'une critique critiquable : quelques précisions sur la théorie de la norme d'internité, About a questionable criticism : some precision on the current theory of the norm of internality. *Revue internationale de psychologie sociale*, Tome 22(2), 117-135.
- Bernard, H. R., Wutich, A. et Ryan, G. W. (2017). *Analyzing qualitative data : systematic approaches* (Second edition). SAGE.
- Bernard, M.-J. (2008). L'entrepreneuriat comme un processus de résilience : Les bases d'un dialogue entre deux concepts. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(32), 119. <https://doi.org/10.3917/rips.032.0119>

- Bernard, M.-J. et Dubard Barbosa, S. (2016a). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19(2), 89. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0089>
- Bernard, M.-J. et Dubard Barbosa, S. (2016b). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19(2), 89. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0089>
- Berthe, B. et Chédotal, C. (2018). La culpabilité au travail : La parole aux salariés. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 73(2), 295-318.
- Blanchet, A. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales*.
- Bonanno, G. A. (2012). Uses and abuses of the resilience construct: Loss, trauma, and health-related adversities. *Social Science & Medicine*, 74(5), 753-756. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.11.022>
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F. et Gyensare, M. (2019). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*, 98, 370-379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.063>
- Boud, D., Keogh, R. et Walker, D. (1985). What is reflection in learning. *Reflection: Turning experience into learning*, 7-17.
- Bourdieu, P. (1966). L'école conservatrice : Les inégalités devant l'école et devant la culture. *Revue Française de Sociologie*, 7(3), 325. <https://doi.org/10.2307/3319132>
- Boussaguet, S., De Freyman, J., Bah, T. et Fromenty, É. (2016). La cession externe, un risque pour la santé du dirigeant de PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 161-191. <https://doi.org/10.7202/1038336ar>
- Boutinet, J.-P., Denoyel, N., Pineau, G. et Robin, J.-Y. (2007). *Penser l'accompagnement adulte*. P.U.F. <http://www.cairn.info/penser-l-accompagnement-adulte--9782130562115.htm>
- Bradley, G. W. (1978a). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 56-71. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.1.56>
- Bradley, G. W. (1978b). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 56-71. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.1.56>
- Branzei, O. et Abdelnour, S. (2010). Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 804-825.

- Braun, S. (2017). Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>
- Browder, R. E., Aldrich, H. E. et Bradley, S. W. (2019). The emergence of the maker movement: Implications for entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 459-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.005>
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, Identity, And Legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 643-686. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9708210722>
- Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification: Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-317. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12152>
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. et DeMarree, K. G. (2008). Leader Emergence : The Case of the Narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676. <https://doi.org/10.1177/0146167208324101>
- Bryant, P. T. (2014). Imprinting by Design: The Microfoundations of Entrepreneurial Adaptation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1081-1102. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00529.x>
- Bullough, A. et Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
- Bullough, A., Renko, M. et Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs : The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499. <https://doi.org/10.1111/etap.12006>
- Burger, J. M. (1986). Temporal Effects on Attributions : Actor and Observer Differences. *Social Cognition*, 4(4), 377-387. <https://doi.org/10.1521/soco.1986.4.4.377>
- Burger, J. M. (1991). Changes in Attributions Over Time: The Ephemeral Fundamental Attribution Error. *Social Cognition*, 9(2), 182-193. <https://doi.org/10.1521/soco.1991.9.2.182>
- Bushman, B. J. et Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 219-229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.1.219>
- Byrne, O. et Shepherd, 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. <https://doi.org/10.1111/etap.12046>
- Campbell, W. K., Goodie, A. S. et Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>
- Cannon, M. D. et Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177. <https://doi.org/10.1002/job.85>
- Cardon, M. S., Foo, M.-D., Shepherd, D. et Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00501.x>
- Cardon, M. S. et McGrath, R. G. (1999). When the going gets tough... Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. *Frontiers of entrepreneurship research*, 29(4), 58-72.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E. et Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.004>
- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saparito, P., Matherne, B. P. et Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23-45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.002>
- Cassar, G. et Craig, J. (2009). An investigation of hindsight bias in nascent venture activity. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 149-164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.003>
- Chakravorti, B. (2010). Finding competitive advantage in adversity. *Harvard Business Review*, 88(11).
- Charreire Petit, S. et Cusin, J. (2013). Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle. *M@n@gement*, 16(2), 142. <https://doi.org/10.3917/mana.162.0142>
- Chatterjee, A. et Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Chavel, T. (2001). Le coaching démystifié : comment réenchanter le management. *Demos*, 25. <http://dnspf.com/sciences-techniques-et-medecine/le-coaching-demystifie-comment-reenchanter-le-management.pdf>
- Chesnais, A. (2017). *Wolakota: the face of ReZilience in "post"-colonial America* [Colorado State University. Libraries].

- Cloet, H. (2007). Le recours au coaching externe : prise de recul. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 65, 16-40.
- Cole, A. L. et Knowles, J. G. (2001). *Lives in context: the art of life history research*. AltaMira Press.
- Coleta, J. A. D. (1982). *Atribuição de causalidade: teoria e pesquisa*. FGV-Instituto de Documentação, Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Cope, J. et Watts, G. (2000). Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 104-124. <https://doi.org/10.1108/13552550010346208>
- Corbeil, J.-P. et Houle, R. (2014). Les transferts linguistiques chez les adultes allophones de la région métropolitaine de Montréal : une approche longitudinale. *Cahiers québécois de démographie*, 43(1), 5. <https://doi.org/10.7202/1025489ar>
- Corbett, A. C. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 97-118. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.10.001>
- Couteret, P. et Audet, J. (2006). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur, Abstract. *Revue internationale de psychosociologie*, XII(27), 139-157. <https://doi.org/10.3917/rips.027.0139>
- Crenn, M. (2016). « Mon entreprise ne restera pas dans ma famille ! » – Typologie de cédants potentiels en fonction des raisons de ce choix. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3-4), 39. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0039>
- Cusin, J. (2008). *Faut-il échouer pour réussir ? Mythe et réalité du retour d'expérience en entreprise*. Editions 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. <https://doi.org/10.7202/038583ar>
- Cusin, J. (2014). Le biais d'auto-complaisance dans la création immédiate de connaissances, issue d'un échec : Le cas des entraîneurs de Ligue 1. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(49), 233. <https://doi.org/10.3917/rips1.049.0233>
- Cusin, J. (2017a). *Comment surmonter un échec professionnel ? : Le rôle de l'accompagnant*

- (1<sup>re</sup> éd.). Editions EMS.
- Cusin, J. (2017b). The Role of the Tutor in the Resilience of the Post-Bankruptcy Entrepreneur: The Case of the 60.000 Rebonds Association. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 91-122.
- Cusin, J. et Charreire Petit, S. (2015). Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 58. <https://doi.org/10.3917/ror.102.0058>
- Cusin, J. et Maymo, V. (2016). Stigmatisation de l'entrepreneur post-faillite et décision de financement du banquier. *M@n@gement*, 19(4), 305-329. <https://doi.org/10.3917/mana.194.0305>
- Cusin, J. et Passebois-Ducros, J. (2020). Impact of assertive and defensive impression management tactics on recruiter evaluation: The case of post-failure entrepreneurs in employment interviews. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 37(4), 396-410. <https://doi.org/10.1002/cjas.1552>
- Cyrułnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Odile Jacob.
- Cyrułnik, B. (2001). Manifeste pour la résilience. *Spirale*, 18(2), 77. <https://doi.org/10.3917/spi.018.0077>
- Cyrułnik, B. (2005). Résilience et développement cognitif. *Le Coq-héron*, 181(2), 112. <https://doi.org/10.3917/cohe.181.0112>
- Cyrułnik, B. et Duval, P. (dir.). (2006). *Psychoanalyse et résilience*. Odile Jacob.
- Dahles, H. et Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Dale, G. A. (2000). Distractions and Coping Strategies of Elite Decathletes during Their Most Memorable Performances. *The Sport Psychologist*, 14(1), 17-41. <https://doi.org/10.1123/tsp.14.1.17>
- Damasio, A. R. (1998). Emotion in the perspective of an integrated nervous system. Published on the World Wide Web on 27 January 1998.1. *Brain Research Reviews*, 26(2-3), 83-86. [https://doi.org/10.1016/S0165-0173\(97\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0165-0173(97)00064-7)
- Danes, S. M., Lee, J., Amarpurkar, S., Stafford, K., Haynes, G. et Brewton, K. E. (2009). DETERMINANTS OF FAMILY BUSINESS RESILIENCE AFTER A NATURAL DISASTER BY GENDER OF BUSINESS OWNER. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04), 333-354. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001351>
- David, A. (2003). *Etude de cas et généralisation scientifique*.

- Davidsson, P. et Gordon, S. R. (2016). Much Ado About Nothing? The Surprising Persistence of Nascent Entrepreneurs Through Macroeconomic Crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941. <https://doi.org/10.1111/etap.12152>
- Dawley, S., Pike, A. et Tomaney, J. (2010). Towards the Resilient Region? *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 25(8), 650-667. <https://doi.org/10.1080/02690942.2010.533424>
- de Bry, F. (2008). Les « survivants » à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience. *La Revue des Sciences de Gestion*, 231-232(3), 103. <https://doi.org/10.3917/rsg.231.0103>
- Delivré, F. (2010). *Le métier de coach*. Eyrolles.
- Dencker, J. C., Gruber, M. et Shah, S. K. (2009). Pre-Entry Knowledge, Learning, and the Survival of New Firms. *Organization Science*, 20(3), 516-537. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0387>
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Deschenaux, F. (2005). *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR NVivo 2.0*. ARQ.
- Devaux-Spatarakis, A. (2014). *La méthode expérimentale par assignation aléatoire : un instrument de recomposition de l'interaction entre sciences sociales et action publique en France ?*
- Dewald, J. et Bowen, F. (2010). Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 197-218. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00312.x>
- Dixon, A. L., Spiro, R. L. et Jamil, M. (2001). Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, 65(3), 64-78. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.64.18333>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R. et Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264-277.
- Doménech-Betoret, F., Abellán-Roselló, L. et Gómez-Artiga, A. (2017). Self-Efficacy, Satisfaction, and Academic Achievement: The Mediator Role of Students' Expectancy-Value Beliefs. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01193>
- Drnovsek, M., Örtqvist, D. et Wincent, J. (2010). The effectiveness of coping strategies used by entrepreneurs and their impact on personal well-being and venture performance. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, 28(2), 193-220.

- Duening, T. N. (2010). Five Minds for the Entrepreneurial Future: Cognitive Skills as the Intellectual Foundation for Next Generation Entrepreneurship Curricula. *The Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/097135570901900101>
- Duguest, D. (1984). *La méthode des protocoles : Son application à l'étude du processus décisionnel du consommateur*.
- Dweck, C. S. et Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256.
- Edmondson, A. (2011). *Strategies for learning from failure*.
- Eesley, C. E. et Roberts, E. B. (2012). Are You Experienced or Are You Talented?: When Does Innate Talent versus Experience Explain Entrepreneurial Performance?: Are You Experienced or Are You Talented? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 207-219. <https://doi.org/10.1002/sej.1141>
- Eggers, J. P. et Song, L. (2015). Dealing with Failure: Serial Entrepreneurs and the Costs of Changing Industries Between Ventures. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1785-1803. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0050>
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. et Desmet, P. (2009). *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*. Dunod.
- Fallery, B. et Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. Dans *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS* (p. pp 1-16). AIMS.
- Fang He, V., Sirén, C., Singh, S., Solomon, G. et von Krogh, G. (2018). Keep Calm and Carry On: Emotion Regulation in Entrepreneurs' Learning from Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, etap.12273. <https://doi.org/10.1111/etap.12273>
- Fauchart, E. et Gruber, M. (2011). Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R. et Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512-525.
- Felson, R. B. (1984). The effect of self-appraisals of ability on academic performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), 944-952. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.5.944>

- Fisch, C. et Block, J. H. (2021). How does entrepreneurial failure change an entrepreneur's digital identity ? Evidence from Twitter data. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106015>
- Fischhoff, B. (2003). Hindsight != foresight: the effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Quality and Safety in Health Care*, 12(4), 304-311. <https://doi.org/10.1136/qhc.12.4.304>
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906-911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208826>
- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M. et Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 218-233. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.218>
- Forgues, B. et Vandangeon-Derumez, I. (1999). *Analyses longitudinales*. 3ème édition, Paris : Dunod-ISBN 9782100508280,.
- Försterling, F. (1988). *Attribution theory in clinical psychology*. Wiley.
- Försterling, F. (2013). *Attribution An Introduction to Theories, Research and Applications*. Taylor and Francis.
- Forsyth, D. R. et Schlenker, B. R. (1977). Attributing the causes of group performance: Effects of performance quality, task importance, and future testing 1. *Journal of Personality*, 45(2), 220-236.
- Frank, M. G. et Gilovich, T. (1989). Effect of memory perspective on retrospective causal attributions. *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 399.
- Freud, S. (1914). *On Narcissism : an Introduction*. Read Books Ltd. <http://www.myilibrary.com?id=852496>
- Gaglio, C. M. et Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification : Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111. <https://doi.org/10.1023/A:1011132102464>
- Gangloff, B. et Malleh, N. (2017). L'optimisme comme norme organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.001>
- Gangloff, B., Soudan, C. et Auzoult, L. (2014). *Normative characteristics of the just world belief: a review with four scales*, 15.

- Ganzach, Y. (2016). The effect of perceived advantage and disadvantage on the variability and stability of efficacy beliefs. *Judgment & Decision Making*, 11(2).
- Ganzach, Y., Stirin, K., Pazy, A. et Eden, D. (2016). The joint effect of expectations and performance on efficacy beliefs. *Personality and Individual Differences*, 88, 51-56.
- Gardair, E. (2007). Heuristiques et biais : quand nos raisonnements ne répondent pas nécessairement aux critères de la pensée scientifique et rationnelle. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, 1, 35-46.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Tribble, L. L. et Coglisier, C. C. (2019). The missing link? Implications of internal, external, and relational attribution combinations for leader–member exchange, relationship work, self-work, and conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 554-569. <https://doi.org/10.1002/job.2349>
- Geertz, C. (1998). La description dense : Vers une théorie interprétative de la culture. *Enquête*, (6), 73-105. <https://doi.org/10.4000/enquete.1443>
- Geindre, S., Deschamps, B. et Fatien-Diochon, P. (2014). L’accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ? *Entreprendre & Innover*, 21-22(2), 38. <https://doi.org/10.3917/entin.021.0038>
- Gentric, M. (2005). *La relation client-magasin : de la stimulation sensorielle au genius loci*.
- Ghiglione, R. (dir.). (1990). *Manuel d’analyse de contenu* (1. éd., 3. tirage). Colin.
- Gilibert, D. (1998). *Norme d’internalité et évaluation dans la perception sociale* [phdthesis, Université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand II]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00589861/document>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* (11. printing). Aldine.
- Greenberg, J. (2008). Understanding the Vital Human Quest for Self-Esteem. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 48-55. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00061.x>
- Gruber, M. (2010). Exploring the Origins of Organizational Paths: Empirical Evidence From Newly Founded Firms. *Journal of Management*, 36(5), 1143-1167. <https://doi.org/10.1177/0149206309341083>
- Hager, M., Galaskiewicz, J., Bielefeld, W. et Pins, J. (1996). Tales From the Grave: Organizations’ Accounts of Their Own Demise. *American Behavioral Scientist*, 39(8),

- 975-994. <https://doi.org/10.1177/0002764296039008004>
- Hawkins, S. A. et Hastie, R. (1990). Hindsight: Biased judgments of past events after the outcomes are known. *Psychological bulletin*, 107(3), 311.
- Hayes, M., Filo, K., Geurin, A. et Riot, C. (2020). An exploration of the distractions inherent to social media use among athletes. *Sport Management Review*, 23(5), 852-868. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.006>
- Hayter, C. S. (2016). Constraining entrepreneurial development: A knowledge-based view of social networks among academic entrepreneurs. *Research Policy*, 45(2), 475-490. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.11.003>
- Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D. et Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569-578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.03.002>
- Heider, F. (1958a). *The psychology of interpersonal relations*. Martino Publ.
- Heider, F. (1958b). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Psychology Press.
- Heine, S. J. et Hamamura, T. (2007). In Search of East Asian Self-Enhancement. *Personality and Social Psychology Review*, 11(1), 4-27. <https://doi.org/10.1177/1088868306294587>
- Henry, C., Hill, F. et Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education + Training*, 47(2), 98-111. <https://doi.org/10.1108/00400910510586524>
- Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R. et van der Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3), 447-471. <https://doi.org/10.1007/s00191-010-0190-4>
- Hill, R. C. et Levenhagen, M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057-1074. <https://doi.org/10.1177/014920639502100603>
- Hmieleski, K. M. et Lerner, D. A. (2016). The Dark Triad and Nascent Entrepreneurship: An Examination of Unproductive versus Productive Entrepreneurial Motives. *Journal of Small Business Management*, 54, 7-32. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12296>
- Holland, D. V. et Shepherd, D. A. (2013). Deciding to Persist: Adversity, Values, and Entrepreneurs' Decision Policies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 331-358. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00468.x>
- Hollnagel, E., Journé, B. et Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement*, 12(4), 224.



