

La résilience de l'entrepreneur face à l'adversité : une approche processuelle

Claude GENTILE

Docteur en Administration des Affaires (DBA), Université de Lyon 3
Managing Director, BrainServe SA, Suisse
c.gentile@brainserve.ch

Caroline MOTHE

Professeur des Universités
IAE Savoie Mont Blanc, France
caroline.mothe@univ-smb.fr

Pour surmonter l'adversité, l'entrepreneur doit faire preuve de résilience. Or, la manière dont celle-ci se construit reste un phénomène méconnu, alors que cette compréhension permettrait de mieux y faire face. Les résultats issus de l'analyse de douze récits de vie montrent qu'un processus de résilience de l'entrepreneur est décomposé de phases (acceptation, résistance, résolution, rétablissement et développement personnel). Connaître la façon dont les facteurs de la capacité de résilience interviennent à chaque phase du processus permet d'enrichir la littérature sur ledit processus et d'apporter des clés aux entrepreneurs pour gérer les situations d'adversité.

— *Mots-clés : Adversité, capacité, entrepreneur, processus, résilience*

To overcome adversity, the entrepreneur must demonstrate resilience. However, the way in which it is built remains an unknown phenomenon, whereas this understanding could help better dealing with it. The results from the analysis of twelve life stories show that an entrepreneur's resilience process is broken down into phases (acceptance, resistance, resolution, recovery and personal development). Knowing the way in which the factors of the capacity for resilience intervene at each phase of the process makes it possible to enrich the literature on the process and provide keys to entrepreneurs for managing situations of adversity.

— *Keywords: Adversity, capacity, entrepreneur, process, resilience*

Introduction

L'entrepreneur se définit en tant qu'individu qui crée et/ou développe une entreprise pour laquelle il mobilise des moyens (humains, financiers et matériels) tout en assumant les risques et en portant la responsabilité de son succès ou échec. Nous voyons ainsi l'entrepreneur comme l'initiateur d'une activité d'affaires, le créateur d'un projet (au sens générique) d'entreprise et le (co-) propriétaire de celle-ci (sous la forme d'une TPE/PME, *a minima* lors de son lancement). Par son engagement humain (charge de travail, identification avec l'entreprise) le différenciant notablement d'un investisseur externe ainsi que par son implication financière, l'entrepreneur joue de fait un rôle primordial au sein de son projet entrepreneurial, dont il influence le développement de manière très importante. Dès lors, pour l'entrepreneur, le risque, les difficultés et parfois l'échec sont consubstantiels à la démarche entrepreneuriale.

L'échec entrepreneurial peut connaître une grande variété de configurations ; celles-ci ne se limitent pas à la faillite de l'entreprise (Khelil, 2016), l'insolvabilité, la dilution forcée ou la cessation non souhaitée d'une activité mais incluent également le décalage entre attentes et résultats. En effet, au-delà des inévitables difficultés inhérentes à toute activité économique, d'autres situations d'adversité, uniques, concomitantes ou en série, peuvent être ressenties intensément et vécues comme un échec par l'entrepreneur : nous parlerons plus largement de situations d'adversité pour englober cette diversité de situations. Dans la pratique, une levée de fonds avortée, la nécessité d'un repositionnement stratégique de l'offre en décalage « philosophique » fort avec l'idée de départ, le lancement d'un produit tardif ou entaché de problèmes au niveau technique, des concurrents très réactifs ou simplement plus rapides dans l'accès au marché, des ventes qui ne « décollent » pas, la reconfiguration en profondeur de ressources imposant de licencier des collaborateurs fidèles ou la séparation douloureuse d'avec un associé co-fondateur mettent en péril le projet entrepreneurial tel que conçu initialement. L'adversité peut donc également prendre la forme d'une révision importante du projet entrepreneurial, y compris dans les ambitions affichées par l'entrepreneur, dans la mesure où celui-ci ne se développe pas comme prévu. C'est donc au sens large que nous avons choisi de reprendre le terme d'adversité dans le cadre de notre recherche, afin d'englober différentes origines de situation d'adversité.

Au niveau psychologique, certains entrepreneurs parviennent à surmonter les situations précitées, avec leurs propres ressources ou à l'aide de soutiens externes, et d'autres non. Indépendamment de la suite donnée à leur carrière, certains entrepreneurs épousent une trajectoire positive face à l'adversité en se renforçant et en apprenant des dites situations, tandis que d'autres n'y parviennent pas. Ce phénomène, objet de notre recherche, se caractérise donc par une situation d'adversité suivie d'un développement personnel positif, et est appelé « résilience » (Luthar *et al.*, 2000).

Notre objet de recherche porte sur la résilience de l'entrepreneur dans une situation d'adversité et se distingue de la littérature de plusieurs manières. En premier lieu, en termes sémantiques, le choix se porte ici clairement sur la résilience « de l'entrepreneur » (avec un focus sur le niveau individuel) et non sur la résilience « entrepreneuriale », cette dernière étant équivoque en termes de niveau d'analyse. En deuxième lieu, la littérature anglo-saxonne sur la « résilience entrepreneuriale » (*e.g.* Bullough et Renko, 2013 ; Bullough *et al.*, 2014 ; Fisher *et al.*, 2016 ; Renko *et al.*, 2021) aborde essentiellement la résilience entrepreneuriale selon une perspective statique, la recherche présentée ici s'inscrivant clairement dans une

perspective processuelle, dans la lignée de certains auteurs comme Bernard (2008), Bernard et Barbosa (2016) ou Verstraete et Fayolle (2005). Toutefois, alors que Gartner (1985, 1989) prône une approche centrée sur ce que fait l'entrepreneur (approche processuelle) plutôt qu'une approche centrée sur les traits de personnalité de l'entrepreneur (approche par les traits), notre recherche ne considère pas les deux approches comme antinomiques, et se focalise sur la résilience, concept absent chez Gartner. En troisième lieu, certains articles traitent de la résilience *par* l'entrepreneuriat d'individus en situation difficile ou suite à un traumatisme (Bernard, 2008 ; Bullough et Renko, 2013 ; Bullough *et al.*, 2014 ; Shepherd et Williams, 2020 ; Renko *et al.*, 2021). Bernard et Fayolle (2016) proposent d'ailleurs une excellente synthèse de cette littérature sur la résilience comme clé de compréhension du choix d'entreprendre, envisagé comme façon de rebondir dans un parcours de vie, la résilience permettant de saisir l'impact des événements sur les individus. La présente recherche se focalise sur un objet et un contexte complètement différents, à savoir sur le processus de résilience d'un entrepreneur en situation d'adversité.

Aussi le processus de résilience est-il ici étudié dans un contexte d'adversité par rapport au projet entrepreneurial, la recherche visant à appréhender le processus de résilience déployé par l'entrepreneur afin de faire face à une situation d'adversité et une faillite potentielle plutôt qu'à appréhender le processus de résilience déployé par l'entrepreneur afin de rebondir après l'adversité (comme le fait par exemple Cusin (2017), qui questionne la résilience de l'entrepreneur après un échec entrepreneurial).

Compte tenu de son implication, la résilience de l'entrepreneur – en tant qu'individu – peut faire la différence au niveau d'un projet entrepreneurial, d'une carrière, voire d'une vie. Pour l'entrepreneur, mais aussi pour son entourage privé et professionnel, la compréhension de sa résilience est primordiale d'un point de vue managérial car elle doit permettre de mieux appréhender les situations d'adversité inhérentes au contexte spécifique de l'entrepreneuriat. L'importance socio-économique de l'entrepreneuriat, l'influence souvent déterminante de l'individu entrepreneur sur son projet entrepreneurial et le taux élevé d'échec desdits projets et, de manière plus générale, de situations d'adversité, font de la résilience de l'entrepreneur un objet de recherche particulièrement important et actuel. L'entrepreneuriat peut être considéré comme un monde en soi. Ainsi, si la résilience au niveau individuel nous concerne bien toutes et tous, la nécessité de nous pencher sur la construction de la résilience spécifique à l'entrepreneur apparaît comme cruciale.