<https://doi.org/10.3917/mana.124.0224>

- Holyoak, K. J. (1985). The Pragmatics of Analogical Transfer. Dans *Psychology of Learning and Motivation* (vol. 19, p. 59-87). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0079-7421\(08\)60524-1](https://doi.org/10.1016/S0079-7421(08)60524-1)
- Holz, N. E., Tost, H. et Meyer-Lindenberg, A. (2020). Resilience and the brain: a key role for regulatory circuits linked to social stress and support. *Molecular Psychiatry*, 25(2), 379-396. <https://doi.org/10.1038/s41380-019-0551-9>
- Hombourger-Barès, S. (2014). *La contribution du design de l'espace de vente à l'évolution du positionnement de l'enseigne : une analyse longitudinale* [Dijon].
- Homsma, G. J., Van Dyck, C., De Gilder, D., Koopman, P. L. et Elfring, T. (2007). Overcoming Errors: A Closer Look at the Attributional Mechanism. *Journal of Business and Psychology*, 21(4), 559-583. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9041-1>
- Hoyle, R. H., Kernis, M. H., Leary, M. R. et Baldwin, M. W. (2019). *Selfhood: Identity, Esteem, Regulation*. Routledge. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5896758>
- Jellison, J. M. et Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: The norm of internality. *Journal of personality and social psychology*, 40(4), 643.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J. et Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.006>
- Jones, E. E. et Davis, K. E. (1965). From Acts To Dispositions The Attribution Process In Person Perception. Dans *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, p. 219-266). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60107-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60107-0)
- Jouffre, S. (2003). *L'expression et la clairvoyance de la norme d'internnalité : outils de mesure, production d'explications causales et niveau de scolarisation*. Paris 8. <http://www.theses.fr/2003PA082246>
- Judge, T. A., LePine, J. A. et Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Kahneman, D. et Tversky, A. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. Dans *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.

- Kent, T. (2007). Creative space: design and the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(9), 734-745.  
<https://doi.org/10.1108/09590550710773273>
- Khelil N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001>
- Khelil, N. (2021). Causal cognitive mapping in the entrepreneurial cognition field: A comparison of two alternative methods. *Journal of Small Business Management*, 1-38.  
<https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866185>
- Kibler, E., Mandl, C., Kautonen, T. et Berger, E. S. C. (2017). Attributes of legitimate venture failure impressions. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 145-161.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.01.003>
- Kirzner, I. M. (1993). *Competition and entrepreneurship* (7. Dr). Univ. of Chicago Press.
- Klein, H. K. et Myers, M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67.  
<https://doi.org/10.2307/249410>
- Kœnig, G. (2015). L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 83-95. <https://doi.org/10.3166/RFG.160.293-328>
- Krajewski, L. et Ritzman, L. (2010). *Management des opérations principes et applications*. Pearson Education.
- Kramer, M., Cesinger, B., Schwarzinger, D. et Gelléri, P. (2011). Investigating entrepreneurs « dark personality: How narcissism, machiavellianism, and psychopathy relate to entrepreneurial intention (p. 1-15). Proceedings of the 25th ANZAM conference, Australia and New Zealand Academy of Management Wellington, New Zealand.
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.  
<https://doi.org/10.1177/104225879301800101>
- Kübler-Ross, E., Jubert, C. et Peyer, É. de. (1969). *Les derniers instants de la vie*. Éd. Labor et fides ; [Diff. Éd. du Cerf.
- Lallement, J. (2010). L'impact de la pression temporelle sur le traitement des informations. *Recherche et Applications en Marketing*, 25(4), 45-68.  
<https://doi.org/10.1177/076737011002500403>
- Lamy, F. et Moral, M. (2015). *Les outils de la supervision*. InterEditions.

- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Langley, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. Dans D. D. Bergh et D. J. Ketchen (dir.), *Research Methodology in Strategy and Management* (vol. 6, p. 201-235). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)
- Lau, R. R. (1984). Dynamics of the attribution process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 1017.
- Le Moigne, J. L. (2007). *La modélisation des systèmes complexes* (Suite de tirage : octobre 2007). Dunod.
- Leca, B. et Plé, L. (2013). Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management. *Management & Avenir*, 60(2), 35. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0035>
- Lefebvre, V., Radu Lefebvre, M. et Simon, E. (2015). Formal entrepreneurial networks as communities of practice: a longitudinal case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7-8), 500-525. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1070539>
- Leung, Y. K., Franken, I., Thurik, R., Driessen, M., Kamei, K., Torrès, O. et Verheul, I. (2021). Narcissism and entrepreneurship: Evidence from six datasets. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00216. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00216>
- Lewis, S. (2015). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. *Health Promotion Practice*, 16(4), 473-475. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Lincoln, T. M., Mehl, S., Exner, C., Lindenmeyer, J. et Rief, W. (2010). Attributional Style and Persecutory Delusions. Evidence for an Event Independent and State Specific External-Personal Attribution Bias for Social Situations. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 297-302. <https://doi.org/10.1007/s10608-009-9284-4>
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X. et Zhang, Y. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 496-512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.003>
- Loader, S. J., Brouwers, N. et Burke, L. M. (2019). Neurodevelopmental therapy adherence in Australian parent-child dyads: The impact of parental stress. *The Educational and Developmental Psychologist*, 36(1), 22-26. <https://doi.org/10.1017/edp.2019.2>
- Loewenstein, J., Thompson, L. et Gentner, D. (1999). Analogical encoding facilitates knowledge transfer in negotiation. *Psychonomic Bulletin & Review*, 6(4), 586-597. <https://doi.org/10.3758/BF03212967>

- Luthar, S. S., Cicchetti, D. et Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Macionis, J. J. et Gerber, L. M. (2011). *Sociology*. Pearson Prentice Hall.
- Macrae, C. N., Mitchell, J. P., Tait, K. A., McNamara, D. L., Golubickis, M., Topalidis, P. P. et Christian, B. M. (2015). Turning I into me: Imagining your future self. *Consciousness and Cognition*, 37, 207-213. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2015.09.009>
- Madsen, P. M. et 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*, 53(3), 451-476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467631>
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H. et Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.12.001>
- Manzano- García, G. et Ayala-Calvo, J.-C. (2013). Nuevas perspectivas: Hacia una integración del concepto de burnout y sus modelos explicativos. *Anales de Psicología*, 29(3). <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.145241>
- Manzano-García, G. et Ayala Calvo, J. C. (2013). Psychometric properties of Connor-Davidson Resilience Scale in a Spanish sample of entrepreneurs. *Psicothema*, (25.2), 245-251. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.183>
- Manzano-García, G. et Ayala-Calvo, J.-C. (2014). An overview of nursing in Europe: a SWOT analysis. *Nursing Inquiry*, 21(4), 358-367. <https://doi.org/10.1111/nin.12069>
- March, J. G., Sproull, L. S. et Tamuz, M. (1991). Learning from Samples of One or Fewer. *Organization Science*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.1>
- March, J. G. et Sutton, R. I. (1997). Crossroads—Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6), 698-706. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- Marigold, D. C., Eibach, R. P., Libby, L. K., Ross, M. et Holmes, J. G. (2015). Framing memories of relationship transgressions: How visual imagery perspective activates relational knowledge. *Journal of Social and Personal Relationships*, 32(4), 491-508. <https://doi.org/10.1177/0265407514536304>
- Marsh, H. W. et Yeung, A. S. (1997). Causal effects of academic self-concept on academic achievement: Structural equation models of longitudinal data. *Journal of Educational Psychology*, 89(1), 41-54. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.89.1.41>

- Mathieu, C. et St-Jean, É. (2013). Entrepreneurial personality : The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 527-531. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.04.026>
- McGrath, R. G. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580438>
- McMullen, J. S. et Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
- Merminod, V., Mothe, C. et Rowe, F. (2009). Effets de Product Lifecycle Management sur la fiabilité et la productivité : une comparaison entre deux contextes de développement produit. *M@n@gement*, 12(4), 294. <https://doi.org/10.3917/mana.124.0294>
- Meunier, M. (2014). Favoriser l'échange de pratiques. *L'Observatoire*, N°44(1), 73. <https://doi.org/10.3917/lobs.044.0073>
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning* (1st ed). Jossey-Bass.
- Michaelis, R., Niedermann, C., Reuber, M., Kuthe, M. et Berger, B. (2018). « Seizures have become a means of somehow learning things about myself » — A qualitative study of the development of self-efficacy and mastery during a psychotherapeutic intervention for people with epilepsy. *Epilepsy & Behavior*, 84, 152-161. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2018.04.019>
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.
- Miller, D. T. et Porter, C. A. (1980). Effects of temporal perspective on the attribution process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(4), 532.
- Miller, D. T. et Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213-225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- Miller, R. S. et Schlenker, B. R. (1985). Egotism in Group Members: Public and Private Attributions of Responsibility for Group Performance. *Social Psychology Quarterly*, 48(1), 85. <https://doi.org/10.2307/3033785>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Theoret, A. (1976). The Structure of « Unstructured » Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246. <https://doi.org/10.2307/2392045>

- Minvielle, Y. (2002). Le coaching, nouveau marqueur social. *Forestier G., Regards croisés sur le coaching, Éditions d'Organisation*, 249-255.
- Mitchell, J. R. et Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business venturing*, 25(1), 138-154.
- Moore, B. S., Sherrod, D. R., Liu, T. J. et Underwood, B. (1979). The dispositional shift in attribution over time. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(6), 553-569. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(79\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0022-1031(79)90051-9)
- Morf, C. C. et Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1)
- Morin, E. (2015). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*.
- Mucchielli, R. (1991). *L'analyse de contenu des documents et des communications*. Ed. ESF.
- Mueller, B. A. et Shepherd, D. A. (2016). Making the Most of Failure Experiences: Exploring the Relationship Between Business Failure and the Identification of Business Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 457-487. <https://doi.org/10.1111/etap.12116>
- Murty, V. P., FeldmanHall, O., Hunter, L. E., Phelps, E. A. et Davachi, L. (2016). Episodic memories predict adaptive value-based decision-making. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145(5), 548-558. <https://doi.org/10.1037/xge0000158>
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Myers, E. M. et Zeigler-Hill, V. (2012). How much do narcissists really like themselves? Using the bogus pipeline procedure to better understand the self-esteem of narcissists. *Journal of Research in Personality*, 46(1), 102-105. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2011.09.006>
- Ngah, R. et Salleh, Z. (2015). Emotional intelligence and entrepreneurs' innovativeness towards entrepreneurial success: A preliminary study. *American Journal of Economics*, 5(2), 285-290.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. et McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd.* Armand Colin.
- Paradis, M., Consoli, S. M., Marcel, J.-L. et Katabi, P. (2008). Les tuteurs de résilience : un outil possible dans le soutien aux enfants dont un parent est atteint de cancer. *La Presse*

- Médicale*, 37(12), 1787-1791. <https://doi.org/10.1016/j.lpm.2008.05.014>
- Pasquier, D. et Lucot, J. C. (1999). Une nouvelle échelle de localisation du contrôle-interne externe, NELC-IE. *Pratiques psychologiques*, 2, 77-84.
- Pasquier, D. et Valéau, P. (2015). Adhésion à la norme d'intériorité et clairvoyance normative : un passage par les contingences de la socialisation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(3), 260-285. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30010-3](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30010-3)
- Patton, M. Q. (1980). Qualitative research and evaluation methods. *Book Qualitative Research and Evaluation Methods*.
- Payette, A. et Champagne, C. (2005). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
- Pellemans, P. (1998). *Le marketing qualitatif : perspective psychoscopique*. De Boeck Supérieur.
- Pennington, G. L. et Roese, N. J. (2003). Regulatory focus and temporal distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), 563-576. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00058-1](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00058-1)
- Persson, S. (2005). *Contribution à la connaissance du phénomène coaching en entreprise : étude exploratoire des représentations au travers des discours des praticiens*.
- Persson, S. (2006). Les références du coaching. Analyse bibliométrique de la littérature francophone (1992-2003). *Revue internationale de psychosociologie*, XII(27), 63. <https://doi.org/10.3917/rips.027.0063>
- Persson, S. (2008). Pourquoi les chartes éthiques ? *Revue internationale de psychosociologie*, 14(34), 169-187.
- Persson, S. et Bayad, M. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie*, XIII(31), 147-168. <https://doi.org/10.3917/rips.031.0147>
- Persson, S. et Rappin, B. (2013). Il était une fois le coaching... *Humanisme et Entreprise*, 311(1), 41. <https://doi.org/10.3917/hume.311.0041>
- Persson, S. et Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 15(1), 104. <https://doi.org/10.3917/rimhe.015.0104>
- Persson, S., Rappin, B. et Richez, Y. (2011). *Les traverses du coaching*. Editions Eska.
- Petranek, C. F. (2000). Written Debriefing: The Next Vital Step in Learning with Simulations. *Simulation & Gaming*, 31(1), 108-118. <https://doi.org/10.1177/104687810003100111>
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice.

- Organization Science*, 1(3), 267-292. <https://doi.org/10.1287/orse.1.3.267>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. et Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713. <https://doi.org/10.5465/3069411>
- Pham, M. T. (1996). Heuristiques et biais décisionnels en marketing. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 11(4), 53-69.
- Politis, D. et Gabrielsson, J. (2007). Entrepreneurs' attitudes towards failure-An experiential learning approach. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Porter, E. H. (1950). *An Introduction to therapeutic counseling*. Dyson Press.
- Pronin, E. et Ross, L. (2006). Temporal differences in trait self-ascription: When the self is seen as an other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 197-209. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.2.197>
- Py, J. et Somat, A. (1991). Normativité, conformité et clairvoyance : leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire. *Perspectives cognitives et conduites sociales*, 3, 167-193.
- Ram, M. et Trehan, K. (2009). Critical by design: enacting critical action learning in a small business context. *Action Learning: Research and Practice*, 6(3), 305-318. <https://doi.org/10.1080/14767330903301807>
- Rhodes, N. et Wood, W. (1992). Self-esteem and intelligence affect influenceability: The mediating role of message reception. *Psychological Bulletin*, 111(1), 156-171. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.156>
- Rogers, C. R. (1945). The nondirective method as a technique for social research. *American journal of sociology*, 50(4), 279-283.
- Rogers, C. R. (1968). *Le développement de la personne*. InterEditions.
- Romelaer, P. (2001). Notes sur l'entretien semi-directif centré. *CeFAG, Séminaire « Méthodes qualitatives de recherche en gestion », Barbizon (77), Juin*.
- Roquebert, C.-I. (2020). La critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise : l'ambivalence des démarches de RSE dans les entreprises en Biodynamie. *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 57-75.
- Rosenthal, S. A., Hooley, J. M., Montoya, R. M., van der Linden, S. L. et Steshenko, Y. (2020). The Narcissistic Grandiosity Scale: A Measure to Distinguish Narcissistic Grandiosity From High Self-Esteem. *Assessment*, 27(3), 487-507. <https://doi.org/10.1177/1073191119858410>
- Roskam, I., Henry, M., Collin, B. et Manil, P. (2008). Éducation parentale et non parentale : étude comparative auprès de dyades parent-enfant en milieu familial et éducateur-enfant en



- milieu résidentiel. *Enfance*, 60(2), 158. <https://doi.org/10.3917/enf.602.0158>
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall, Inc. <https://doi.org/10.1037/10788-000>
- Roussillon, S. (2002). Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social ? *Management et Conjoncture Sociale*, (615), 65-74.
- Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise. *Sociologies pratiques*, 17(2), 43. <https://doi.org/10.3917/sopr.017.0043>
- Salman, S. (2017). Le travail et les carrières des cadres au prisme du *coaching* en entreprise : Vers une pacification des rapports sociaux de travail ? *Savoir/Agir*, 40(2), 37. <https://doi.org/10.3917/sava.040.0037>
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68. <https://doi.org/10.1177/1094428104272000>
- Sanna, L. J. et Schwarz, N. (2004). Integrating Temporal Biases: The Interplay of Focal Thoughts and Accessibility Experiences. *Psychological Science*, 15(7), 474-481. <https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2004.00704.x>
- Sanna, L. J. et Swim, J. K. (1992). Temporal perspective and attributions: The role of causal stability and certainty. *Basic and applied social psychology*, 13(3), 371-387.
- Schlenker, B. R. (1980). Impression management. *Monterey, CA : Brooks/Cole*, 79-80.
- Seiracq, S. (2019). *Coacher, 6 étapes pour structurer sa pratique*.
- Shapero, A. (1975). *The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur* (ID 1506368) [SSRN Scholarly Paper]. Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1506368>
- Shapero, A. et Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1497759](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1497759)
- Shaver, K. G. (2016). *An introduction to attribution processes*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781315536019>
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416377>
- Shepherd, D. A. (2004). Educating Entrepreneurship Students About Emotion and Learning From Failure. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 274-287. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2004.14242217>

- Shepherd, D. A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 81-97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.09.003>
- Shepherd, D. A. et Cardon, M. S. (2009a). Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00821.x>
- Shepherd, D. A. et Cardon, M. S. (2009b). 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., Covin, J. G. et Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.009>
- Shepherd, D. A. et Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 178-197. <https://doi.org/10.1002/sej.113>
- Shepherd, D. A., Patzelt, H. et Wolfe, M. (2011). Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0102>
- Shepperd, J., Malone, W. et Sweeny, K. (2008). Exploring Causes of the Self-serving Bias. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 895-908. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00078.x>
- Shigley, D. (2010). Striking Out: Are your entrepreneurial fantasies worth living. *Psychology Today*, 43(6), 50-51.
- Shir, N., Nikolaev, B. N. et Wincent, J. (2019). Entrepreneurship and well-being: The role of psychological autonomy, competence, and relatedness. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 105875. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.002>
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. SAGE.
- 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. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9519-3>
- Simon, W. (2009). Mourning the person one could have become: The existential transition for the psychotherapy clients experienced by abuse or neglect. *Aggression and Violent Behavior*, 14(5), 423-432. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2009.07.012>

- Simsek, Z., Fox, B. C. et Heavey, C. (2015). « What's Past Is Prologue » : A Framework, Review, and Future Directions for Organizational Research on Imprinting. *Journal of Management*, 41(1), 288-317. <https://doi.org/10.1177/0149206314553276>
- Sin, P. (2020). *Le militantisme syndical dans les TPE : proposition d'une typologie de la participation syndicale des conseillers du salarié.*
- Singh, S., Corner, P. D. et Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>
- Singh, S., Corner, P. et Pavlovich, K. (2007a). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(04), 331-344. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003588>
- Singh, S., Corner, P. et Pavlovich, K. (2007b). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003588>
- Snyder, M. L., Stephan, W. G. et Rosenfield, D. (1976). Egotism and attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33(4), 435-441. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.33.4.435>
- St. Jacques, P. L., Szpunar, K. K. et Schacter, D. L. (2017). Shifting visual perspective during retrieval shapes autobiographical memories. *NeuroImage*, 148, 103-114. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2016.12.028>
- Štefko, R., Horváthová, J. et Mokrišová, M. (2020). Bankruptcy Prediction with the Use of Data Envelopment Analysis: An Empirical Study of Slovak Businesses. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(9), 212. <https://doi.org/10.3390/jrfm13090212>
- Stewart, W. H. et Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145-153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.145>
- Suddaby, R., Bruton, G. D. et Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens : Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. *Journal of Business venturing*, 30(1), 1-10.
- Sugathan, P., Ranjan, K. R. et Mulky, A. G. (2017). Atypical Shifts Post-failure: Influence of Co-creation on Attribution and Future Motivation to Co-create. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 64-81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.01.002>

- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160-175. <https://doi.org/10.1108/13552550010346587>
- Sutton, R. I. et Callahan, A. L. (1987). The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405-436. <https://doi.org/10.5465/256007>
- Tang, J., Kacmar, K. M. (Micki) et Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001>
- Tappin, B. M., Pennycook, G. et Rand, D. G. (2020). Thinking clearly about causal inferences of politically motivated reasoning: why paradigmatic study designs often undermine causal inference. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 34, 81-87. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2020.01.003>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities : Routines versus Entrepreneurial Action : Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tesch, R. (1990a). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. Psychology Press.
- Tesch, R. (1990b). Qualitative research—Analysis types and software protocols. *Hampshire, UK : The Falmer Press*.
- Tetlock, P. E. et Levi, A. (1982). Attribution bias: On the inconclusiveness of the cognition-motivation debate. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(1), 68-88. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(82\)90082-8](https://doi.org/10.1016/0022-1031(82)90082-8)
- Théorêt, M. (2006). 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. <https://doi.org/10.7202/013913ar>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thorpe, R., Cope, J., Ram, M. et Pedler, M. (2009). Leadership development in small- and medium-sized enterprises: the case for action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 6(3), 201-208. <https://doi.org/10.1080/14767330903299399>

- Tiekoura, C. K., Michel, B., Marcellin, B. K. et Oumtanaga, S. (2017). Evolutionary Method of Population Classification According to Level of Social Resilience. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED COMPUTER SCIENCE AND APPLICATIONS*, 8(1), 139-144.
- Touzani, L. (2013). *Le rôle central du choc culturel dans les expériences d'hospitalité touristique*.
- Truchot, D., Maure, G. et Patte, S. (2003). Do Attributions Change Over Time When the Actor's Behavior Is Hedonically Relevant to the Perceiver? *The Journal of Social Psychology*, 143(2), 202-208. <https://doi.org/10.1080/00224540309598440>
- Tversky, A. et Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Tversky, A. et Kahneman, D. (1975). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Dans *Utility, probability, and human decision making* (p. 141-162). Springer.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Keith Campbell, W. et Bushman, B. J. (2008). Egos Inflating Over Time : A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875-902. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x>
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. et Lyon, S. J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. et Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- Välíkangas, L., Hoegl, M. et Gibbert, M. (2009). Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems. *European Management Journal*, 27(4), 225-233. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.12.001>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd.* Dunod.
- Van Dam, D. et Nizet, J. (2015). Après la conversion en bio... Comment maintenir le cap ? : Stratégies, valeurs et émotions des agriculteurs bio en Belgique et en France. *Pour*, 227(3), 113. <https://doi.org/10.3917/pour.227.0113>
- Van de Ven, A. H. (1990). *Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship*. Strategic Management Research Center, University of Minnesota.

- Van Essen, M., Strike, V. M., Carney, M. et Sapp, S. (2015). The Resilient Family Firm: Stakeholder Outcomes and Institutional Effects: The Resilient Family Firm. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 167-183. <https://doi.org/10.1111/corg.12087>
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. ESF.
- Villemain, A. et Lévêque, M. (2005). L'évolution des attributions causales en situation d'accomplissement : effet des situations d'action et de non-action en basket-ball. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, Numéro 66(2), 65. <https://doi.org/10.3917/cips.066.0065>
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica.
- Wales, W. J., Patel, P. C. et Lumpkin, G. T. (2013). In Pursuit of Greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance: In Pursuit of Greatness. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069. <https://doi.org/10.1111/joms.12034>
- Wallace, H. M. et Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819-834. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.819>
- Wallendorf, M. et Brucks, M. (1993). Introspection in consumer research: implementation and implications. *Journal of consumer Research*, 20(3), 339-359.
- Walsh, M. M. et Anderson, J. R. (2012). Learning from experience: event-related potential correlates of reward processing, neural adaptation, and behavioral choice. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36(8), 1870-1884.
- Wang, C. et Sun, T. (2020). Relationship between self-efficacy and language proficiency: A meta-analysis. *System*, 95, 102366. <https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102366>
- Wang, Z., Li, Y., Jin, Z. et Tamutana, T. T. (2019). How success enhances self-serving bias: A multinomial process model of the Implicit Association Test. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(7), 1-9. <https://doi.org/10.2224/sbp.8008>
- Wason, P. C. et Evans, J. St. B. T. (1974). Dual processes in reasoning? *Cognition*, 3(2), 141-154. [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(74\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0010-0277(74)90017-1)
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 3-25. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.71.1.3>
- Weiner, B. (1986). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. Dans B. Weiner, *An Attributional Theory of Motivation and Emotion* (p. 159-190). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1_6)
- Weiner, B. et Graham, S. (1990). Attribution in personality psychology. *Handbook of*

- personality: Theory and research*, 465-485.
- Weiss, H. M. et Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*.
- Werner, E. E., Bierman, J. M. et French, F. E. (1971). *The children of Kauai: a longitudinal study from the prenatal period to age ten*. University of Hawaii Press.
- Werner, E. E. et Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood*. Cornell University Press.
- Werner, E. E. et Smith, R. S. (2001). *Journeys from childhood to midlife: risk, resilience, and recovery*. Cornell University Press.
- Wetzel, E., Brown, A., Hill, P. L., Chung, J. M., Robins, R. W. et Roberts, B. W. (2017). The Narcissism Epidemic Is Dead; Long Live the Narcissism Epidemic. *Psychological Science*, 28(12), 1833-1847. <https://doi.org/10.1177/0956797617724208>
- Wiederkehr, V., Darnon, C., Chazal, S., Guimond, S. et Martinot, D. (2015). From social class to self-efficacy: internalization of low social status pupils' school performance. *Social Psychology of Education*, 18(4), 769-784. <https://doi.org/10.1007/s11218-015-9308-8>
- Williams, N. et Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.894129>
- Wing Yan Man, T. (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. *Education + Training*, 48(5), 309-321. <https://doi.org/10.1108/00400910610677027>
- Yamakawa, Y. et Cardon, M. S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44(4), 797-820. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9623-z>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W. et Deeds, D. L. (2015). Rising From the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236. <https://doi.org/10.1111/etap.12047>
- Yan, W. et Gaier, E. L. (1994). Causal Attributions for College Success and Failure: An Asian-American Comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(1), 146-158. <https://doi.org/10.1177/0022022194251009>
- Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods second edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yin, R. K. (1998). *The abridged version of case study research: Design and method*.

- Yin, R. K. (2003). Applications of case study research. Applied social research methods series. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yu, KH (2013). Institutionalization in the context of institutional pluralism: Politics as a generative process, *Organization Studies*, 34(1), 105-131.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research, Design & Methods 4th ed.*
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed). SAGE.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D. et DeCastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1.
- Zhang, Y., Hawk, S. T., Oprea, S. J., de Vries, D. A. et Branje, S. (2020). “Me”, “We”, and Materialism: Associations between Contingent Self-Worth and Materialistic Values across Cultures. *The Journal of Psychology*, 154(5), 386-410.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.2020.1759496>
- Zientek, C. E. et Breakwell, G. M. (1991). Attributional schema of players before and after knowledge of game outcome. *Journal of Sport Behavior*, 14(3), 211.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47(2), 245-287.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1979.tb00202.x>



## **ANNEXES**

## Annexe 1 – Guides d’entretien

### Codes couleurs :

- Guide n°1 = questions posées lors du premier entretien (E1), à l’issue de la première séance de coaching,
- Guide n°2 = guide n°1 + questions posées lors du deuxième entretien (E2), à l’issue de la 4<sup>ème</sup> séance de coaching,
- Guide n°3 = guide n°1 + guide n°2 + questions posées lors du troisième entretien (E3), à l’issue de l’accompagnement.

Date :	
Entretien N° :	
Durée en minutes :	
Prénom du coaché :	
Prénom du coach :	
Date d’arrivée au sein de 60 000 Rebonds	
Nombre de séances de coaching :	

### Phrase introductive :

Merci d’avoir accepté de répondre à mes questions. Comme je l’ai expliqué lors du dernier COPIL, je souhaite poser aux EER qui l’acceptent, des questions en lien avec leur évolution dans l’accompagnement au sein de 60 000 Rebonds. Il y aura, si j’ai votre accord, 3 entretiens au cours de votre accompagnement. Je tiens à préciser trois choses :

- Ces entretiens sont enregistrés (les enregistrements seront détruits après leur analyse),
- Ils sont confidentiels,
- Ce ne sont pas des séances de coaching.

Avez-vous des questions avant de démarrer ?

## QUESTIONS EN LIEN AVEC L'ÉCHEC

1. Pouvez-vous me décrire ce qui s'est passé depuis votre arrivée au sein de 60 000 Rebonds ?
2. Pouvez-vous me décrire ce qui s'est passé avant votre arrivée au sein de 60 000 Rebonds ?
3. Qu'est ce qui a dépendu de vous ?
4. Qu'est ce qui n'a pas dépendu de vous ?
5. Que ressentez-vous aujourd'hui ?
6. Quelles leçons souhaitez-vous tirer de l'échec ?
7. Quel regard portez-vous sur vous-même aujourd'hui ? (Interroger directement l'estime de soi si nécessaire)
8. Quel discours pensez-vous devoir tenir face aux recruteurs au sujet de l'échec ? Pourquoi ?

## QUESTIONS EN LIEN AVEC LA PERCEPTION DE L'AVENIR

9. Comment voyez-vous l'avenir ?
10. Quel sont vos projets ?
11. Que nourrit chez vous le besoin de créer de nouveau une entreprise ?
12. Que nourrit chez vous le besoin de trouver un emploi ?
13. Que pensez-vous des GED ?
14. À quel moment pensez-vous présenter un GED ?
15. Pourquoi souhaitez-vous ou ne souhaitez-vous pas présenter un GED ?

## QUESTIONS EN LIEN AVEC L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

16. Quel regard portent vos amis sur ce qui s'est passé ?
17. Que leur dites-vous ?
18. Quel regard porte votre famille sur ce qui s'est passé ?
19. Que lui dites-vous ?
20. Comment vivez-vous ce regard porté par votre entourage ?

## QUESTIONS EN LIEN AVEC LE COACHING

21. Quels sont les changements que vous avez constatés grâce au coaching ?
22. Pouvez-vous me décrire le travail qui vous permet d'opérer ces changements ?
23. Que reprenez-vous des précédentes séances ?

## QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES POUR LE COACH

24. Quels sont les facteurs qui vous montrent que X change ?
25. Sur quoi avez-vous travaillé lors des dernières séances ?
26. Pour quelles raisons avez-vous estimé nécessaire de travailler dessus ?
27. Comment interprétez-vous les causes qu'il ou elle attribue à l'échec ?
28. Comment intégrez-vous ces causes dans votre approche ?
29. Quel discours doit-il tenir face aux recruteurs au sujet de l'échec ? Pourquoi ?
30. Quelles sont les réponses qu'il ou elle livre aux recruteurs en ce moment ?

## Annexe 2 – Contrat de confidentialité

<b>ACCORD DE CONFIDENTIALITE</b>
----------------------------------

### **ENTRE LES SOUSSIGNÉS**

#### **La partie Bénéficiaire :**

Monsieur Yves Sourisseau

SARL Alternativ'Développement

N° de SIRET : 78 853 710 800 029

Code APE : 7022Z

Située au 21 rue Jardel à Bordeaux (33 100) immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Bordeaux, sous le numéro 588 537 108.