Notre objectif de recherche vise à élaborer un modèle processuel de résilience spécifique à l'entrepreneur, intégrant tant ses différentes phases que les facteurs qui influent sur chacune desdites phases. En effet, eu égard à l'inexistence d'un tel modèle processuel dans la littérature, les deux dimensions principales du concept de résilience (processus et capacité) y sont généralement traitées de manière séparée. Le terme de « processus » de résilience n'inclut donc pas la capacité de résilience et ses différents facteurs, mais uniquement les phases qui composent ledit processus (la littérature se concentrant généralement sur une ou deux de ces phases). Notre objectif de modélisation de la résilience de l'entrepreneur relève donc d'une logique intégrative visant à la compréhension globale de notre objet de recherche. Aussi la problématique de la présente recherche est-elle la suivante : « **Comment se construit la résilience de l'entrepreneur dans une situation d'adversité?** ». Elle est décomposée en deux sous-questions : 1. « Existe-t-il un processus de résilience de l'entrepreneur et, si oui, quelles en sont les différentes phases ? 2. Quels sont les facteurs liés à la capacité de résilience de l'entrepreneur ?

Cette problématique sera traitée dans le contexte spécifique des PME suisses opérant dans le secteur du numérique, choisi pour différentes raisons. Premièrement, l'importance des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) n'est plus à démontrer, tant dans leur utilisation professionnelle que dans les activités privées, le secteur suisse se démarquant par un certain dynamisme. En effet, en première position au Global Innovation Index 2021 pour la onzième année consécutive et en 6^{ème} au classement général du *World Digital Competitiveness 2020*, la Suisse fait ainsi partie des pays les plus compétitifs au monde dans le domaine du numérique (Business France, 2021)[Error! Hyperlink reference not valid.](#) Deuxièmement, le secteur numérique est non seulement propice à la création de projets entrepreneuriaux, mais aussi et surtout à leur transformation (ou « révision ») eu égard à la propension aux turbulences au sein dudit secteur. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas des activités commerciales entre entreprises (« B2B »), sur lequel nous nous concentrons dans la présente recherche. Troisièmement, dans la mesure où l'un des auteurs occupe des fonctions de direction (sans être dans un rôle d'entrepreneur) au sein du secteur numérique depuis près de 25 ans, l'accès aux données, très compliqué sur un sujet sensible comme celui de la résilience de l'entrepreneur, a été quelque peu facilité.

Dans la suite de cet article, nous proposons d'abord d'analyser les approches théoriques de la résilience individuelle (différente de la littérature suscitée sur la résilience entrepreneuriale) qui conduisent à la focalisation sur l'objet de la recherche, à savoir la résilience de l'entrepreneur dans une situation d'adversité. Ensuite, la problématique sera traitée au niveau méthodologique par une étude sur le secteur numérique en Suisse par douze récits de vie d'entrepreneurs. Les résultats élaborés à partir de la montée en abstraction suivant la méthodologie « alla Gioia » nous permettent de déboucher sur des contributions tant théoriques que managériales, qui sont discutées avant de conclure.

1. Approches théoriques de la résilience individuelle

Nous présentons ici la résilience psychologique de l'individu puis celle de l'entrepreneur, y compris en lien avec le succès et l'échec entrepreneuriaux. Nous soulignons ensuite les difficultés d'ancrage théorique avant d'aborder plus particulièrement le processus et la capacité de résilience de l'entrepreneur.

1.1. La résilience de l'individu au niveau psychologique

Le terme de résilience est usité au sein de multiples sciences et disciplines. Van Breda (2001 : 1) définit la résilience comme « la résistance dont fait preuve une personne ou un système lui permettant de surmonter l'adversité ». Devenue populaire grâce, notamment, aux contributions de Cyrulnik (2001), la résilience fait communément appel aux notions de résistance, de stabilité émotionnelle et de développement personnel d'un individu, qu'il illustre bien l'adage « ce qui ne tue pas rend plus fort » du philosophe Friedrich Nietzsche (19^{ème} siècle). Les publications scientifiques en matière de résilience s'avèrent particulièrement nombreuses, éparses et, en règle générale, sans ancrage théorique clair. En l'occurrence, la résilience de l'entrepreneur se situe à la confluence de deux champs de recherche, à savoir la psychologie et l'entrepreneuriat.

Au niveau psychologique, l'étude du concept de résilience individuelle a tout d'abord porté sur les traits de personnalité chez l'enfant pour s'étendre progressivement vers l'analyse

des comportements et processus chez l'adulte. Deux conditions cumulatives sont nécessaires s'agissant de la résilience individuelle : l'exposition à l'adversité ou à un traumatisme et la réussite d'un développement personnel (Luthar *et al.*, 2000). Dans ce cadre, la capacité et le processus de résilience constituent deux dimensions essentielles du concept de résilience individuelle. Le concept de capacité de résilience concentre la majorité des publications et intègre les facteurs internes à l'individu (e.g. confiance en soi, optimisme) et externes (e.g. soutiens de tiers, antécédents d'expérience réussie de résilience) lui permettant de soutenir son état mental en situation d'adversité (Kumpfer, 1999 ; Bonanno *et al.*, 2015). Le processus de résilience permet de cerner la trajectoire mentale empruntée par un individu pour surmonter une situation d'adversité, notamment en lien avec les phases de récupération et de développement personnel postérieures à la situation d'adversité (Zautra *et al.*, 2010 ; Bonanno *et al.*, 2015).

La capacité de résilience au niveau individuel (au départ chez l'enfant et l'adolescent, puis chez l'adulte) a fait l'objet, au travers de ses facteurs internes (e.g. espoir, persévérance, estime et confiance en soi) et externes (principalement les relations sociales et les antécédents d'expériences de résilience), de recherches empiriques nombreuses et largement basées sur des méthodes quantitatives (pour un inventaire, cf. Kumpfer, 1999). Selon Bonanno *et al.* (2015), les facteurs les plus prégnants seraient l'auto-efficacité (dans le sens de la confiance en ses propres capacités), l'optimisme et la flexibilité au niveau interne ainsi que le soutien de l'environnement social proche au niveau externe. Pour l'*American Psychological Association* (2019), le premier facteur de résilience serait de nature externe (soutien de l'entourage). Quant au monde du travail, les facteurs les plus fréquemment cités sont l'auto-efficacité (sentiment de confiance en ses propres capacités à accomplir une tâche avec succès et d'en atteindre l'objectif), l'optimisme et le soutien de tiers (Bryan, 2019).

Le processus de résilience individuelle a fait l'objet d'une littérature moins abondante que la capacité de résilience, faisant totalement ou partiellement l'impasse sur sa définition, l'ordre et la description de ses différentes phases. Le processus de résilience s'avère donc plus difficile à étudier, notamment au travers de sa dimension temporelle. Zautra *et al.* (2010) tentent d'aborder cette dernière par le truchement des notions de récupération (« *recovery* »), durabilité (« *sustainability* ») et développement positif (« *growth* »), sans détailler toutefois les phases précédant l'amélioration de l'état mental. En outre, Kumpfer (1999) met l'accent sur les itérations permettant, par la confrontation avec des situations d'adversité successives, un développement de la capacité de résilience. Ickovics et Park (1998) ainsi que Carver (1998) épousent ce même angle d'attaque. Bonanno *et al.* (2015) traitent du développement de l'état mental de l'individu pendant et à la suite du processus de résilience selon des trajectoires-types, fonction de la nature des situations d'adversité (Bonanno et Diminich, 2013). Förster et Duchek (2017) insistent sur le fait que le processus de résilience, qui se matérialise dans une situation d'adversité, varie en fonction de la situation, du contexte et de la période de la vie.

1.2. La résilience de l'entrepreneur

Le dénominateur commun des limites de la littérature, qu'elle soit de nature théorique ou empirique, porte sur la mise en application du concept de résilience individuelle dans le contexte particulier de l'entrepreneuriat. Or, les facteurs contribuant ou influençant la résilience d'un entrepreneur ne correspondent pas impérativement à ceux d'un individu en général et leurs trajectoires respectives peuvent plausiblement ne pas suivre la même dynamique.