### **D'UNE PART ET**

#### **La partie émettrice (nom, prénom et adresse) :**

.....  
.....  
.....  
.....

Agissant en tant que Coach au sein de l'association 60 000 Rebonds.

### **D'AUTRE PART**

Dans le cadre d'une consultation en vue de la réalisation du projet de recherche, les parties vont se communiquer des informations relatives à ce projet. La communication d'informations est réalisée dans les conditions définies ci-après.

## **CECI EXPOSE, IL EST CONVENU ET ARRÊTÉ CE QUI SUIT :**

### **ARTICLE 1 - DÉFINITIONS**

- La « Partie Émettrice » désigne la partie qui communique ses informations confidentielles à l'autre partie.
- La « Partie Bénéficiaire » désigne la partie qui reçoit les informations confidentielles de l'autre partie.
- Les Parties vont s'échanger des documents, données, savoir-faire, informations, études et outils relatifs à l'accompagnement.

### **ARTICLE 2 - CONFIDENTIALITÉ**

- La partie bénéficiaire s'engage à garder strictement confidentielles et à ne pas divulguer ou communiquer à des tiers, par quelque moyen que ce soit, les informations qui lui seront transmises par la partie émettrice ou auxquelles elle aura accès à l'occasion de l'exécution du présent accord.
- La partie bénéficiaire prendra toutes les mesures nécessaires pour préserver le caractère confidentiel des informations.
- La partie bénéficiaire s'engage à ne pas communiquer lesdites informations.
- Toutefois, la partie bénéficiaire pourra communiquer les informations à son seul Directeur de recherche **sous couvert de l'anonymat** après accord préalable et exprès de la partie émettrice.
- La partie bénéficiaire s'engage à prendre toutes les dispositions pour que lesdites informations conformément aux dispositions de confidentialité et d'utilisation du présent accord ne soient divulguées à personne d'autre.

### **ARTICLE 3 - UTILISATION DES INFORMATIONS**

- Les informations obtenues par la partie bénéficiaire ne pourront être utilisées que pour l'exécution de l'objet du présent accord, visé au préambule. Toute autre utilisation sera soumise à l'autorisation préalable et écrite de la partie émettrice.

- En aucun cas, la partie bénéficiaire ne pourra se prévaloir sur la base desdites informations d'une quelconque concession de licence ou d'un quelconque droit d'auteur ou de possession antérieure selon la définition du code de la Propriété intellectuelle.

#### **ARTICLE 4 - DURÉE**

- Le présent accord prend effet le 1 Septembre 2018 et demeure en vigueur pour une durée indéterminée.

#### **ARTICLE 5 - LOI APPLICABLE**

- Le présent accord est régi par la loi française.

#### **ARTICLE 6 - LITIGES**

- En cas de difficultés sur l'interprétation ou l'exécution du présent contrat, les parties s'efforceront de résoudre leur différend à l'amiable.

Fait en deux exemplaires originaux, dont un pour chaque partie.

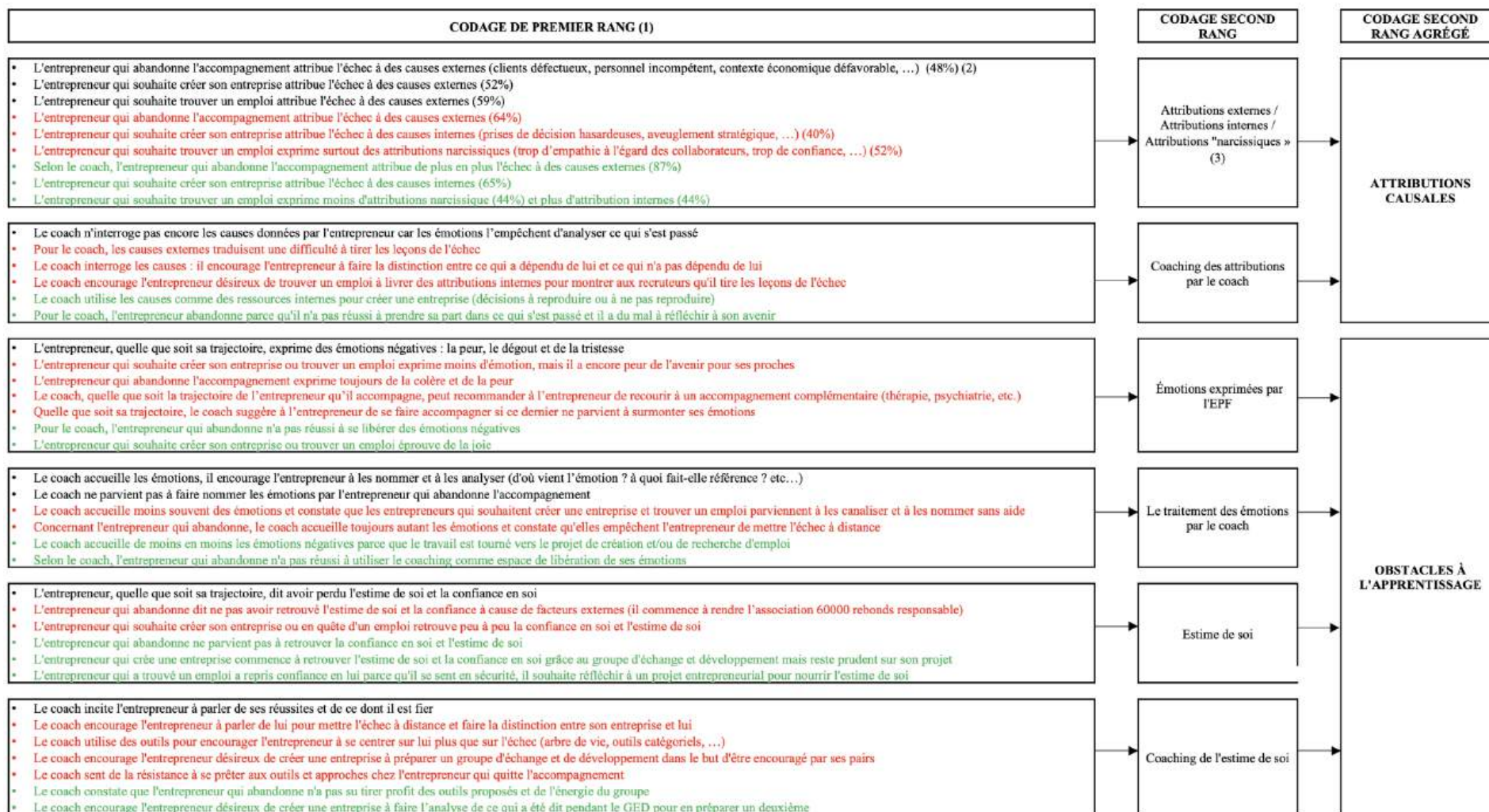
À Bordeaux,  
Le 1 Septembre 2018

À  
Le

Yves Sourisseau  
La partie bénéficiaire

La partie émettrice

## Annexe 3 - Data structure. Regroupement des codages de premier, deuxième et second rang agrégé (inspiré de Gioia et al., 2013)

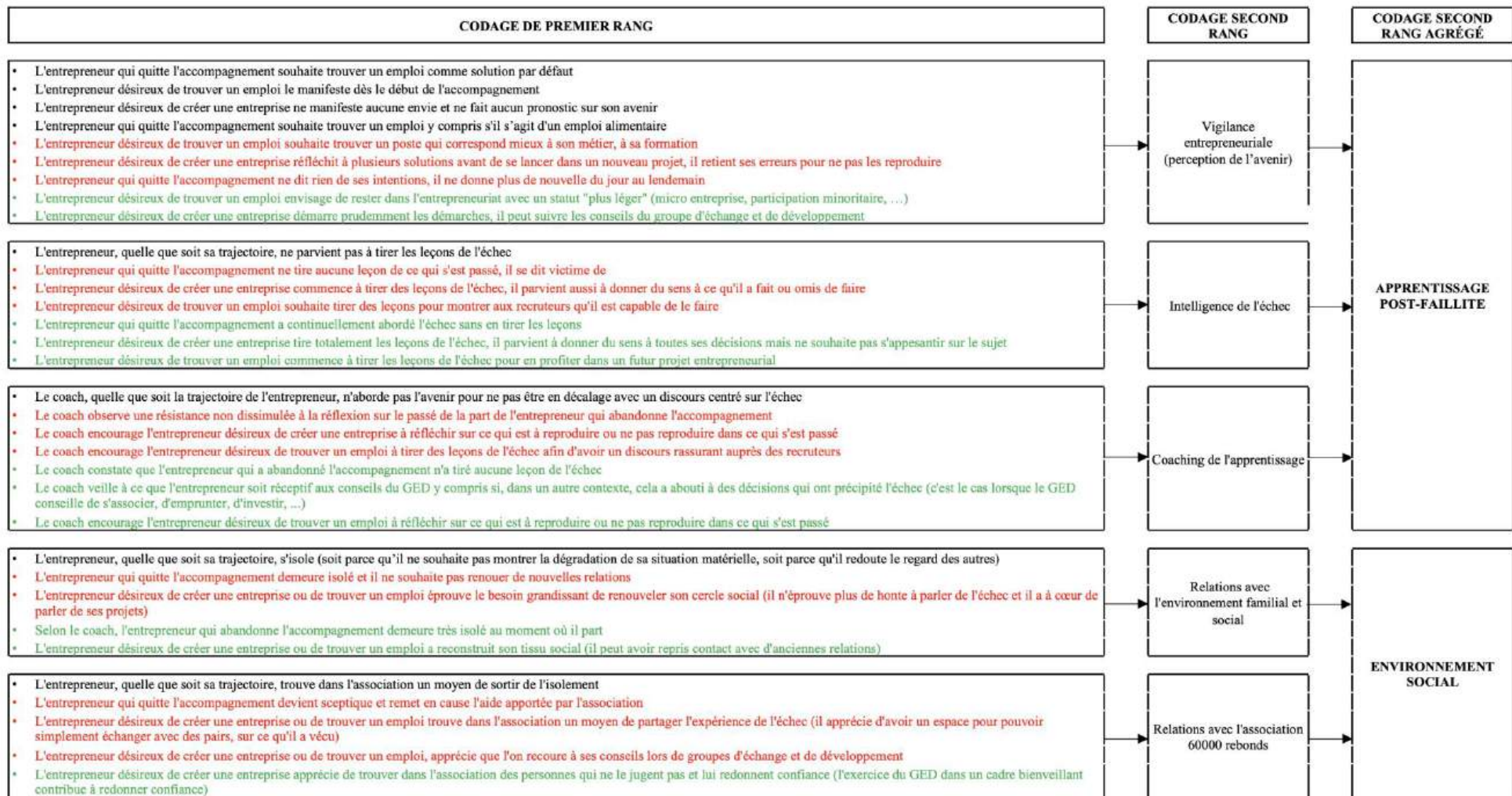


1) Codes issus du premier entretien / codes issus du deuxième entretien / codes issus du troisième entretien

2) Part en pourcentage de l'attribution la plus importante selon chaque trajectoire (abandon, création d'entreprise, recherche d'emploi suivie d'entrepreneuriat)

3) L'attribution narcissique constitue l'apport théorique de cette recherche. Elle est discutée dans la deuxième partie de la thèse.





## Annexe 4 – Capture d'écran requêtes encodages simples

The screenshot displays a software interface with a sidebar on the left containing a hierarchical tree of data elements. The main area on the right shows a detailed view of a selected element, including its name, a list of references, and associated text excerpts.

**Left Sidebar (Data Elements):**

- DONNÉES
  - Fichiers
    - COPIL-GED
    - DYADES
      - D1-CHRISTOPHE-PATRICE
      - D2-JEROME-EMMANUELLE
      - D3-PIERRE-OLIVIER
      - D4-PATRICK-GAELLE
      - D5-FREDERIQUE-SYBILLE
      - D6-MARIE-LAURE-IRGINIE
      - D7-CLÉMENTINE-PHILIPPE
      - D8-DANIEL-LUCA
      - D9-THOMAS-NATHALIE
      - D10-JOEL-NATHALIE
      - D11-PHILIPPE-GILLES
      - D12-HOCINE-ELIZABETH
      - D13-FRANCK-ALICIA
    - PRESSE
    - SUPERVISIONS
    - Classifications du fichier
    - Alles
  - CODES
  - CAS
    - Cas
    - Classifications de cas
  - COMMENTAIRES
    - Mémos
    - Annotations
    - Liens aux mémos
  - RECHERCHER
    - Recettes
    - Résultats
    - Matrices de croisements
    - Ensembles
  - CARTES
    - Cartes
- ÉLÉMENTS OUVERTS
  - E3 - ATTRIBUTIONS TRAJECTOIRE 3
  - E3 - ATTRIBUTIONS TRAJECTOIRE 2
  - E3 - ATTRIBUTIONS TRAJECTOIRES 1, 2 ET 3
  - E3 - ÉMOTIONS
  - E2 - ÉMOTIONS

**Main Area (Detailed View of E2 - ÉMOTIONS):**

**Fichiers\DYADES\D1-CHRISTOPHE-PATRICE\E2 - CHRISTOPHE-PATRICE**  
2 références encodées, couverture 2.00%

Référence 1: couverture 0.96%

Ca a changé. Je ne suis plus submergé par les émotions. Je ne suis plus projeté dans le passé, je ne suis plus atteint par les colères. Une de mes émotions était la colère liée à l'injustice.

Référence 2: couverture 1.04%

En tout cas Patrice m'a aidé. Avec ces quelques séances, j'ai compris que j'avais digéré... Enfin, j'ai l'impression d'avoir digéré... Après on verra, je ne peux pas dire ce qui va se passer dans le futur.

**Fichiers\DYADES\D1-CHRISTOPHE-PATRICE\E2 - PATRICE-CHRISTOPHE**  
2 références encodées, couverture 1.58%

Référence 1: couverture 0.78%

Beaucoup de tristesse et de la honte en surface. Out un peu de honte. Il se dit qu'il a honte de ne pas avoir fait ce qui faut vis-à-vis de sa femme, de son environnement, ses employés, ...

Référence 2: couverture 0.81%

Simplificateur plutôt. Et en même temps, c'est un homme intelligent et là il y a une contradiction, cela fait partie des multiples contradictions que je ressens chez lui depuis le début.

**Fichiers\DYADES\D10-JOEL-NATHALIE\E2 - JOEL-NATHALIE**  
4 références encodées, couverture 10.52%

Référence 1: couverture 2.49%

Je suis devenu moins combattifs, plus du tout même. J'avais envie de rien. Mon médecin m'a diagnostiqué une dépression. Il m'a donné les coordonnées d'un psychiatre et prescrit des médicaments. J'en ai pris pendant 3 mois et je me suis senti grâce à mon entourage. Aujourd'hui ça va mieux du coup, je vois les choses autrement.

Référence 2: couverture 3.80%

YS : Quand tu dis facilement, qu'est-ce que ça signifie ?  
Joël : J'étais plus... comment dire (silence). Dans les premières séances avec Nathalie, il y a eu beaucoup d'émotion. Je peux dire, mais gardes le pour toi, que c'est la seule personne en face de laquelle j'ai pleuré pendant les deux premières séances tu vois... Il y eu de la tristesse... et de la colère aussi. Maintenant c'est fini, je ne dis plus qu'il n'y a plus de colère, je dis simplement qu'elle ne m'empêche pas de réfléchir à l'avenir.

Référence 3: couverture 1.00%

Il y a comme une forme de résignation, ... ou plutôt d'acceptation. Je n'ai plus de colère ni de tristesse. J'ai un peu peur quand même...

Référence 4: couverture 3.22%

Disons que je suis cautions à hauteur de 100 000 € et que si la caution n'est pas levée, je devrai rendre ma maison dans les Pyrénées tu vois. Elle sert de fille, et je pourrais pouvoir continuer à l'exploiter dans le cadre d'une seconde société que j'ai toujours d'ailleurs. Mais bon on verra... C'est une maison de famille qui date de mes grands-parents à laquelle je tiens. Mais je crois que je t'en ai parlé la dernière fois non ?

**Fichiers\DYADES\D10-JOEL-NATHALIE\E2 - NATHALIE-JOEL**

## Annexe 5 – Capture d'écran requêtes encodages matriciels

The screenshot shows a software interface with a sidebar on the left and a main content area on the right. The sidebar contains several categories: 'DONNÉES', 'CODES', 'CAS', 'COMMENTAIRES', 'RECHERCHER', and 'CARTES'. The main content area displays a list of items with a table to the right showing numerical values for three categories: 'Attributions externes', 'Attributions internes', and 'Attributions narcissiques'.

	A: Attributions externes	B: Attributions internes	C: Attributions narcissiques
1. E3 - PATRICE-CHRISTOPHE	3	0	1
2. E3 - JOEL-NATHALIE	0	2	1
3. E3 - NATHALIE-JOEL	0	4	1
4. E3 - GILLES-PHILIPPE	0	3	6
5. E3 - PHILIPPE-GILLES	1	4	3
6. E3 - ELIZABETH-HOCINE	1	2	1
7. E3 - HOCINE-ELIZABETH	1	1	2
8. E3 - ALICIA-FRANCK	1	2	1
9. E3 - FRANCK-ALICIA	0	2	2
10. E3 - EMMANUELLE-JEROME	3	0	0
11. E3 - OLIVIER-PIERRE	0	0	0
12. E3 - PIERRE-OLIVIER	0	2	0
13. E3 - GAELLE-PATRICK	2	0	0
14. E3 - PATRICK-GAELLE	1	1	1
15. E3 - FREDERIQUE-SYBILLE	2	1	0
16. E3 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	3	0
17. E3 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	1	3	0
18. E3 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	3	0
19. E3 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	2	2
20. E3 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0
21. E3 - DANIEL-LUCA	0	2	1
22. E3 - LUCA-DANIEL	0	1	0
23. E3 - NATHALIE-THOMAS	0	1	0
24. E3 - THOMAS-NATHALIE	1	4	0

## Annexe 6 - Capture d'écran fichiers de données brutes après importation des fichiers retranscrits

The screenshot displays a software interface with a sidebar on the left containing a tree view of data categories: DONNÉES (Fichiers, DYADES, PRESSE, SUPERVISIONS, CODES, CAS, COMMENTAIRES, RECHERCHER, CARTES), ÉLÉMENTS OUVERTS, and ATTRIBUTIONS NARCISSIQUES TRAJ. N°3. The main area is divided into a table of data files and a text view of a transcript.

Nom	Nœuds	Référen...	Créé le
E1 - ALICIA-FRANCK	34	111	5 mars 2021 à 15:
E1 - FRANCK-ALICIA	26	70	5 mars 2021 à 15:
E2 - ALICIA-FRANCK	32	142	5 mars 2021 à 15:
E2 - FRANCK-ALICIA	31	116	5 mars 2021 à 15:
E3 - ALICIA-FRANCK	32	83	5 mars 2021 à 15:
E3 - FRANCK-ALICIA	24	65	5 mars 2021 à 15:

**DONNÉES BRUTES ENTRETIEN COACH – ALICIA**

Date :	13 février 2020
Durée en minutes :	47
Entretien N° :	3
Prénom du coaché :	Franck
Prénom du Coach :	Alicia
Date d'arrivée au sein de 60KR :	Septembre 2019
Nombre de séances de coaching :	6 + GED

**YS :** Bonjour Alicia, comment as trouvé Franck lors de cette dernière séance ?  
**Alicia :** Je trouve qu'il va mieux. Il a tendance à plus penser à son projet maintenant qu'il a trouvé un poste. C'est bon signe, c'est qu'il veut faire quelque chose qui lui corresponde mieux et surtout qui lui plaise. Je n'y croyais pas trop à ce poste de direction chez Leclerc, pas pour qu'il y fasse carrière en tout cas.

**YS :** Qu'est ce qui t'a fait dire cela ?  
**Alicia :** Lorsque l'on a démarré le coaching, Franck avait un fort besoin d'être rassuré. Il arrivait en fin de droit et en plus, il avait la pression de sa dette vis-à-vis de ses beaux-parents. C'est une pression qu'il se mettait lui-même, mais c'est juste qu'il ne voulait pas faire d'histoire dans la famille. Je crois que le fait s'emprunter de l'argent à la famille de sa femme, ça touchait son système de valeur. Son beau-père lui a prêté 15000 € pour rembourser la banque et il lui a dit de ne pas s'inquiéter, qu'il pouvait rembourser quand il le souhaitait. Il a eu beau le rassurer, Franck n'a pas souhaité que cela dure trop longtemps, donc il met un point d'honneur à rembourser cette somme pour se libérer l'esprit. Il est hyper reconnaissant avec les parents de sa femme et je sens que ça l'a beaucoup touché ce geste. Cela lui a renvoyé plein de choses... je ne sais pas s'il te l'a dit mais Franck un garçon de DDASS, il t'en a parlé ?

**YS :** Non, il ne m'en a pas parlé ?  
**Alicia :** Du coup c'est important de le savoir pour mieux comprendre. Il n'a jamais connu ses parents biologiques et ses parents adoptif sont décédés depuis une dizaine d'année. La famille est une valeur fondamentale pour lui parce que de ce côté-là, il n'a pas été verni. Après avoir été baladé de familles d'accueil et familles d'accueil, il a trouvé refuge dans sa famille adoptive à l'âge de 9 ans, ce qui est assez tard pour une adoption... il était très attaché à ses parents adoptifs et il garde des relations très proche avec ceux qu'il désigne comme ses frère et sœurs, avec qui il a vécu. En fait, ses parents adoptifs sont décédés dans le vol Rio Paris qui a eu lieu il y a plus de 10 an je crois. Donc Franck, n'a jamais eu de chance et à chaque fois, ça l'a été super brutal en plus. Il a trouvé un nouveau refuge avec ses beaux-parents qu'il considère d'ailleurs comme ses parents aujourd'hui... il le dit lui-même. Cette dette financière, au-delà de la somme, elle revêt un caractère un peu plus symbolique pour lui. Il se sentait redevable d'avoir été accueilli lorsqu'il a rencontré sa femme et là, il se sent encore plus redevable. C'est vraiment important pour lui de rembourser cette dette.

**YS :** Je comprends mieux son empressement à rembourser...  
**Alicia :** Oui, il y a eu histoire derrière tout ça. Il me semblait important de t'en parler.

## Annexe 7 – Capture d'écran mémos

The screenshot displays a software interface for document management. The main window shows a document titled "APPRENTISSAGE DE L'ÉCHEC" with the following sections:

- APPRENTISSAGE DE L'ÉCHEC
- ATTRIBUTIONS CAUSALES
- ENVIRONNEMENT SOCIAL
- ÉMOTIONS
- PERCEPTION DE L'AVENIR
- TRAIT NARCISSIQUE

The sidebar on the left contains a tree view with the following categories:

- DONNÉES
  - Fichiers
    - COPL-GED
      - DYADES
        - D1-CHRISTOPHE-PATRICE
        - D2-JÉRÔME-EMMANUELLE
        - D3-PIERRE-OLIVIER
        - D4-PATRICK-GAËLLE
        - D5-FRÉDÉRIQUE-SYBILLE
        - D6-MARIE-LAURE-IRIGNIE
        - D7-CLEMENCE-PHILIPPE
        - D8-DANIEL-LUCA
        - D9-THOMAS-NATHALIE
        - D10-JOEL-NATHALIE
        - D11-PHILIPPE-GILLES
        - D12-HOCINE-ELIZABETH
        - D13-FRANCK-ALICIA
      - POSSÉS
      - SUPERVISIONS
      - Classifications du fichier
      - Alias
- CODES
  - Nœuds
- CAS
  - Cas
  - Classifications de cas
- COMMENTAIRES
  - Mémos
  - Annotations
  - Liens aux mémos
- RECHERCHER
  - Requêtes
  - Résultats
  - Matrices de croisements
  - Ensembles
- CARTES
  - Cartes

The main content area displays the text of the document, including sections like "ENTRETIEN N°1 (E1) - Difficulté à tirer les leçons de l'échec" and "ENTRETIEN N°2 (E2) : Émergence simultanée de l'apprentissage et de la vigilance entrepreneuriale".

## **Annexe 7 bis - Exportation du mémo « apprentissage de l'échec » brut à titre d'exemple**

### **APPRENTISSAGE DE L'ÉCHEC**

#### **MODÈLE GÉNÉRAL**

##### **ENTRETIEN N°1 (E1) - Difficulté à tirer les leçons de l'échec**

- L'apprentissage comporte, comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, deux composantes. La première, la vigilance entrepreneuriale, est le signe que l'entrepreneur désireux de s'inscrire dans un projet entrepreneurial est plus à même de tirer profit de ses ressources internes pour préserver ou rejeter les décisions passées (Boso et al., 2019).
- Au début de l'accompagnement, l'entrepreneur perçoit son avenir de façon assez sombre et il n'est donc pas question à ce stade de projet entrepreneurial (Trouver un Verbatim).
- Ce constat renforce donc les conclusions de Boso *et al.* (2019). L'entrepreneur se projette difficilement dans l'avenir, il n'est donc pas encore en mesure de « tirer profit » de l'échec pour son avenir. Il est important de nuancer cette affirmation selon les trajectoires.
- Ce dernier manifeste dès la première séance son ambition de trouver un poste et à la différence de la création d'entreprise, la projection dans un avenir salarial n'implique pas d'apprentissage de l'échec puisque l'entrepreneur ne prend pas de risque. Nous nuancerons donc notre analyse dans le chapitre en tenant compte de la trajectoire choisie. À ce stade, quelle que soit sa trajectoire, l'entrepreneur ne tire aucune leçon de son échec.
- La deuxième composante qui révèle l'apprentissage est l'intelligence de l'échec. Elle n'apparaît dans aucun verbatim. L'entrepreneur refuse de tirer les leçons de son échec, il estime même avoir déjà réalisé ce travail (Trouver un Verbatim).
- Ces verbatims démontrent que les obstacles sont encore trop importants et qu'il est encore trop tôt pour interroger ouvertement la responsabilité de l'entrepreneur. Le coach ne fait pas encore ce travail, car il estime que cela risquerait de rompre la relation ; cela s'est déjà présenté dans d'autres accompagnements (Trouver un Verbatim).

- La difficulté de l'entrepreneur à entamer un véritable parcours d'apprentissage de l'échec le conduit à livrer des attributions destinées à préserver l'estime de soi (attributions externes et narcissiques). Cette tendance peut avoir des conséquences sur les relations avec l'environnement social.

## **ENTRETIEN N°2 (E2) : Émergence simultanée de l'apprentissage et de la vigilance entrepreneuriale**

- La première conséquence du franchissement des obstacles à l'apprentissage est que l'entrepreneur commence à tirer les leçons de l'échec et cela se traduit dans son propos par l'attribution plus fréquente de causes internes. À ce stade de l'accompagnement, on observe un passage entre un discours empreint d'obstacles, focalisé sur le passé, et un discours qui s'oriente progressivement vers l'avenir. Ce constat, que nous partageons avec les conclusions de Boso *et al.* (2019), montre bien que l'entrepreneur puise dans ses ressources internes pour se servir de l'échec comme un héritage lui permettant de mieux envisager l'avenir et se lancer dans un nouveau projet.
- Lorsqu'il parvient à tirer les leçons de l'échec, l'entrepreneur raisonne en termes de résolutions de problème. Il parvient à aller au-delà de ses responsabilités, à imaginer des solutions auxquelles il n'avait pas pensé (Trouver un Verbatim).
- Il se peut que la réflexion sur un nouveau projet permette de mieux analyser l'échec et que réciproquement, l'analyse de l'échec facilite la réflexion sur un nouveau projet. Ce constat est à mettre en lien avec les conclusions de Tang *et al.* (2012) selon qui l'apprentissage se compose d'allers et retours entre le passé et l'avenir (Trouver un Verbatim).
- Si elles nourrissent l'apprentissage, la vigilance (Boso *et al.*, 2019) ou l'intention entrepreneuriales (Hmieleski et Lerner, 2016) peuvent aussi nourrir autre chose. Là encore, nous partageons cette analyse avec Liu *et al.* (2019), car il arrive que l'entrepreneur se lance dans un projet entrepreneurial pour nourrir l'estime de soi, favorisant ainsi le franchissement d'un obstacle à l'apprentissage. Ce constat est partagé par le coach (Trouver un Verbatim).
- L'accompagnement de l'apprentissage est un travail de questionnement. Le rôle du coach est important dans cette phase d'apprentissage. Il est difficile pour l'entrepreneur de faire seul des allers et retours entre l'échec et le projet, de pratiquer seul un travail de pensée analogique défendu par Byrne et Shepherd (2014). Le coach encourage

l'entrepreneur à réaliser ce travail en l'aidant à transférer les connaissances acquises suite à l'échec à un contexte désiré (Trouver un Verbatim).

### **ENTRETIEN N°3 (E3) : Vers une autonomie de l'apprentissage de l'échec**

- Qu'il souhaite créer une entreprise ou trouver un emploi salarié, l'entrepreneur a, à ce stade, tiré les leçons de l'échec. Lorsqu'on lui demande ce qu'il a envie de retenir de cette expérience douloureuse, il répond volontiers, mais ne souhaite pas s'appesantir sur le sujet. La vivacité des informations est moins importante, mais il n'en demeure pas moins que le sujet est encore délicat.
- Ce constat, partagé par le coach, révèle que le travail d'apprentissage est, tout comme l'échec, une expérience douloureuse qui engage ce que Cope (2011) décrit comme un parcours nécessaire, mais difficile. Dans ses réponses, l'entrepreneur prend le soin de préciser que tout cela est derrière lui et qu'il est aujourd'hui tourné vers l'avenir. Il préfère être identifié comme un créateur d'entreprise, non plus comme un entrepreneur (Trouver un Verbatim).
- La présentation du projet de création d'entreprise lors d'un groupe d'échange et de développement intervient le plus souvent à la fin de l'accompagnement. Et bien que l'exercice nourrisse l'estime de soi, l'entrepreneur peut éprouver des difficultés à accueillir les critiques. Selon le coach, cela fait partie de l'apprentissage et il est important de veiller à ce que le groupe d'échange et de développement soit un exercice qui redonne confiance en soi et sur la base duquel l'entrepreneur peut obtenir des conseils judicieux. Le coach veille d'ailleurs à ce que ce soit le cas, même si l'entrepreneur n'est pas toujours enclin à écouter tous les conseils. L'intérêt de l'exercice consiste aussi pour le coach à aider l'entrepreneur à bien faire la distinction entre les critiques approbatrices ou négatives qui sont émises sur son projet. En effet, certains entrepreneurs peuvent ressentir les critiques du projet comme des attaques personnelles (Trouver un Verbatim).
- Cela rejoint l'idée selon laquelle l'entreprise peut être comparée un enfant. Ainsi, le biais de parentalité défendu par Cusin (2017a) peut également s'inviter au moment de la naissance d'un nouveau projet et se traduire par une confusion entre les critiques destinées au projet et celles qui lui seraient adressées si le coach ne veillait pas à les proscrire.



- Parmi les autres bénéfiques du groupe d'échange et de développement, l'entrepreneur peut de nouveau opérer des choix en tant que professionnel compétent. En répondant aux questions, il se met en situation de contrôler et de décider de nouveau. Lorsqu'il y parvient, la présentation du projet démontre aussi que l'entrepreneur est plus enclin à entendre la critique. Cette tendance à accueillir, parfois à écouter les remarques de ses pairs, participe à affirmer qu'il n'a plus besoin de protéger l'estime de soi (Trouver un Verbatim).
- Cette tendance à moins redouter la stigmatisation et le regard des autres se retrouve aussi dans les comportements vis-à-vis de son environnement social. Dans ce qui suit, nous montrons que l'entrepreneur a poursuivi ce qui a été constaté lors du deuxième entretien, l'élargissement de ses relations sociales.