En sus, la compréhension du phénomène passe par une modélisation la plus complète possible, que nous tenterons de faire émerger des données collectées.

Le concept de résilience appliqué à un individu engagé dans une démarche entrepreneuriale (« résilience de l'entrepreneur ») se définit en tant que « processus ou capacité de l'entrepreneur à surmonter des défis entrepreneuriaux à fort impact et de persister dans le processus entrepreneurial malgré des situations d'adversité ou inattendues » (Awotoye et Singh, 2017 : 29). Confronté aux exigences de sa trajectoire entrepreneuriale, l'entrepreneur doit surmonter les obstacles en trouvant des moyens d'action particuliers tels que le bricolage, l'improvisation ou l'effectuation (Venkataraman *et al.*, 2012). Dans la mesure où « c'est l'entrepreneur qui fait la différence » (Van Praag, 2003 : 1) au sein du projet entrepreneurial, celui-ci se doit de faire preuve de résilience. Parmi les facteurs de résilience fréquemment cités dans la littérature abordant la question du profil prétendument « idéal » de l'entrepreneur, citons la persévérance, la tolérance au stress ou l'auto-efficacité, dans le sens de la confiance en soi en vue d'atteindre un objectif (Miao *et al.*, 2017). Selon Newman *et al.* (2019), l'auto-efficacité constituant le dénominateur commun des exigences posées par la démarche entrepreneuriale (*e.g.* prise de risques, tolérance à l'incertitude), elle est donc primordiale pour l'intention entrepreneuriale. Parmi les facteurs de résilience jouant un rôle dans le succès entrepreneurial figurent l'optimisme, la persévérance, la santé, le réseau social (Fenech, 2016), l'auto-efficacité et la volonté d'accomplissement (Frese et Gielnik, 2014).

A noter que la résilience de l'entrepreneur est susceptible de se combiner à la résilience de son organisation (Branicki *et al.*, 2017), la résilience des équipes au sein de l'organisation constituant également une forme de résilience collective. Selon Bégin et Chabaud (2010), la résilience d'une organisation est constituée de trois dimensions successives : la capacité d'absorption (résistance aux chocs), la capacité de renouvellement (innovation et opportunisme) et la capacité d'appropriation (apprentissage).

Quoiqu'il en soit, c'est dans l'échec que la résilience de l'entrepreneur prend tout son sens. Selon Newton *et al.* (2008), surmonter l'échec en contexte professionnel implique de franchir trois étapes : accepter et relativiser l'échec, rétablir l'équilibre émotionnel et apprendre de cette expérience. L'importance de l'estime de soi et de l'auto-efficacité a été soulignée dans ce processus (*ibid.*). En outre, le lien entre l'apprentissage (« *learning* ») et le rétablissement (« *recovery* ») à la suite d'un échec entrepreneurial a été souligné par Cope (2011). Finalement, Hayward *et al.* (2010) proposent la confiance en soi comme facteur permettant de faire preuve de résilience lors d'un échec pour ensuite relancer un nouveau projet entrepreneurial (« *re-entry* »).

1.3. Résilience et succès entrepreneurial

Le lien entre la résilience de l'entrepreneur et le succès entrepreneurial a fait et fait toujours l'objet d'un grand intérêt. Généralement, l'individu se lançant dans une aventure entrepreneuriale espère que celle-ci sera couronnée de succès. Toutefois, le terme de succès n'est pas univoque. Il s'agit en effet de distinguer le succès tel que perçu par l'entrepreneur (satisfaction personnelle) de celui mesuré objectivement par le biais d'indicateurs de performances, tels que l'état ou la croissance des ventes, la rentabilité, le nombre d'employés ou la valeur des actifs de l'entreprise (Ayala et Manzano, 2014 ; Fisher *et al.*, 2016). Avant qu'une démarche entrepreneuriale n'atteigne le succès espéré, encore faut-il que l'entreprise

nouvellement créée survit suffisamment longtemps. Selon Markman *et al.* (2005), la résilience de l'entrepreneur durant les premières années de la vie de l'entreprise constituerait, en l'absence d'autres indicateurs appropriés, une bonne valeur prédictive du succès de l'entreprise. Ainsi, Fenech (2016) a analysé par le biais d'une recherche quantitative les traits de personnalité de 33 nouveaux entrepreneurs aux Emirats Arabes Unis ayant réussi à survivre aux difficultés des trois premières années suivant la création de l'entreprise. Les facteurs liés au concept de résilience recouvrent l'optimisme, la persévérance, la capacité à formuler des idées et solutionner les problèmes, la santé physique et mentale ainsi que le soutien du réseau social.

En général, les entrepreneurs à succès ont en commun une grande capacité de résilience. Dans une recherche quantitative longitudinale sur 534 entrepreneurs du secteur touristique espagnol, Ayala et Manzano (2014) ont démontré un lien prédictif entre la croissance de l'entreprise (chiffre d'affaires) et trois facteurs de résilience que sont la résistance (« *hardiness* », prise ici dans le sens d'audace et d'absence de frustration en cas de difficultés), l'ingéniosité (« *resourcefulness* », prise ici dans le sens des compétences à disposition de l'individu pour faire face aux situations d'adversité) et l'optimisme. Sur la base d'une recherche quantitative menée en Australie auprès de 3585 entrepreneurs, Fisher *et al.* (2016) ont confirmé que leurs niveaux de résistance (« *hardiness* », en l'occurrence vis-à-vis du changement, du stress, des revers et des sentiments négatifs) et de persévérance basée sur la confiance en soi (« *persistence* »), deux facteurs en lien avec la capacité de résilience, étaient supérieurs à la moyenne d'autres populations et que ces facteurs étaient en lien avec le succès entrepreneurial. Baron et Markman (2000) arrivent au même constat.

Pour Cooper *et al.* (2004), les entrepreneurs qui ont du succès sont volontaires et déterminés et démontrent une attitude positive (notamment par rapport à leurs erreurs), une tolérance élevée à l'ambiguïté et une adaptabilité aux changements leur permettant de considérer ces derniers comme des opportunités et non comme des menaces. Sur la base d'une compilation de 16 études s'étendant sur 20 ans (1985-2004), Crane et Crane (2007) établissent l'optimisme et l'orientation sur les objectifs, deux facteurs fréquemment cités en lien avec la capacité de résilience, comme les facteurs prédictifs les plus importants en matière de succès de l'entrepreneur, loin devant le capital (financier) et les compétences « business ». Frese et Gielnik (2014) ajoutent, en lien avec l'effet sur le succès de l'entreprise, la capacité de pro-action et l'esprit de compétition aux variables déjà connues comme influençant l'intention entrepreneuriale (auto-efficacité, volonté d'accomplissement (« *achievement motivation* »), propension à prendre des risques, capacité d'innovation, tolérance au stress, autonomie et « *locus of control* »). Au niveau des facteurs de protection externes à l'individu, Kamaruddin *et al.* (2017) insistent sur l'importance du rôle joué par l'entourage éducatif et professionnel dans le soutien des entrepreneurs, en particulier les plus jeunes.

La pérennité d'une entreprise constitue également une dimension importante du succès entrepreneurial. Dans cette optique, De Vries et Shields (2006) proposent les facteurs de flexibilité (adaptabilité et tolérance élevée à l'ambiguïté), de motivation (prise ici dans le sens d'auto-efficacité et de besoins d'accomplissement et d'autonomie), de persévérance (acceptation des problèmes et détermination dans les solutions à y apporter) et d'optimisme (vision positive, y compris des erreurs). Par ailleurs, Duchek (2018) insiste sur l'influence de l'expérience entrepreneuriale au sein de la famille dans l'optique du succès entrepreneurial sur le long terme.