### **TRAJECTOIRE N°1 - L'impossibilité de surmonter les obstacles et une forte résistance à l'accompagnement**

- Quelles que soient les étapes de l'accompagnement, l'entrepreneur reste en colère par rapport à ce qui s'est passé et oriente progressivement sa colère contre l'association et les organisations qui ne lui permettent pas de trouver un emploi (Trouver un Verbatim).
- Le coach, qui partage ce constat, se sent démuné, car il se heurte à une résistance à utiliser les outils, s'ouvrir à ce que Byrne et Shepherd (Byrne et Shepherd, 2015) désignent comme l'indispensable travail de métacognition. Cette étape cruciale de régulation des émotions empêche d'emblée toute analyse critique et le coach peut faire le constat d'un accompagnement qui s'enlise dans une sorte de monologue au sein duquel l'entrepreneur ne peut être réceptif à aucun des outils qui lui sont proposés (Trouver un Verbatim).
- Dans les deux dyades interviewées, l'accompagnement se termine lorsque le coach confronte l'entrepreneur. C'est lorsque ce dernier dénonce l'association comme responsable de sa difficulté que le coach commence à interroger les attributions externes. L'état émotionnel dans lequel se trouve l'entrepreneur, combiné au refus du coach de rentrer dans son jeu, marque la fin de l'accompagnement. Si l'entrepreneur ne parvient pas à dépassionner l'échec pour mieux l'analyser, il ne parvient pas non plus à analyser les raisons qui l'empêchent de se reconstruire (Trouver un Verbatim).

- La difficulté de l'entrepreneur à dépassionner l'échec se traduit par un discours négatif empreint d'émotions et d'attributions externes. Le refus de se faire aider provoque le départ de l'association et l'accentuation de son isolement social.
- Qu'il s'agisse de réguler les émotions ou de retrouver l'estime de soi, le coach se heurte dans cette trajectoire à un entrepreneur peu réceptif au coaching. Ce que révèlent les données, c'est que cette résistance est même assumée par l'entrepreneur qui ne voit pas très bien comment le coaching pourra l'aider à se reconstruire. Dans les verbatims ci-dessous, nous montrons que la colère de l'entrepreneur se tourne même vers l'accompagnement et l'association (Trouver un Verbatim).
- L'abandon de l'entrepreneur est une source de questionnement pour le coach. Selon son profil et son expérience, ce dernier peut éprouver un sentiment d'échec et interroger sa propre pratique en supervision (Trouver un Verbatim).
- Le sentiment d'échec perçu par l'entrepreneur nécessite dès lors un apprentissage pour le coach. Indirectement, nous pouvons faire le constat que pour chaque trajectoire d'abandon, le défaut d'apprentissage de l'entrepreneur peut entraîner chez le coach qui l'accompagne un questionnement et un apprentissage de sa pratique en séance de supervision.

## **TRAJECTOIRE N°2 - Vers un franchissement rapide des obstacles et un apprentissage teinté d'analyse critique**

- La tristesse et la colère sont présentes lors de la première séance, mais l'entrepreneur parvient néanmoins à les surmonter lors des premières séances en profitant de l'espace qui lui est offert par le coaching. Il voit dans cet espace la possibilité de libérer ses émotions et de pouvoir exprimer ce qu'il n'a pas osé exprimer devant les siens. Le coach, qui fait également ce constat, y voit une opportunité pour mettre l'échec à distance et interroger rapidement les attributions (Trouver un Verbatim).
- Les émotions négatives associées à une propension à attribuer des causes externes et narcissiques à l'échec constituent un levier intéressant pour le coach qui voit là une possibilité de réguler les émotions au sens de Byrne et Shepherd (2015) par un travail de métacognition, puis, dans un deuxième temps, de tendre vers un travail d'identité et de valorisation de l'estime de soi. Ce travail vise à remettre l'entrepreneur au centre de l'accompagnement (Trouver un Verbatim).

- Certains coachs utilisent parfois un outil catégoriel ou d'autres approches pour aider l'entrepreneur à se retrouver dans un type de personnalité (Trouver un Verbatim).
- En se saisissant du coaching pour franchir ces deux obstacles, l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin d'exprimer sa colère ou sa tristesse et de préserver l'estime de soi.
- Le franchissement des obstacles est un préalable nécessaire défendu en supervision. Les coachs sont d'ailleurs invités à se montrer parfois directifs lorsqu'ils sentent une résistance.
- Il est important de replacer l'échec comme un élément extérieur à la personne et [...] d'éviter le risque de conforter la personne avec son problème dans le présent. Cela passe par un questionnement sur la personne.
- Ce qui ressort dans cette trajectoire, c'est la rapidité avec laquelle ces deux obstacles sont franchis dans l'accompagnement. En effet, de l'avis même du coach, le besoin rapide de s'affranchir des obstacles afin d'analyser l'échec marque la singularité du parcours de l'entrepreneur désireux de créer une entreprise (Trouver un Verbatim).
- Le franchissement des obstacles débouche sur une possible analyse critique de l'échec. Dans le paragraphe suivant, l'analyse des données indique que l'apprentissage de l'échec et la vigilance entrepreneuriale se nourrissent mutuellement au sens de Boso *et al.* (2019) et que le coach s'en saisit pour aider l'entrepreneur à se reconstruire.
- Ce qui ressort dans cette trajectoire, dès le deuxième entretien, c'est que l'entrepreneur commence à faire une analyse critique de son échec. Les attributions narcissiques sont encore présentes et protègent l'estime de soi et l'émergence des attributions internes marque le début d'un apprentissage de l'échec. Le coach complète ce constat en précisant que l'entrepreneur peut parfois tirer parti de l'échec pour l'avenir (Trouver un Verbatim).
- Dans cette trajectoire, le travail d'apprentissage s'accompagne simultanément d'un travail de recontextualisation favorisé par le coaching. Ce constat fait écho à ce que Byrne et Shepherd (2015) décrivent comme la pensée analogique. En effet, selon March *et al.* (1991), le risque de tirer de façon définitive des leçons de l'échec peut entraîner l'entrepreneur à ne plus s'engager dans certaines décisions. Dès lors, le coach incite l'entrepreneur à analyser les causes de l'échec et l'encourage à reconsidérer leur effet possible dans un contexte émergent. Le travail réalisé en coaching consiste ainsi à être attentif à ce que l'entrepreneur « n'utilise » pas l'échec comme un prétexte pour se méfier de façon excessive des leçons à en tirer. Ce travail de pensée analogique défendu

par Byrne et Shepherd (2015) est bien présent dans les propos du coach et l'entrepreneur (Trouver un Verbatim).

- En prenant cette orientation, le coach facilite aussi le retour de l'estime de soi. La création d'entreprise nourrit, chez l'entrepreneur en particulier, son trait narcissique (Leung *et al.*, 2021). Dès lors, la vigilance entrepreneuriale définie par Boso *et al.* (2019) marque un double intérêt dans l'accompagnement de cette trajectoire.
- Le premier, qui ressort à travers nos données, est l'appropriation de l'échec comme ressource interne pour l'avenir. L'entrepreneur, avec l'aide du coach, parvient progressivement à reprendre le contrôle des événements pour se constituer ce que Boso *et al.* (2019 ; p.26) désignent comme un « dividende stratégique ».
- Le second intérêt est le retour de l'estime de soi. L'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de se protéger, car le projet de création qui émerge l'aide à retrouver l'estime de soi. Son trait narcissique ne constitue plus un obstacle et ne freine plus l'apprentissage (Trouver un Verbatim).
- Dans cette trajectoire, l'apprentissage de l'échec intervient lorsque les émotions ont été régulées. Il s'invite simultanément dans l'accompagnement avec la volonté de créer une entreprise et a pour conséquence externe, comme nous le montrons dans ce qui suit, un élargissement rapide de l'environnement social.

### **TRAJECTOIRE N°3**

- Le recours à une aide individuelle jusqu'au terme de l'accompagnement montre l'une des singularités de cette trajectoire. L'intérêt de présenter le projet de création d'entreprise à la communauté des entrepreneurs ne s'invite à aucun moment, bien au contraire. L'entrepreneur ne souhaite pas présenter son projet, car il estime que ce dernier n'est pas assez abouti ou qu'il n'en a pas besoin. Il se peut qu'il refuse de présenter son projet, car il le juge trop peu ambitieux.
- Par conséquent, le coach n'encourage pas l'entrepreneur à se lancer trop tôt dans l'exercice du groupe d'échange et de développement (Trouver un Verbatim).
- Ce que l'entrepreneur souhaite en revanche, c'est que son avis sur les projets présentés soit pris en compte. À ce titre, la compétition dans laquelle s'inscrit la communauté des entrepreneurs désigne d'un côté des projets ambitieux avec une prise de risque, des investissements et une levée de fonds (trajectoire n°2) et de l'autre côté, des projets sans risque dont le but est de compléter un revenu salarié (trajectoire n°3). Cela montre

combien le concept de vigilance entrepreneuriale nourrit l'estime de soi (Boso *et al.*, 2019 ; Leung *et al.*, 2021 ; Liu *et al.*, 2019) et combien il est important pour l'entrepreneur demandeur d'emploi de toujours être identifié comme un entrepreneur, quels que soient les risques potentiels du projet.

- Pour ne pas s'exposer face aux entrepreneurs qui portent exclusivement un projet entrepreneurial, il se peut aussi que l'entrepreneur de cette trajectoire ne souhaite pas présenter son projet pour des raisons narcissiques (Trouver un Verbatim).
- Dans cette trajectoire, l'entrepreneur souhaite poursuivre son accompagnement de façon individuelle, et lorsqu'il participe au groupe d'échange et de développement, il le fait donc en tant que consultant expert de l'entrepreneuriat, ce qui suffit à nourrir l'estime de soi (Trouver un Verbatim).
- Dans cette trajectoire, un premier temps est consacré à l'accompagnement à la recherche d'emploi, et un deuxième temps est quant à lui consacré à la création d'une entreprise. Contrairement à la trajectoire de création d'entreprise, qui voit l'apprentissage se heurter simultanément aux obstacles des émotions et de l'estime de soi, le franchissement des obstacles se fait ici en deux temps, les émotions puis la protection de l'estime de soi.
- Tout comme dans les deux précédentes trajectoires, les premières séances de coaching sont marquées par la présence d'émotions négatives et plus particulièrement par la colère et la tristesse. L'apprentissage s'avère donc impossible et le coach, là encore, se centre sur l'accueil et la régulation des émotions qu'il considère comme un préalable essentiel à l'apprentissage de l'échec (Trouver un Verbatim).
- Dans cette trajectoire, les résultats montrent que la protection de l'estime de soi ne constitue pas un obstacle au début. En revanche, lorsque l'entrepreneur manifeste l'envie d'entreprendre de nouveau, l'estime de soi devient un obstacle plus tardif dans l'apprentissage de l'échec. De la même façon que dans la trajectoire n°2, le projet de création contribue à nourrir l'estime de soi et facilite ainsi l'apprentissage de l'échec.
- Le coach interroge plus ouvertement les attributions et invite l'entrepreneur à contextualiser les décisions passées dans le cadre du projet. Ce travail rejoint les deux concepts développés en amont dans la littérature, celui de vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019) et celui de pensée analogique (Byrne et Shepherd, 2015). À la différence de la précédente trajectoire, le questionnement des causes n'intervient ici qu'à partir de la 5ème ou 6ème séance de coaching (Trouver un Verbatim).
- Le franchissement de ces différents obstacles facilite l'apprentissage et la réflexion sur le projet d'entreprendre et se traduit par une diminution des attributions narcissiques au

profit d'attributions internes. Au cours de l'accompagnement, on observe que l'une des conséquences de cette évolution est la modification de la relation à l'environnement social. Dans ce qui suit, les résultats montrent un rapprochement progressif marqué par le besoin d'être davantage identifié comme un entrepreneur que quelqu'un qui a trouvé un emploi.

## **Annexe 8 - Exemple de résultats bruts obtenus à l'issue d'un encodage simple – Attributions externes – Trajectoire N°2 (extrait)**

Fichiers\\DYADES\\D10-JOEL-NATHALIE\\E1 - JOEL~NATHALIE - § 5 références encodées

[Couverture 3,78 %]

Référence 1 - Couverture 0,68 %

YS : Tu dis que l'appel de l'expert-comptable était un peu tardif, pourquoi ?  
Joël : Oui, parce que ça ne se découvre pas comme ça. Personne n'a osé évoquer la situation, on était protégé par une trésorerie un peu fictive. On avait reçu un peu de trésorerie à la suite d'un virement important, on arrivait à fonctionner.

Référence 2 - Couverture 0,81 %

C'est-à-dire qu'il y a eu un décalage entre la prise de conscience où on décide d'acheter cette usine et le moment où le péril arrive et là on n'est pas très alertés non plus, pas très bien conseillés par un expert-comptable qui n'est pas très à la hauteur. Alors encore une fois, c'est ma responsabilité, c'est notre responsabilité, mais on n'a pas été bien aidés à un moment donné.

Référence 3 - Couverture 0,80 %

Oui, bien sûr. Le directeur d'agence qui une fois le travail de remise en route effectué, on a confié et délégué des missions de suivis qui n'ont pas été honorées. Comme on devait se situer sur cinq sites différents quasiment en même temps, c'était difficile. Et si on n'avait pas un bon appui logistique sur le plan humain et sur le plan fonctionnel, ça ne pouvait pas marcher.

Référence 4 - Couverture 0,83 %

C'est un petit peu la conjoncture qui est un petit peu difficile, où aujourd'hui il ne faut pas..., on était sur un marché monoculturel, basé sur les collectivités locales. Clairement, la décision de maintenir ce cap, bon... allait dans le bon sens parce que l'on travaillait avec des petites collectivités, qui avaient de bons moyens et on avait de bonnes relations avec les fournisseurs.

Référence 5 - Couverture 0,65 %

Aujourd'hui, le match ne se joue plus comme ça du tout. Ce sont des appels d'offres déshumanisés, dématérialisés, où la relation humaine de notre marché a beaucoup évolué depuis le début de la création de cette entreprise. Donc, ça ne dépend pas de moi, oui et non, c'est une adaptabilité qu'on n'a pas su gérer.

Fichiers\\DYADES\\D10-JOEL-NATHALIE\\E1 - NATHALIE~JOEL - § 4 références encodées

[Couverture 3,99 %]

Référence 1 - Couverture 1,11 %

Alors il y a encore, puisque là, si aujourd'hui si sa boîte a eu des difficultés, c'est que son personnel n'était pas le bon, il y a des gens en qui il a eu confiance, mais qui ne lui ont pas permis de garder cette confiance.

Référence 2 - Couverture 0,52 %

C'est aussi la conjoncture, les mairies qui commandent moins, beaucoup d'attributions externes.

Référence 3 - Couverture 1,26 %

Tout le reste, ce sont les municipalités, les budgets qui ne sont plus votés de la même façon, l'État qui ne donne plus de subvention, ce qui fait que les municipalités freinent sur les budgets de développement. Ça, c'est ce qui ne dépendait pas de lui.

Référence 4 - Couverture 1,09 %

C'est plutôt : « La conjoncture a été mauvaise, les gens ont été mauvais, donc ça je m'en débarrasse et on n'en parle plus. Et je ne projette pas dans ce que je veux faire de ma vie ? Ma vie est encore là aujourd'hui. »

Fichiers\\DYADES\\D10-JOEL-NATHALIE\\E2 - JOEL~NATHALIE - § 1 référence encodée

[Couverture 1,23 %]

Référence 1 - Couverture 1,23 %

YS : Du coup, qu'est-ce qui n'a pas dépendu de toi dans tout ce qui s'est passé ?  
Joël : Comme je viens de te le dire, pour moi c'est la concurrence, on ne maîtrise pas ça.

Fichiers\\DYADES\\D10-JOEL-NATHALIE\\E2 - NATHALIE~JOEL - § 7 références encodées

[Couverture 22,56 %]

Référence 1 - Couverture 3,21 %

Oui, tu sais bien. Lorsqu'ils arrivent dans l'asso, c'est toujours la faute des autres. C'est la faute des concurrents, des collaborateurs, de l'URSSAF, de l'expert-comptable, etc. Du coup, lorsqu'ils parviennent à parler avec moins d'émotions de ce qui s'est passé, ils parviennent aussi à mieux réfléchir à ce qui s'est passé. Leur réalité se transforme peu à peu en fait.

Référence 2 - Couverture 2,60 %

C'est parce qu'ils parviennent à parler d'eux, de leur identité qu'ils parviennent plus facilement à mettre, comme on le dit en COPIL, l'échec à distance. Et c'est aussi comme ça que l'on peut commencer à identifier d'autres causes, à questionner ce qui a été heurté au plus profond d'eux-mêmes, tu vois ?



## Annexe 9 – Détails des calculs de la répartition en pourcentages des différentes attributions (13 dyades)

Matrice de croisement obtenue à partir d'une requête matricielle sous NVivo à l'issue du premier entretien E1

	A: Attributions externes	B: Attributions internes	C: Attributions narcissiques
1: E1 - CHRISTOPHE-PATRICE	2	0	2
2: E1 - PATRICE-CHRISTOPHE	0	1	0
3: E1 - JOEL-NATHALIE	6	0	6
4: E1 - NATHALIE-JOEL	4	1	2
5: E1 - GILLES-PHILIPPE	1	0	0
6: E1 - PHILIPPE-GILLES	1	1	1
7: E1 - ELISABETH-HOCINE	4	0	4
8: E1 - HOCINE-ELIZABETH	8	0	3
9: E1 - ALICIA-FRANCK	1	0	2
10: E1 - FRANCK-ALICIA	5	2	1
11: E1 - EMMANUELLE-JEROME	1	0	4
12: E1 - JEROME-EMMANUELLE	4	1	8
13: E1 - OLIVIER-PIERRE	1	1	0
14: E1 - PIERRE-OLIVIER	3	1	1
15: E1 - GAELLE-PATRICK	1	1	1
16: E1 - PATRICK-GAELLE	3	0	5
17: E1 - FREDERIQUE-SYBILLE	5	2	3
18: E1 - SYBILLE-FREDERIQUE	2	0	0
19: E1 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	3	1	2
20: E1 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	0	0
21: E1 - CLEMENCE-PHILIPPE	4	2	2
22: E1 - PHILIPPE-CLEMENCE	2	1	1
23: E1 - DANIEL-LUCA	5	0	0
24: E1 - LUCA-DANIEL	0	0	2
25: E1 - NATHALIE-THOMAS	1	0	0
26: E1 - THOMAS-NATHALIE	2	1	2

Matrice de croisement obtenue à partir d'une requête matricielle sous NVivo à l'issue du deuxième entretien E2

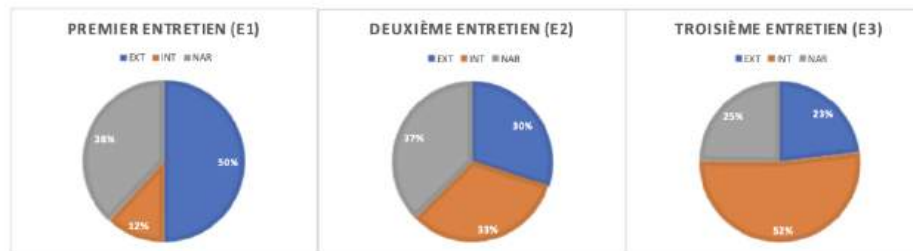
	A: Attributions externes	B: Attributions internes	C: Attributions narcissiques
1: E2 - CHRISTOPHE-PATRICE	3	0	2
2: E2 - PATRICE-CHRISTOPHE	1	0	1
3: E2 - JOEL-NATHALIE	1	1	2
4: E2 - NATHALIE-JOEL	0	2	1
5: E2 - GILLES-PHILIPPE	0	2	1
6: E2 - PHILIPPE-GILLES	1	1	4
7: E2 - ELIZABETH-HOCINE	0	1	2
8: E2 - HOCINE-ELIZABETH	3	5	2
9: E2 - ALICIA-FRANCK	1	0	3
10: E2 - FRANCK-ALICIA	0	1	4
11: E2 - EMMANUELLE-JEROME	1	0	0
12: E2 - JEROME-EMMANUELLE	4	0	2
13: E2 - OLIVIER-PIERRE	1	2	2
14: E2 - PIERRE-OLIVIER	1	1	3
15: E2 - GAELLE-PATRICK	1	0	1
16: E2 - PATRICK-GAELLE	2	2	2
17: E2 - FREDERIQUE-SYBILLE	1	2	1
18: E2 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	2	0
19: E2 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	2	3	1
20: E2 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	0	1	0
21: E2 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	4	1
22: E2 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0
23: E2 - DANIEL-LUCA	1	0	3
24: E2 - LUCA-DANIEL	1	1	1
25: E2 - NATHALIE-THOMAS	2	0	0
26: E2 - THOMAS-NATHALIE	2	2	1

Matrice de croisement obtenue à partir d'une requête matricielle sous NVivo à l'issue du troisième entretien E3

	A: Attributions externes	B: Attributions internes	C: Attributions narcissiques
1: E3 - PATRICE-CHRISTOPHE	2	0	1
2: E3 - JOEL-NATHALIE	0	2	1
3: E3 - NATHALIE-JOEL	0	4	1
4: E3 - GILLES-PHILIPPE	0	3	6
5: E3 - PHILIPPE-GILLES	1	4	3
6: E3 - ELIZABETH-HOCINE	1	2	1
7: E3 - HOCINE-ELIZABETH	1	1	2
8: E3 - ALICIA-FRANCK	1	2	1
9: E3 - FRANCK-ALICIA	0	2	2
10: E3 - EMMANUELLE-JEROME	3	0	0
11: E3 - OLIVIER-PIERRE	0	0	0
12: E3 - PIERRE-OLIVIER	0	2	0
13: E3 - GAELLE-PATRICK	2	0	0
14: E3 - PATRICK-GAELLE	1	1	1
15: E3 - FREDERIQUE-SYBILLE	2	1	0
16: E3 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	3	0
17: E3 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	1	3	0
18: E3 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	3	0
19: E3 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	2	2
20: E3 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0
21: E3 - DANIEL-LUCA	0	2	1
22: E3 - LUCA-DANIEL	0	1	0
23: E3 - NATHALIE-THOMAS	0	1	0
24: E3 - THOMAS-NATHALIE	1	4	0

Sommes des attributions calculées dans la matrice de croisement à l'issue de E1, E2 et E3

	E1			E2			E3		
	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%
EXT	69	5,31	50%	32	2,46	30%	20	1,54	23%
INT	16	1,23	12%	35	2,69	33%	45	3,46	52%
NAR	50	3,85	38%	40	3,08	37%	21	1,62	25%



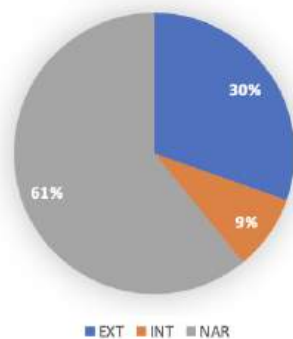
## Annexe 10 – Matrice de croisement et tableau de calcul de répartition des attributions pour la trajectoire n°1

<b>Matrices de croisement à l'issue des entretiens E1, E2 et E3 (trajectoire n°1 – dyades entourées en rouge – Abandon) – 10 entretiens</b>											
<b>E1</b>				<b>E2</b>				<b>E3</b>			
	A : Attributions externes	B : Attributions internes	C : Attributions narcissiques		A : Attributions externes	B : Attributions internes	C : Attributions narcissiques		A : Attributions externes	B : Attributions internes	C : Attributions narcissiques
1 : E1 - CHRISTOPHE-PATRICE	2	0	2	1 : E2 - CHRISTOPHE-PATRICE	3	0	2	1 : E3 - PATRICE-CHRISTOPHE	2	0	1
2 : E1 - PATRICE-CHRISTOPHE	0	1	0	2 : E2 - PATRICE-CHRISTOPHE	1	0	1	2 : E3 - JOEL-NATHALIE	0	2	1
3 : E1 - JOEL-NATHALIE	5	0	6	3 : E2 - JOEL-NATHALIE	1	1	2	3 : E3 - NATHALIE-JOEL	0	4	1
4 : E1 - NATHALIE-JOEL	4	1	2	4 : E2 - NATHALIE-JOEL	0	2	1	4 : E3 - GILLES-PHILIPPE	0	3	5
5 : E1 - GILLES-PHILIPPE	1	0	0	5 : E2 - GILLES-PHILIPPE	0	2	1	5 : E3 - PHILIPPE-GILLES	1	4	3
6 : E1 - PHILIPPE-GILLES	1	1	1	6 : E2 - PHILIPPE-GILLES	1	1	4	6 : E3 - ELIZABETH-HOCINE	1	2	1
7 : E1 - ELIZABETH-HOCINE	4	0	4	7 : E2 - ELIZABETH-HOCINE	0	1	2	7 : E3 - HOCINE-ELIZABETH	1	1	2
8 : E1 - HOCINE-ELIZABETH	8	0	3	8 : E2 - HOCINE-ELIZABETH	3	5	2	8 : E3 - ALICIA-FRANCK	1	2	1
9 : E1 - ALICIA-FRANCK	1	0	2	9 : E2 - ALICIA-FRANCK	1	0	3	9 : E3 - FRANCK-ALICIA	0	2	2
10 : E1 - FRANCK-ALICIA	5	2	1	10 : E2 - FRANCK-ALICIA	0	1	4	10 : E3 - EMMANUELLE-JÉROME	3	0	0
11 : E1 - EMMANUELLE-JÉROME	1	0	4	11 : E2 - EMMANUELLE-JÉROME	1	0	0	11 : E3 - OLIVIER-PIERRE	0	0	0
12 : E1 - JÉROME-EMMANUELLE	4	1	8	12 : E2 - JÉROME-EMMANUELLE	4	0	2	12 : E3 - PIERRE-OLIVIER	0	2	0
13 : E1 - OLIVIER-PIERRE	1	1	0	13 : E2 - OLIVIER-PIERRE	1	2	2	13 : E3 - GAELLE-PATRICK	2	0	0
14 : E1 - PIERRE-OLIVIER	3	1	1	14 : E2 - PIERRE-OLIVIER	1	1	3	14 : E3 - PATRICK-GAELLE	1	1	1
15 : E1 - GAELLE-PATRICK	1	1	1	15 : E2 - GAELLE-PATRICK	1	0	1	15 : E3 - FREDERIQUE-SYBILLE	2	1	0
16 : E1 - PATRICK-GAELLE	3	0	5	16 : E2 - PATRICK-GAELLE	2	2	2	16 : E3 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	3	0
17 : E1 - FREDERIQUE-SYBILLE	5	2	3	17 : E2 - FREDERIQUE-SYBILLE	1	2	1	17 : E3 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	1	3	0
18 : E1 - SYBILLE-FREDERIQUE	2	0	0	18 : E2 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	2	0	18 : E3 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	3	0
19 : E1 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	3	1	2	19 : E2 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	2	3	1	19 : E3 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	2	2
20 : E1 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	0	0	20 : E2 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	0	1	0	20 : E3 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0
21 : E1 - CLEMENCE-PHILIPPE	4	2	2	21 : E2 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	4	1	21 : E3 - DANIEL-LUCA	0	2	1
22 : E1 - PHILIPPE-CLEMENCE	2	1	1	22 : E2 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0	22 : E3 - LUCA-DANIEL	0	1	0
23 : E1 - DANIEL-LUCA	5	0	0	23 : E2 - DANIEL-LUCA	1	0	3	23 : E3 - NATHALIE-THOMAS	0	1	0
24 : E1 - LUCA-DANIEL	0	0	2	24 : E2 - LUCA-DANIEL	1	1	1	24 : E3 - THOMAS-NATHALIE	1	4	0
25 : E1 - NATHALIE-THOMAS	1	0	0	25 : E2 - NATHALIE-THOMAS	2	0	0				
26 : E1 - THOMAS-NATHALIE	2	1	2	26 : E2 - THOMAS-NATHALIE	2	2	1				

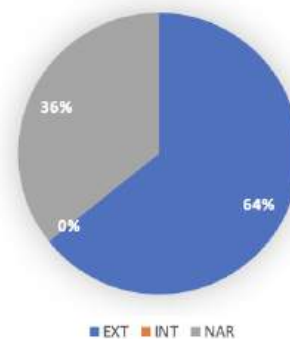
**Annexe 10 (suite) – Tableau de calcul des attributions pour la trajectoire n°1 (Abandon)**

		E1			E2			E2		
		NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%
T1	EXT	7	3,50	30,43%	9	4,50	64,29%	5	2,50	83,33%
	INT	2	1,00	8,70%	0	0,00	0,00%	0	0,00	0,00%
	NAR	14	7,00	60,87%	5	2,50	35,71%	1	0,50	16,67%

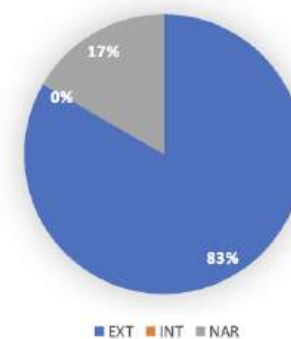
PREMIER ENTRETEN (E1)



DEUXIÈME ENTRETEN (E2)



TROISIÈME ENTRETEN (E3)