1.4. Résilience et échec entrepreneurial

Si l'échec est, en général, vu comme l'inverse du succès, soit l'incapacité d'atteindre un niveau de performance ou de remplir des attentes (vis-à-vis de soi ou de tiers), Newton *et al.* (2008) tentent d'affiner cette définition par l'approfondissement de l'expérience de l'échec pour l'individu dans le contexte professionnel. Dans ce sens, une situation d'échec implique des attentes relatives à un résultat escompté et la sollicitation de capacités chez l'individu, ce dernier ressentant une responsabilité et une possibilité de contrôle par rapport audit résultat : de manière subjective, la situation d'échec est ainsi utilisée par l'individu pour mesurer ses compétences (*ibid.*). Ce faisant et au-delà de la performance objective, c'est aussi et surtout la perception de l'entrepreneur sur son projet qui lui fera tirer un bilan de réussite ou d'échec.

En outre, il y a lieu de distinguer l'échec de la sortie par l'entrepreneur du projet entrepreneurial (« *exit* »). En effet, une « *exit* » faisant suite à la volonté de l'entrepreneur de réaliser son investissement, de fusionner avec un partenaire, de partir en retraite (avec ou sans successeur) ou simplement de se consacrer à d'autres activités peut être qualifiée de réussite (DeTienne *et al.*, 2015), contrairement à une sortie causée par une performance médiocre menaçant plus ou moins la viabilité économique de l'entreprise (McGrath, 1999 ; Wennberg *et al.*, 2010 ; Coad, 2014) ou une situation d'insolvabilité voire de faillite (DeTienne, 2010). Un capital humain élevé (aptitudes, connaissances et expérience) de l'entrepreneur influencera sa perception de la situation : plus son capital humain lui offrira d'alternatives, moins il aura tendance à considérer le projet entrepreneurial comme un échec (Gimeno *et al.*, 1997).

Dans le terme d'échec entrepreneurial, il faut également distinguer l'échec de l'entreprise, objet du projet entrepreneurial, et l'échec de l'entrepreneur en tant qu'individu. En effet, l'entrepreneur peut échouer à développer son projet entrepreneurial, tandis que ce dernier sera repris avec succès par un autre entrepreneur – ou un entrepreneur peut échouer sur un projet et réussir sur un autre (Sarasvathy *et al.*, 2013). Khelil (2016) insiste également sur la variété de configurations que peut connaître l'échec entrepreneurial, ce dernier ne se limitant pas à une faillite par manque de performance de l'entreprise. Ainsi, peuvent également être qualifiées d'échec d'autres situations, certes moins étudiées, telles que la poursuite de l'activité entrepreneuriale malgré une performance médiocre (par motivation intrinsèque ou par manque d'alternatives pour l'entrepreneur) ou au contraire l'arrêt de l'activité entrepreneuriale performante décidé par l'entrepreneur lassé ou désappointé de ne pas avoir atteint ses buts (d'un point de vue subjectif) ou d'avoir dû modifier son projet entrepreneurial d'une manière qu'il ne souhaitait pas.

Dès lors, ébauchant un processus de résilience en contexte professionnel en se basant sur le rôle du consultant-psychologue, Newton *et al.* (2008) proposent de surmonter l'échec en franchissant trois étapes : accepter et relativiser l'échec, rétablir l'équilibre émotionnel et retenir de manière appropriée les « leçons » de l'échec. A noter que ce phasage n'intègre pas les notions de nécessité de résistance sur le long terme postérieure à l'acceptation ni de résolution de la situation d'adversité. Or, cette dernière s'avère bien de la responsabilité de l'entrepreneur et il paraît difficile d'envisager un résultat positif du processus en son absence.

Cela dit, Shepherd, Wiklund et Haynie (2009) postulent que certains entrepreneurs sont susceptibles de retarder la fin d'une activité entrepreneuriale financièrement déficitaire pour mieux se préparer psychologiquement à cette issue et ainsi en réduire le « coût émotionnel ». *A contrario*, par le biais des récits de 12 entrepreneurs de Nouvelle-Zélande ayant

connu l'échec, Singh *et al.* (2015) ont découvert que les individus anticipaient l'échec lorsque de grosses difficultés surviennent et mettent en péril le projet entrepreneurial. Cette anticipation de l'échec aura d'ores et déjà produit chez les sujets d'étude des conséquences personnelles graves (e.g. crises de panique, pensées suicidaires), alors même que le retour des pensées positives n'aura pu se faire que postérieurement à la cessation des activités opérationnelles.

S'agissant toujours de la dimension temporelle de l'échec, la théorie des perspectives (« *prospect theory* ») postule notamment qu'en situation de perte, un individu aura tendance, au lieu d'acter cette perte, à poursuivre sa tâche dans une optique de récupération de la perte mais en s'exposant sur la durée à une perte encore plus lourde (Kahneman et Tversky, 1979). Nous pouvons constater certaines similarités avec l'effet des coûts irrécupérables (« *sunk-costs-effect* »), qui peut mener à une coûteuse et vaine poursuite d'affaires non abouties, sous prétexte que celles-ci ont déjà fait l'objet d'investissements en termes financiers ou de temps importants (Greitemeyer *et al.*, 2005). Selon Hayek (2012), la résilience des entrepreneurs s'explique par leur grande détermination face aux situations d'adversité. Même si les caractéristiques de l'entrepreneur jouent un rôle prépondérant dans le développement du projet entrepreneurial, des contingences et autres événements extérieurs très difficiles à contrecarrer peuvent mener à son échec et, par extension en tenant compte de notre approche plus large, à une situation d'adversité.

1.5. Quel ancrage théorique pour la résilience de l'entrepreneur ?

Si la littérature théorique en psychologie est florissante, celle en sciences de gestion n'a pas développé de théorie faisant autorité et traitant à part entière de la résilience pour l'individu, *a fortiori* pour l'entrepreneur. La résilience individuelle de l'entrepreneur relève plutôt d'un concept particulièrement composite que les chercheurs en management ne sont pas parvenus à intégrer clairement au sein d'une théorie existante. Pourtant, certaines approches théoriques, le plus souvent sans être nommément citées dans les publications, alimentent celles-ci « en filigrane » à défaut de pouvoir s'y ancrer. Nous mentionnons ici les principales avec leurs auteurs de référence :

- La théorie du capital humain (Becker, 1964), qui développe un ensemble de capacités productives de l'individu (aptitudes, connaissances et expérience) susceptibles d'être améliorées (notamment par la formation) ;
- La théorie sociale cognitive (Bandura, 1989), qui explique notamment que les interactions entre les facteurs environnementaux et les facteurs cognitifs de l'individu influencent son comportement ;
- La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), qui avance qu'un individu décide de son comportement en fonction de son attitude par rapport à un objet, des normes sociales et du sentiment d'être capable d'accomplir une tâche ;
- La théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001), dont la logique cherche à imaginer des effets possibles à partir d'un certain nombre de moyens à disposition de l'entrepreneur en décrivant le processus de décision au lancement des projets, moment où les ressources sont rares (temps, argent) et le niveau d'incertitude élevé.

La relative immaturité des bases théoriques est attestée par Lee et Wang (2017), qui pointent l'absence de théorie sur laquelle se baser, et Duchek (2018), qui souligne que la recherche sur ce concept n'en est qu'à ses débuts. Ainsi, un ancrage au sein d'un cadre

théorique déterminé n'est pas possible à ce stade, aucune théorie ne se détachant suffisamment pour justifier de s'y « arrimer » pour proposer un modèle sur la résilience de l'entrepreneur. Nous traitons ci-après de deux aspects fondamentaux de la résilience, à savoir le processus et les facteurs liés à la capacité.

1.6. Processus et capacité de résilience de l'entrepreneur

Le processus de résilience fait l'objet d'un nombre réduit – et souvent d'approfondissements limités – de publications académiques. Ce manque est particulièrement flagrant pour les entrepreneurs, avec une absence totale ou partielle de définition, d'ordre et de qualification des différentes phases dudit processus. Dès lors, une compréhension approfondie du processus de résilience de l'entrepreneur n'est manifestement pas possible à la lumière d'éléments théoriques isolés, superficiels et finalement peu spécifiques au contexte entrepreneurial. Cette constatation est confirmée par Bernard et Barbosa (2016 : 110), pour lesquels « aucune étude ne s'est intéressée aux récits de vie des entrepreneurs afin d'examiner la résilience en tant que processus ». Si ces auteurs ont traité de la question du processus dans leur recherche, celle-ci adopte l'angle de la résilience *par* l'entrepreneuriat, donc en s'intéressant à l'intention entrepreneuriale déclenchée par un événement traumatisant, et non pas au processus de résilience faisant suite à une situation d'adversité *provenant* d'un projet entrepreneurial.

Newton *et al.* (2008) proposent un modèle composé de facteurs contribuant à la probabilité d'échec professionnel du point de vue de l'individu : a. facteurs situationnels pouvant échapper au contrôle de l'individu, tels que ceux liés à l'environnement de l'entreprise (conjuncture économique, marché ou encore environnement politique, juridique et technologique), à l'entreprise elle-même (stratégie et structures) ainsi qu'à la position dans l'entreprise (surexposition aux risques de par la fonction) ; b. facteurs socio-culturels, en particulier l'accent porté sur la responsabilité individuelle (au sens que chaque individu peut contrôler son destin) et sur l'importance du succès professionnel pour estimer la « valeur » et les attributs personnels d'un individu (*e.g.* intelligence, motivation) ; c. facteurs liés à la personnalité, tels que la propension à prendre des risques, l'absence de la peur de l'échec ou encore le perfectionnisme (attentes élevées et forte déception potentielle). Shepherd *et al.* (2009) s'intéressent à l'équilibre entre coûts financiers et coûts « émotionnels » et proposent quant à eux un retardement volontaire de la fin d'une activité entrepreneuriale à des fins de réduction du coût émotionnel pour l'entrepreneur. Singh *et al.* (2015), traitant du phénomène de stigmatisation dans l'échec au travers des récits de 12 entrepreneurs, parlent de conséquences anticipées lorsque l'échec futur paraît inéluctable pour l'entrepreneur.

En outre, Doyle Corner *et al.* (2017) estiment que le processus de résilience est, malgré ses graves conséquences sur l'entrepreneur, trop peu étudié en lien avec l'échec entrepreneurial. Ceux-ci ont choisi d'explorer plus spécifiquement les microprocessus de « *coping* » permettant de diminuer l'anxiété sur un temps court (régulation émotionnelle suivie d'actions visant à résoudre le problème) durant les mois *suivant* l'échec, sans égard toutefois pour la question du maintien et du développement de l'individu dans son rôle d'entrepreneur. La compréhension du processus de résilience spécifique à l'entrepreneur demeure donc notoirement insuffisante, sans doute à cause de la difficulté d'accès au terrain. Ce faisant, notre première sous-question a été définie comme suit : « **Existe-t-il un processus de résilience de l'entrepreneur et, si oui, quelles en sont les différentes phases ?** ».

En revanche, pléthore d'auteurs traitent de la capacité de résilience, y compris dans un contexte entrepreneurial (e.g. Förster et Duchek, 2017 ; Lee et Wang, 2017). Plus particulièrement, la capacité de résilience de l'entrepreneur a également fait l'objet d'un nombre élevé de recherches, les facteurs mentionnés se rapprochant de ceux observés pour les individus en général (pour un inventaire, cf. Förster et Duchek, 2017 ; Lee et Wang, 2017). En lien avec l'intention entrepreneuriale et le succès entrepreneurial, Frese et Gielnik (2014) proposent comme facteurs principaux l'auto-efficacité, la volonté d'accomplissement, la propension à prendre des risques, la capacité d'innovation, la tolérance au stress, le besoin d'autonomie, le sentiment de contrôle sur les événements, la capacité de pro-action et l'esprit de compétition. Newton *et al.* (2008) relèvent l'importance de l'estime de soi et de l'auto-efficacité pour surmonter un échec professionnel, tandis qu'Amankwah-Amoah *et al.* (2018) insistent sur le rôle joué par l'entourage familial. En face d'un échec entrepreneurial, Moenkemeyer *et al.* (2012) proposent quant à eux un modèle intégrant l'auto-efficacité, l'attente de résultats, l'optimisme, l'espoir, l'estime de soi et la propension à prendre des risques. De Hoe et Janssen (2016) proposent notamment qu'un haut niveau d'espoir, d'optimisme et d'auto-efficacité modèrent les conséquences négatives d'un échec, contribuent à l'apprentissage de l'échec et favorisent la poursuite d'une carrière entrepreneuriale.

Parmi les facteurs de résilience importants, Newton *et al.* (2008) relèvent aussi l'importance de l'estime de soi et de l'auto-efficacité ainsi que leur rôle à double tranchant. En effet, si ces caractéristiques sont en général associées au succès, notamment en poussant l'individu à persévérer, elles peuvent aussi l'inciter à se fixer des objectifs trop ambitieux, choisir des options trop risquées et persister dans l'erreur (*ibid.*). La manière dont l'entrepreneur relate son échec est influencée tant par des processus émotionnels (faire le « deuil » du projet entrepreneurial) que cognitifs (trouver une justification à l'échec) (Mantere *et al.*, 2013). L'entrepreneur doté d'un haut niveau d'auto-efficacité sera moins enclin à se distancier de l'échec et à lui attribuer des causes externes exceptionnelles et hors de tout contrôle, prenant ainsi un risque plus élevé de stigmatisation sociale (Kibler *et al.*, 2017). Par une forme de paradoxe d'«*icare*», les qualités ayant fait le succès professionnel de l'individu peuvent ainsi causer son échec, lui-même générateur de perte potentielle d'estime de soi. Ainsi, nous remarquerons que l'estime de soi et l'auto-efficacité, facteurs de résilience internes fréquemment cités dans la littérature, peuvent également induire des effets pervers lorsque ceux-ci sont exacerbés ou instables. Par ailleurs, Amankwah-Amoah *et al.* (2018) ont montré, sur la base d'une recherche qualitative impliquant 22 entrepreneurs en Afrique, que l'entourage familial jouait un rôle prépondérant pour sortir de la phase de souffrance et de désespoir suivant immédiatement l'échec.

L'auto-compassion (« *self-compassion* ») contribuerait aussi à réguler les émotions au sortir d'un échec, ouvrant la voie à l'apprentissage (Shepherd et Cardon, 2009). La notion d'auto-compassion serait constituée de trois sous-dimensions : 1. Le fait de prendre soin et de montrer de la compréhension, de l'indulgence et de la patience vis-à-vis de soi-même, en évitant les jugements et critiques négatives (« *self-kindness* ») ; 2. La perception que sa propre expérience de l'échec fait partie d'une expérience de la vie humaine plus large, bien connue par d'autres individus et ne constituant donc pas un signe d'isolement par rapport à ceux-ci (« *common humanity* ») ; 3. La pleine conscience relative à l'échec en mettant ce dernier en perspective et en évitant de le personnaliser en s'identifiant à lui (« *mindfulness* »).

Cependant, les recherches se focalisent en général sur des facteurs prédéterminés génériques ou adoptent une approche strictement théorique. A notre avis, ce degré

d'ouverture est insuffisant et tend à empêcher l'émergence de facteurs relatifs à la résilience du point de vue de l'entrepreneur, qui peuvent diverger de ceux d'un individu *lambda*. De plus, au sein desdites recherches, l'utilisation automatique et, par extension, d'outils et méthodes d'évaluation quantitatifs, réducteurs au niveau des facteurs pris en compte et issus de la résilience psychologique chez l'enfant ou l'adolescent dans un contexte familial/social, et non chez l'adulte au sein d'un contexte entrepreneurial, ne paraît définitivement pas adéquate. D'où notre seconde sous-question : « **Quels sont les facteurs liés à la capacité de résilience de l'entrepreneur ?** ». Le tableau 1 met en évidence les dimensions de la résilience de l'entrepreneur.