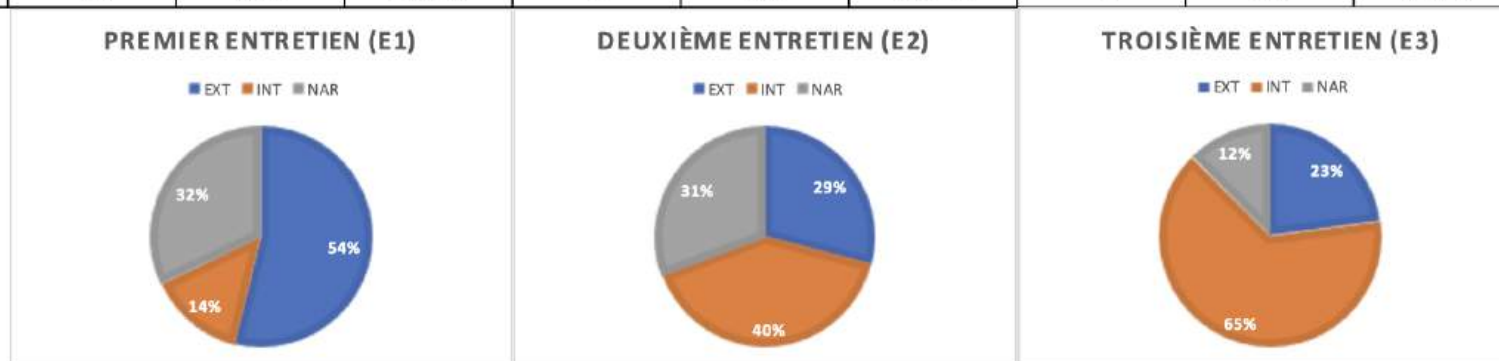


## Annexe 11 - Matrice de croisement et tableau de calcul de répartition des attributions pour la trajectoire n°2

Matrices de croisement à l'issue des entretiens E1, E2 et E3 (trajectoire n°2 – dyades entourées en rouge – Création d'entreprise) – 48 entretiens											
E1				E2				E3			
	A: Attributions externes	B: Attributions internes	C: Attributions narcissiques		A: Attributions externes	B: Attributions internes	C: Attributions narcissiques		A: Attributions externes	B: Attributions internes	C: Attributions narcissiques
1 : E1 - CHRISTOPHE-PATRICE	2	0	2	1 : E2 - CHRISTOPHE-PATRICE	3	0	2	1 : E3 - PATRICE-CHRISTOPHE	2	0	1
2 : E1 - PATRICE-CHRISTOPHE	0	1	0	2 : E2 - PATRICE-CHRISTOPHE	1	0	1	2 : E3 - JOEL-NATHALIE	0	2	1
3 : E1 - JOEL-NATHALIE	5	0	6	3 : E2 - JOEL-NATHALIE	1	1	2	3 : E3 - NATHALIE-JOEL	0	4	1
4 : E1 - NATHALIE-JOEL	4	1	2	4 : E2 - NATHALIE-JOEL	0	2	1	4 : E3 - GILLES-PHILIPPE	0	3	5
5 : E1 - GILLES-PHILIPPE	1	0	0	5 : E2 - GILLES-PHILIPPE	0	2	1	5 : E3 - PHILIPPE-GILLES	1	4	3
6 : E1 - PHILIPPE-GILLES	1	1	1	6 : E2 - PHILIPPE-GILLES	1	1	4	6 : E3 - ELIZABETH-HOCINE	1	2	1
7 : E1 - ELISABETH-HOCINE	4	0	4	7 : E2 - ELIZABETH-HOCINE	0	1	2	7 : E3 - HOCINE-ELIZABETH	1	1	2
8 : E1 - HOCINE-ELIZABETH	8	0	3	8 : E2 - HOCINE-ELIZABETH	3	5	2	8 : E3 - ALICIA-FRANCK	1	2	1
9 : E1 - ALICIA-FRANCK	1	0	2	9 : E2 - ALICIA-FRANCK	1	0	3	9 : E3 - FRANCK-ALICIA	0	2	2
10 : E1 - FRANCK-ALICIA	5	2	1	10 : E2 - FRANCK-ALICIA	0	1	4	10 : E3 - EMMANUELLE-JÉROME	3	0	0
11 : E1 - EMMANUELLE-JÉROME	1	0	4	11 : E2 - EMMANUELLE-JÉROME	1	0	0	11 : E3 - OLIVIER-PIERRE	0	0	0
12 : E1 - JÉROME-EMMANUELLE	4	1	8	12 : E2 - JÉROME-EMMANUELLE	4	0	2	12 : E3 - PIERRE-OLIVIER	0	2	0
13 : E1 - OLIVIER-PIERRE	1	1	0	13 : E2 - OLIVIER-PIERRE	1	2	2	13 : E3 - GAELLE-PATRICK	2	0	0
14 : E1 - PIERRE-OLIVIER	3	1	1	14 : E2 - PIERRE-OLIVIER	1	1	3	14 : E3 - PATRICK-GAELLE	1	1	1
15 : E1 - GAELLE-PATRICK	1	1	1	15 : E2 - GAELLE-PATRICK	1	0	1	15 : E3 - FREDERIQUE-SYBILLE	2	1	0
16 : E1 - PATRICK-GAELLE	3	0	5	16 : E2 - PATRICK-GAELLE	2	2	2	16 : E3 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	3	0
17 : E1 - FREDERIQUE-SYBILLE	5	2	3	17 : E2 - FREDERIQUE-SYBILLE	1	2	1	17 : E3 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	1	3	0
18 : E1 - SYBILLE-FREDERIQUE	2	0	0	18 : E2 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	2	0	18 : E3 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	3	0
19 : E1 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	3	1	2	19 : E2 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	2	3	1	19 : E3 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	2	2
20 : E1 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	0	0	20 : E2 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	0	1	0	20 : E3 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0
21 : E1 - CLEMENCE-PHILIPPE	4	2	2	21 : E2 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	4	1	21 : E3 - DANIEL-LUCA	0	2	1
22 : E1 - PHILIPPE-CLEMENCE	2	1	1	22 : E2 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0	22 : E3 - LUCA-DANIEL	0	1	0
23 : E1 - DANIEL-LUCA	5	0	0	23 : E2 - DANIEL-LUCA	1	0	3	23 : E3 - NATHALIE-THOMAS	0	1	0
24 : E1 - LUCA-DANIEL	0	0	2	24 : E2 - LUCA-DANIEL	1	1	1	24 : E3 - THOMAS-NATHALIE	1	4	0
25 : E1 - NATHALIE-THOMAS	1	0	0	25 : E2 - NATHALIE-THOMAS	2	0	0				
26 : E1 - THOMAS-NATHALIE	2	1	2	26 : E2 - THOMAS-NATHALIE	2	2	1				

Annexe 11 (suite) – Tableau de calcul des attributions pour la trajectoire n°2 (Création d’entreprise)

		E1			E2			E2		
		NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%
T2	EXT	42	5,25	53,85%	18	2,25	29,03%	11	1,38	22,92%
	INT	11	1,38	14,10%	25	3,13	40,32%	31	3,88	64,58%
	NAR	25	3,13	32,05%	19	2,38	30,65%	6	0,75	12,50%

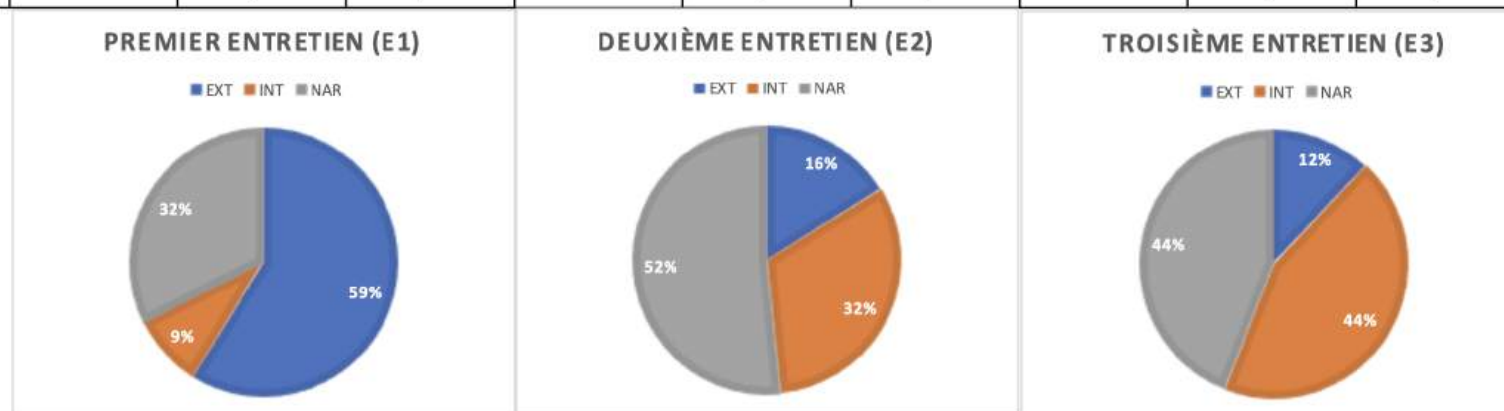


## Annexe 12 - Matrice de croisement et tableau de calcul de répartition des attributions pour la trajectoire n°3

Matrices de croisement à l'issue des entretiens E1, E2 et E3 (trajectoire n°3 – dyades entourées en rouge – Hybride) – 18 entretiens											
E1				E2				E3			
	A : Attributions externes	B : Attributions internes	C : Attributions narcissiques		A : Attributions externes	B : Attributions internes	C : Attributions narcissiques		A : Attributions externes	B : Attributions internes	C : Attributions narcissiques
1 : E1 - CHRISTOPHE-PATRICE	2	0	2	1 : E2 - CHRISTOPHE-PATRICE	3	0	2	1 : E3 - PATRICE-CHRISTOPHE	2	0	1
2 : E1 - PATRICE-CHRISTOPHE	0	1	0	2 : E2 - PATRICE-CHRISTOPHE	1	0	1	2 : E3 - JOEL-NATHALIE	0	2	1
3 : E1 - JOEL-NATHALIE	5	0	6	3 : E2 - JOEL-NATHALIE	1	1	2	3 : E3 - NATHALIE-JOEL	0	4	1
4 : E1 - NATHALIE-JOEL	4	1	2	4 : E2 - NATHALIE-JOEL	0	2	1	4 : E3 - GILLES-PHILIPPE	0	3	5
5 : E1 - GILLES-PHILIPPE	1	0	0	5 : E2 - GILLES-PHILIPPE	0	2	1	5 : E3 - PHILIPPE-GILLES	1	4	3
6 : E1 - PHILIPPE-GILLES	1	1	1	6 : E2 - PHILIPPE-GILLES	1	1	4	6 : E3 - ELIZABETH-HOCINE	1	2	1
7 : E1 - ELISABETH-HOCINE	4	0	4	7 : E2 - ELIZABETH-HOCINE	0	1	2	7 : E3 - HOCINE-ELIZABETH	1	1	2
8 : E1 - HOCINE-ELIZABETH	8	0	3	8 : E2 - HOCINE-ELIZABETH	3	5	2	8 : E3 - ALICIA-FRANCK	1	2	1
9 : E1 - ALICIA-FRANCK	1	0	2	9 : E2 - ALICIA-FRANCK	1	0	3	9 : E3 - FRANCK-ALICIA	0	2	2
10 : E1 - FRANCK-ALICIA	5	2	1	10 : E2 - FRANCK-ALICIA	0	1	4	10 : E3 - EMMANUELLE-JÉROME	3	0	0
11 : E1 - EMMANUELLE-JÉROME	1	0	4	11 : E2 - EMMANUELLE-JÉROME	1	0	0	11 : E3 - OLIVIER-PIERRE	0	0	0
12 : E1 - JÉROME-EMMANUELLE	4	1	8	12 : E2 - JÉROME-EMMANUELLE	4	0	2	12 : E3 - PIERRE-OLIVIER	0	2	0
13 : E1 - OLIVIER-PIERRE	1	1	0	13 : E2 - OLIVIER-PIERRE	1	2	2	13 : E3 - GAELLE-PATRICK	2	0	0
14 : E1 - PIERRE-OLIVIER	3	1	1	14 : E2 - PIERRE-OLIVIER	1	1	3	14 : E3 - PATRICK-GAELLE	1	1	1
15 : E1 - GAELLE-PATRICK	1	1	1	15 : E2 - GAELLE-PATRICK	1	0	1	15 : E3 - FREDERIQUE-SYBILLE	2	1	0
16 : E1 - PATRICK-GAELLE	3	0	5	16 : E2 - PATRICK-GAELLE	2	2	2	16 : E3 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	3	0
17 : E1 - FREDERIQUE-SYBILLE	5	2	3	17 : E2 - FREDERIQUE-SYBILLE	1	2	1	17 : E3 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	1	3	0
18 : E1 - SYBILLE-FREDERIQUE	2	0	0	18 : E2 - SYBILLE-FREDERIQUE	1	2	0	18 : E3 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	3	0
19 : E1 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	3	1	2	19 : E2 - MARIE-LAURE-VIRGINIE	2	3	1	19 : E3 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	2	2
20 : E1 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	1	0	0	20 : E2 - VIRGINIE-MARIE-LAURE	0	1	0	20 : E3 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0
21 : E1 - CLEMENCE-PHILIPPE	4	2	2	21 : E2 - CLEMENCE-PHILIPPE	1	4	1	21 : E3 - DANIEL-LUCA	0	2	1
22 : E1 - PHILIPPE-CLEMENCE	2	1	1	22 : E2 - PHILIPPE-CLEMENCE	1	2	0	22 : E3 - LUCA-DANIEL	0	1	0
23 : E1 - DANIEL-LUCA	5	0	0	23 : E2 - DANIEL-LUCA	1	0	3	23 : E3 - NATHALIE-THOMAS	0	1	0
24 : E1 - LUCA-DANIEL	0	0	2	24 : E2 - LUCA-DANIEL	1	1	1	24 : E3 - THOMAS-NATHALIE	1	4	0
25 : E1 - NATHALIE-THOMAS	1	0	0	25 : E2 - NATHALIE-THOMAS	2	0	0				
26 : E1 - THOMAS-NATHALIE	2	1	2	26 : E2 - THOMAS-NATHALIE	2	2	1				

**Annexe 12 (suite) – Tableau de calcul des attributions pour la trajectoire n°3 (Hybride – recherche d’emploi puis création d’entreprise)**

		E1			E2			E2		
		NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%
T3	EXT	20	6,67	58,82%	5	1,67	16,13%	4	1,33	12,00%
	INT	3	1,00	8,82%	10	3,33	32,26%	14	4,67	44,00%
	NAR	11	3,67	32,35%	16	5,33	51,61%	14	4,67	44,00%



## **TABLE DES MATIÈRES**



## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES TABLEAUX .....	8
TABLE DES FIGURES.....	9
TABLE DES ANNEXES .....	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	13
<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	
<b>REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 1 - L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL ET SES CONSÉQUENCES.....</b>	<b>22</b>
SECTION 1 - L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL .....	24
SECTION 2 – LE PARCOURS DE RÉSILIENCE DE L'ENTREPRENEUR .....	29
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 ET ARTICULATION DES DIFFÉRENTS CONCEPTS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE.....	42
<b>CHAPITRE 2 - LA THÉORIE DE L'ATTRIBUTION COMME SOCLE THÉORIQUE DU TRAVAIL DE RECHERCHE .....</b>	<b>45</b>
SECTION 1 – L'INTÉRÊT D'UNE ÉTUDE DE L'ÉVOLUTION DES ATTRIBUTIONS À LA SUITE D'UN ÉCHEC ENTREPRENEURIAL .....	49
SECTION 2 – LES ATTRIBUTIONS CAUSALES DANS LE PARCOURS D'APPRENTISSAGE DE L'ENTREPRENEUR.....	55
SECTION 3 – L'ENVIRONNEMENT SOCIAL ET SON INFLUENCE SUR LES ATTRIBUTIONS CAUSALES.....	68
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 ET ARTICULATION DES DIFFÉRENTS CONCEPTS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE.....	74
<b>CHAPITRE 3 – L'ACCOMPAGNEMENT EN COACHING DE L'ENTREPRENEUR.....</b>	<b>76</b>
SECTION 1 – LE CHOIX DU COACHING PROFESSIONNEL POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEUR...	79
SECTION 2 – LA PLACE DES ATTRIBUTIONS CAUSALES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE L'EFFORT COGNITIF NÉCESSAIRE À L'APPRENTISSAGE.....	87
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 ET QUESTION DE RECHERCHE .....	100
<b>CHAPITRE 4 – PHASE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>104</b>
SECTION 1 - ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	105
SECTION 2 – CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	110
SECTION 3 – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	116
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 – PROCESSUS DE DÉCOUVERTE DE LA THÈSE .....	140
<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	
<b>RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION.....</b>	<b>142</b>
<b>CHAPITRE 1 – ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES ATTRIBUTIONS CAUSALES ET DES FACTEURS ASSOCIÉS AU COURS DE L'ACCOMPAGNEMENT .....</b>	<b>144</b>
SECTION 1 – PREMIER ENTRETIEN (E1) : UNE PREMIÈRE SÉANCE TEINTÉE D'ÉMOTIONS NÉGATIVES, D'ATTRIBUTIONS EXTERNES ET NARCISSIQUES .....	146
SECTION 2 – DEUXIÈME ENTRETIEN (E2) : VERS UN APPRENTISSAGE DE L'ÉCHEC ET L'ATTRIBUTION DE CAUSES INTERNES .....	158
SECTION 3 - TROISIÈME ENTRETIEN (E3) : UN ACCOMPAGNEMENT CENTRÉ SUR L'AVENIR .....	172
SECTION 4 – ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU MODÈLE POUR LES 13 DYADES .....	183
<b>CHAPITRE 2 – UNE ANALYSE À NUANCER SELON LA SINGULARITÉ DES TRAJECTOIRES .....</b>	<b>188</b>
SECTION 1 – TRAJECTOIRE D'ABANDON DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	190
SECTION 2 – TRAJECTOIRE DE CRÉATION D'ENTREPRISE.....	198
SECTION 3 – TRAJECTOIRE HYBRIDE DE L'ENTREPRENEUR DEMANDEUR D'EMPLOI QUI SOUHAITE CRÉER UNE ENTREPRISE.....	209
<b>CHAPITRE 3 – DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>221</b>
SECTION 1 – LES APPORTS THÉORIQUES DE LA THÈSE .....	222
SECTION 2 - LES APPORTS MANAGÉRIAUX : LES ATTRIBUTIONS COMME LEVIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT SELON LA SINGULARITÉ DES TRAJECTOIRES .....	231
SECTION 3 - LES APPORTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA THÈSE .....	243
SECTION 4 - LES LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE .....	245
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>247</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>251</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>280</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>311</b>