Tableau 1. Dimensions de la résilience de l'entrepreneur

	Individu	Entrepreneur
Processus : Phases	<i>Acceptation</i> ¹ Rétablissement et développement personnel ^{2,3}	Rétablissement ^{4,5} Développement personnel ^{4,6}
Capacité : Facteurs internes	Auto-efficacité, <i>flexibilité cognitive et émotionnelle</i> et optimisme ^{1,3}	Auto-efficacité ^{7,8} <i>Volonté d'accomplissement</i> ⁸ Optimisme et <i>persévérance</i> ⁹
Capacité : Facteurs externes	Soutien des proches ^{1,3} Antécédents de résilience ¹⁰	Soutien familial ¹¹ Antécédents ⁷

¹ American Psychological Association, 2019 ; ² Zautra *et al.*, 2010 ; ³ Bonanno *et al.*, 2015 ; ⁴ Cope, 2011 ; ⁵ Shepherd et Cardon, 2009 ;

⁶ Ucbasaran, Shepherd, Lockett et Lyon, 2013 ; ⁷ Newman *et al.*, 2019 ; ⁸ Frese et Glieluk, 2014 ; ⁹ Fenech, 2016 ; ¹⁰ Kumpfer, 1999 ;

¹¹ Amankwah-Amoah *et al.*, 2018

2. Empirie dans le secteur du numérique en Suisse

Nous abordons ci-après le contexte de la recherche, avant de présenter la collecte et le traitement des données.

2.1. Contexte de la recherche

Eu égard aux limites constatées dans la littérature, nous avons opté pour une démarche exploratoire devant permettre une meilleure intelligibilité de la résilience de l'entrepreneur et l'ouverture de nouvelles pistes de réflexion, et ce en partant du terrain de recherche. De par leur rôle pour l'économie suisse, notre attention s'est portée sur les PME comptant entre 10 et 50 salariés. Pour son dynamisme et sa propension aux turbulences, nous avons choisi de nous focaliser sur le secteur du numérique. L'encadré suivant présente des statistiques sur l'entrepreneuriat en Suisse, l'Office fédéral de la statistique ne fournissant hélas que peu de données spécifiques sur ledit secteur.

Le contexte de la Suisse pour l'entrepreneuriat

En Suisse, le secteur des services, les TPE/PME (Très Petites Entreprises ou micro-entreprises de < 10 emplois ; Petites et Moyennes Entreprises de < 250 emplois) ainsi que l'entrepreneuriat jouent un rôle socio-économique considérable. Pour une population résidente permanente en 2019 légèrement supérieure à 8,6 millions d'individus (Office fédéral de la statistique – STATPOP, 2020), la Suisse comprend en 2018 plus de 590000 entreprises marchandes, dont environ 9 % dans le secteur dit primaire (e.g. agriculture), 15 % dans le secteur industriel et 76 % dans le secteur des services (Office fédéral de la statistique – STATENT, 2020). En 2018, ledit secteur des services contribue pour environ trois quarts au Produit Intérieur Brut (Office fédéral de la statistique, 2020). En 2018, plus de 98 % des entreprises marchandes comptent moins de 250 emplois et près de 90 % se trouvent être des micro-entreprises avec moins de 10 emplois, le secteur tertiaire connaissant les mêmes proportions (Office fédéral de la statistique – STATENT, 2020-b). Ces entreprises représentent plus de 67 % des emplois (*ibid.*). A noter que le terme d'emploi s'entend à temps plein ou partiel et que les start-ups ne sont statistiquement pas définies en Suisse. En 2019, plus de 26000 entreprises suisses sont spécialisées dans le secteur numérique, ce qui représente plus de 225000 emplois (Office fédéral de la statistique, 2021).

Durant l'année 2017, la Suisse a vu la création de près de 40000 nouvelles entreprises, dont plus de 87 % dans le secteur tertiaire (Office fédéral de la statistique – UDEMO, 2019), alors que, dans le même temps, plus de 15000 entreprises ont subi une ouverture de procédure de faillite – avec une tendance à la légère hausse (Office fédéral de la statistique – UDEMO, 2019-b). Le taux de survie à trois ans des nouvelles entreprises créées en 2013 (en l'absence de statistiques plus récentes) s'est établi à 61,7 % (61,8 % pour le secteur tertiaire) avec une tendance à la légère baisse (Office fédéral de la statistique – UDEMO, 2019-c).

Avec un record de 22247 nouvelles entreprises pour le premier semestre 2018, l'institut IFJ de Saint-Gall (*Institut für Jungunternehmen*, IFJ, 2018) a relevé l'excellent climat (conditions-cadres telles que la stabilité du système politique, la formation, les procédures administratives et les infrastructures) régnant en Suisse parmi les créateurs d'entreprises et dans le secteur des start-ups, ces dernières ayant vocation à stimuler l'innovation technologique. La tendance à l'augmentation des créations d'entreprises telle que précitée s'est confirmée, avec deux records successifs en 2019 (près de 44500 nouvelles entreprises) puis en 2020 avec près de 47000 nouvelles entreprises (IFJ, 2021). Au niveau des conditions-cadres favorisant l'entrepreneuriat, la Suisse occupe le 1^{er} rang mondial à l'index NECI (*National Entrepreneurship Context Index*) établi par le GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2020). Dans leur rapport 2019/2020, le GEM (2020-b) a évalué les attitudes entrepreneuriales en Suisse (2015 entretiens téléphoniques auprès d'une population d'individus âgés de 18 à 64 ans ainsi que 36 interviews d'experts) : Une proportion de 40,7 % de la population perçoit des opportunités pour démarrer une activité entrepreneuriale, 49,2 % pensent détenir des compétences entrepreneuriales suffisamment élevées pour y parvenir le cas échéant et 40,2 % voient dans l'entrepreneuriat un choix de carrière judicieux ; Au sein de la population percevant des opportunités de démarrer une activité entrepreneuriale, 23,9 % expriment une peur de l'échec susceptible de les dissuader de démarrer leur activité ; Parmi les non-entrepreneurs, seulement 10,7 % manifestent une intention concrète de se lancer dans l'entrepreneuriat dans un délai de 3 ans. Parmi les entrepreneurs, 50,4 % voient dans l'entrepreneuriat un moyen de gagner leur vie, eu égard au peu d'emplois disponibles comme salariés. 9,8 % de la population est constituée d'entrepreneurs au sein d'une entreprise naissante ou jeune (soit encore non-établie, le GEM (2020-c) considérant une entreprise comme « établie » après 42 mois d'existence, l'Organisation de coopération et de développement économique (2018) fixant cette limite à 24 mois. En outre, le GEM recommande aux autorités et investisseurs d'encourager les entrepreneurs à mieux accepter l'échec comme faisant partie d'une carrière entrepreneuriale.

2.2. Collecte des données

Notre volonté d'obtenir une vision globale et contextualisée du phénomène de la résilience de l'entrepreneur a motivé une approche qualitative inductive. La collecte de données s'est opérée auprès de 12 entrepreneurs volontaires sélectionnés sur la base d'un échantillonnage « intentionnel » en combinant deux techniques proposées par Patton (2015), à savoir une certaine homogénéité facilitant la comparabilité et limitant certains biais d'une part, et une certaine variation permettant d'ouvrir la voie à l'identification de différences et points communs d'autre part.

Au niveau de la base commune à tous les sujets (homogénéité), les critères personnels et contextuels suivants ont été privilégiés :

- Rôle du sujet : entrepreneur comme créateur originel d'un projet entrepreneurial matérialisé par la fondation d'une personne morale (structure juridique : Société Anonyme), indépendamment du degré de contrôle exercé sur l'entreprise et à l'exclusion des investisseurs (sous forme de prises de participation ou de prêts) et des cas de succession d'entreprise (héritiers) ;
- Situation privée du sujet : absence de crise (e.g. événements catastrophiques, problèmes familiaux ou de santé) ayant pu interagir avec l'évolution de la situation professionnelle et pas d'événement particulier à signaler au moment de la collecte de données (état de stabilité) ;
- Expérience entrepreneuriale du sujet : échec concernant le premier projet entrepreneurial du sujet, ledit projet étant alors unique (hors portefeuille d'entreprises chez le même sujet) ;
- Situation d'adversité : échec du projet entrepreneurial sous sa forme et dans ses ambitions initiales telles que voulues par l'entrepreneur, suivi d'une révision importante (sans cessation d'activité) après au minimum 24 mois d'activité (pas de projet « mort-né ») ; l'échec se qualifie ici par un écart élevé de performance du projet vu (subjectivement) par l'entrepreneur, et ce indépendamment de la poursuite ou non de la carrière entrepreneuriale (et si oui, indépendamment de l'organisation où elle se poursuit) ou encore de l'origine de la situation d'adversité (pas de « typologie » d'échecs ni de « procès » relatif aux erreurs supposées de l'entrepreneur) ; dans tous les cas, cet échec a été ressenti de manière intense par le sujet, avec une proximité étroite de la situation ;
- Temporalité : début de la collecte des données suivant de 12 à 36 mois la révision précitée du projet entrepreneurial (période la plus intense émotionnellement achevée, mais souvenirs encore bien présents et expérience suffisamment proche pour ne pas en minimiser la portée) ;
- Etat mental au moment de la collecte de données : sujet estimant fonctionner à nouveau de manière stable, indépendamment de la suite donnée à la carrière entrepreneuriale.

S'agissant de la variation dans les profils des sujets, elle concerne trois éléments. Le premier a trait à l'origine de la situation d'adversité : a. externe : liée à l'environnement de marché (ventes qui ne « décollent » pas de par des clients qui gèlent leurs projets/budgets, une concurrence suisse et étrangère accrue ou encore des conditions-cadres se détériorant) ; b. interne : liée à un conflit entre associés (divergences stratégiques, pratiques managériales incompatibles, difficultés relationnelles voire « trahisons »), avec son lot de

conséquences émotionnelles. Le deuxième est lié aux scénarios relatifs à la suite de la carrière entrepreneuriale, en l'occurrence : a. continuation de la carrière entrepreneuriale au sein de la même organisation ; b. continuation au sein d'une autre organisation (cas de lancement ou d'adhésion à un autre projet, typique d'un « *re-entry* ») ; c. cessation de la carrière entrepreneuriale (en général pour retourner au statut de salarié). Le troisième dépend du nombre de créateurs : en effet, la création d'une entreprise par deux entrepreneurs associés (e.g. l'un à vocation purement technique et l'autre orienté sur les aspects commerciaux) est monnaie courante. Ainsi, nous nous sommes déclarés ouverts à l'opportunité d'intégrer des sujets d'étude « en binôme » (mais avec une collecte et une analyse des données néanmoins séparées). Le tableau 2 ci-dessous fournit la répartition, homogène, des 12 sujets.

Tableau 2. Vue d'ensemble des entrepreneurs interrogés

	Origine de la situation d'adversité	Continuation de la carrière entrepreneuriale au sein de la même organisation	Continuation de la carrière entrepreneuriale au sein d'une autre organisation	Cessation de la carrière entrepreneuriale
Participation à la recherche en solo	Environnement de marché	Thémis (D3)	Cronos (D10)	Japet (D9)
	Conflit entre associés	Hypérion (D8)	Phoébé (D4)	Rhéa (D7)
Participation à la recherche en binôme	Environnement de marché	Océan (D1) + Thétys (D2)	Crios (D5) + Mnémosyne (D6)	Théia (D11) + Coeos (D12)

Nous avons rencontré chacun des 12 sujets à 4 reprises. Ce nombre de sujets d'étude a été trouvé pour avoir un équilibre entre praticabilité et atteinte du niveau de saturation théorique des données (Creswell, 2013). Bien que peu fréquente, l'approche qualitative a été utilisée dans le cadre de recherches sur l'échec entrepreneurial (e.g. Bernard et Barbosa, 2016 avec 11 sujets ; Doyle Corner *et al.*, 2017 avec 3 sujets ; Singh *et al.*, 2015 avec 12 sujets). Sur ces quatre rencontres, la première (environ 30 minutes) fut consacrée à une présentation succincte de l'objet de recherche, aux explications sur le traitement confidentiel des données et au consentement, les deuxième et troisième rencontres (entre 45 et 120 minutes chacune) ont concentré la collecte des données proprement dite et la quatrième (environ 30 minutes) a fait office d'entretien de validation, en particulier s'agissant de la synthèse (cf. 2.3). Ainsi, 24 entretiens de collecte ont eu lieu, ceux-ci ayant été enregistrés, transcrits (une transcription consolidée par sujet), apurés et validés avec les sujets.

Nous avons collecté les données par le truchement de récits de vie ou narrations à orientation biographique (Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018), qui donnent la parole aux principaux intéressés avec une ouverture la plus large possible. Cette méthode nécessite des entretiens ouverts approfondis, procure un matériau qui permet de tenir compte du contexte, de la complexité et de la temporalité des événements, ainsi que fournit des informations détaillées et potentiellement riches de sens sur les processus cognitifs, les émotions et les motivations des sujets (Thomas, 2012). Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes focalisés sur la portion entrepreneuriale de la vie des sujets. En parallèle d'une prise

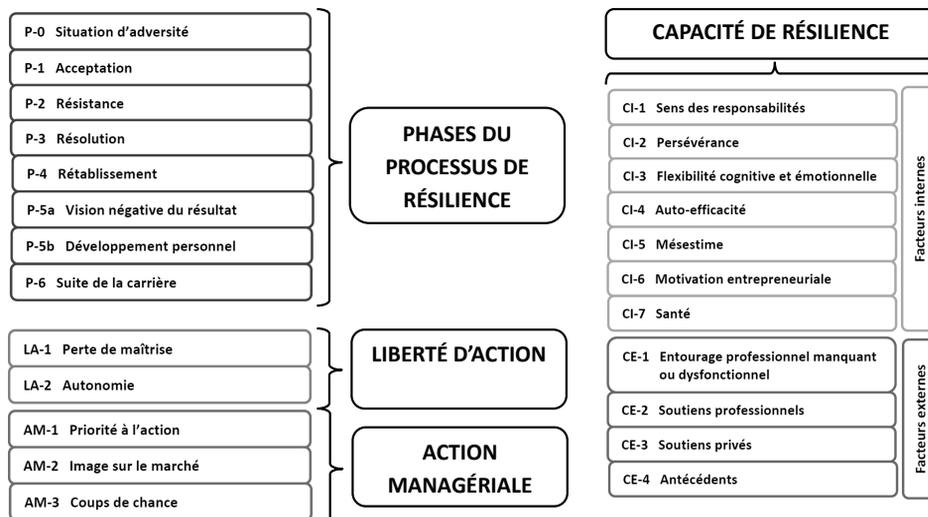
de notes personnelles, les deux entretiens ont été intégralement enregistrés avec un dictaphone professionnel. Ceux-ci ont ensuite fait l'objet d'une transcription manuelle soutenue par le logiciel **Express Scribe**.

2.3. Traitement des données

Avec l'objet de recherche en filigrane, les réponses des sujets (sans les questions) contenues dans les transcriptions ont fait l'objet d'un **codage émergent** sur le *corpus* complet des données issues des entretiens et dont le contenu a été analysé de manière systématique. Le matériau collecté a donc été analysé de manière exhaustive et fait l'objet d'un codage *a posteriori*, c'est-à-dire **sans grille pré-élaborée**¹. Le codage effectué et vérifié, une note de synthèse a été élaborée par sujet sur la base des segments de données pertinents et codes émergents. L'élaboration de ces notes de synthèse, validées par chacun des sujets, a permis de garantir un haut degré d'authenticité des données (Krief et Zardet, 2013).

Les étapes suivantes ont consisté en une **montée en abstraction « alla Gioia »** (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Les codes émergents ont tout d'abord été regroupés par similarité en catégories dites « de 1^{er} niveau ». Plusieurs vérifications et ajustements ont eu lieu par croisement entre les libellés desdites catégories et la totalité des segments de données ayant fait l'objet d'un codage, afin de nous assurer d'une continuité en termes de sens. Les **137 codes émergents ont été regroupés en 50 catégories de 1^{er} niveau puis en 24 thèmes de 2^{ème} niveau, avant une agrégation finale sur 4 dimensions de 3^{ème} niveau** (cf. Figure 1).

Figure 1. Les quatre dimensions agrégées



1. Compte-tenu de l'**approche inductive** retenue ici, nous n'avons pas utilisé de logiciel ; ce dernier est en effet plus adapté à un *corpus* important et complexe et lors de recherches de type déductif ou abductif.

3. Résultats

Nous présentons les résultats selon les quatre dimensions agrégées de nos données :

3.1. Phases du processus de résilience

Le processus de résilience de l'entrepreneur est constitué de la Situation d'adversité, l'Acceptation, la Résistance, la Résolution, le Rétablissement, la Vision négative du résultat, le **Développement personnel**² et la **Suite** de la carrière).

Le processus de résilience débute ainsi par une situation d'adversité d'origine interne ou externe à l'organisation, formée par une combinaison d'événements sur une longue période : « Mais les choses se cumulent et se combinent avec le temps, ce n'est pas comme avoir un accident et puis sortir de sa chaise roulante » (Thémis).

Le sujet se doit d'accepter et de résister à cette situation, malgré « des hauts et des bas », afin de ne pas s'effondrer psychologiquement et se laisser du temps pour la résoudre. Les entrepreneurs interrogés ont insisté sur la difficulté d'accepter une situation ne correspondant pas à leurs attentes, ainsi que sur la déception de devoir réviser leurs ambitions à la baisse : « Rester sur les objectifs de départ, avec mes ambitions et tout ? Bon, il ne faut pas rêver non plus. ... Il faut donc faire avec ce que tu as, réviser tes rêves à la baisse, et faire au mieux. ... Mais c'est clair que ce n'est pas ce dont je rêvais en montant ma boîte » (Hypérior).

Ils passent ensuite par une phase de résistance difficile à vivre. Le poids accordé par les sujets à cette phase (22 % du nombre de passages pertinents relatifs au processus au sein du *corpus* de données) est loin d'être négligeable. Elle peut s'expliquer par son intensité au regard d'une perspective de résolution de la situation, cette dernière incombant à l'entrepreneur. Les entrepreneurs ont insisté sur les incertitudes et les fluctuations émotionnelles au gré de l'évolution du projet : « Je commençais à être dangereux au volant, ... j'avais une attraction physique pour les platanes au bord de la route, je ne voulais pas me suicider, ce n'est pas le propos, par contre me péter une jambe ou un bras, mais bien méchamment pour rester 2 ou 3 mois tranquille, limite en cure de sommeil, ça commençait à être attractif tu vois ce que je veux dire ? » (Rhéa).

La phase primordiale de résolution voit le sujet se focaliser moins sur ses émotions que sur les solutions concrètes qu'il est en charge de trouver et dont la suite de sa carrière entrepreneuriale dépend : « Les grandes méditations, c'est le dernier de tes soucis dans ces cas-là. On est dans le dur quoi. On se rétablit dans la tête quand on a trouvé la solution, et pas le contraire. Les théoriciens qui disent l'inverse, ceux-là ne se sont jamais retrouvés dans une telle situation » (Mnémosyne). Phase clé du processus de résilience de l'entrepreneur, elle marque la fin des périodes difficiles de l'acceptation puis de la résistance et, dans le même temps, lance les phases de rétablissement et de développement personnel qui voient la situation du sujet s'améliorer au niveau psychologique (zone d'inflexion). La réalité du terrain connaît également une amélioration de par les solutions concrètes apportées aux problèmes rencontrés. En outre, et contrairement à d'autres contextes propres aux individus en général, l'entrepreneur se sait responsable de trouver lesdites solutions pour remédier à la

2. En gras : thème(s) de 2^{ème} niveau le(s) plus fréquemment évoqué(s)

situation d'adversité. Ainsi, les entrepreneurs interrogés se préoccupent moins de leur état émotionnel que des solutions à trouver, estimant que la stabilité mentale suit la résolution et non l'inverse.

Avant d'entamer une éventuelle suite de carrière entrepreneuriale, son état mental peut ensuite s'améliorer durablement dès la phase de rétablissement : « ... assez fier de ce que j'ai réalisé même si c'était pas, ça s'est pas passé comme initialement espéré, ... c'est pas tellement motivant de se flageller avec ça, donc il y a de la déception mais il n'y a pas vraiment de mésestime de soi ou de sentiment comme ça » (Océan). Ceci ouvre ensuite la voie, nonobstant une possible vision négative du résultat (Hypériorion : « ... toujours le discours du genre qu'il y a du positif partout, qu'on apprend, etc. Moi, je ne vois pas grand-chose de positif là-dedans, franchement »), au développement personnel (renforcement mental et apprentissage) : « On ressort grandi, oui c'est clair. Dans le projet qui m'occupe en ce moment, j'aborde les choses de manière complètement différente. Il y a des choses que je sais très bien maintenant que ça ne va pas marcher, qu'il ne faut pas le faire » (Crios).

Nos résultats montrent qu'un processus de résilience existe bel et bien, avec un enchaînement de phases, dont les principales sont la phase de résistance qui permet d'éviter l'effondrement psychologique tant qu'une solution n'est pas trouvée, avec une présence de fluctuations émotionnelles importantes et la phase de résolution qui témoigne d'une inflexion vers les améliorations de la situation réelle (terrain) et de l'état mental, avec une focalisation sur les solutions et non sur les émotions. Les sujets ont mis l'accent sur les phases de résistance (11 sujets sur 12), de résolution (9) et de développement personnel positif (11). Nos résultats sont les plus contributifs sur les phases de l'acceptation, de la résistance et surtout de la résolution.

3.2. Capacité de résilience

Nos résultats mettent en évidence des facteurs tant internes qu'externes, et notamment le sens des responsabilités envers la famille, les salariés, les clients et fournisseurs et les thèmes relatifs à l'entourage et aux soutiens professionnels.

Parmi les facteurs internes (**Sens des responsabilités**, Persévérance, Flexibilité cognitive et émotionnelle, Auto-efficacité, Mésestime, Motivation entrepreneuriale, Santé), le sujet s'appuie de manière importante sur son sens des responsabilités visant à préserver les tiers (e.g. salariés) de l'adversité : « On a dû licencier du monde et puis ça c'est particulièrement pénible... ça a beaucoup plus pesé que ce soit sur le moral ou le bien-être que simplement le fait que le projet ne se déroule pas comme prévu » (Océan). Ce thème, évoqué spontanément par tous nos sujets d'étude sans exception, inclut près d'un tiers des données relatives aux facteurs internes. Il a trait aux conséquences négatives potentielles de l'échec que l'entrepreneur s'efforcera d'éviter pour sa famille, ses fournisseurs, ses salariés et ses clients.

Il fait également preuve de persévérance (refus de l'abandon) : « C'est comme ça, l'abandon n'est pas une option. » (Japet), de flexibilité face aux événements : « Le fait d'intégrer l'échec dès le départ comme une normalité, ça n'angoisse pas, ça libère » (Phoébé) et de confiance en lui (auto-efficacité) : « J'ai confiance en moi. En fait c'est ça oui, j'ai les capacités de le faire quoi qu'il arrive. Et si quelque chose m'arrête je vais trouver une solution pour que ça continue » (Phoébé).

Même si la mésestime de soi est là : « sa fierté qui en prend un coup » (Hypérion), le plaisir et la préservation du sens lui permettent de maintenir sa motivation à entreprendre : « Il y a évidemment dans l'entreprise une sensation de liberté, pour moi c'est la dernière aventure humaine, c'est un endroit extraordinaire pour ceci » (Phoébé). Une santé robuste s'avère également importante dans l'adversité : « ... que j'ai dû rentrer aux urgences, où le corps a dit c'est fini. Là c'était un gros avertissement, mais pas létal. Ça c'est le truc qui vous dit stop » (Thétys).

Quant aux facteurs externes (**Entourage professionnel manquant ou dysfonctionnel**, Soutiens professionnels, Soutiens privés, Antécédents), le sujet compte moins sur ses soutiens privés et ses antécédents que sur son entourage professionnel (associés et autres dirigeants), ce dernier étant susceptible de l'aider plus directement dans la résolution de la situation d'adversité. Mis en avant par tous les sujets et concentrant près des trois quarts des données relatives aux facteurs externes de la capacité de résilience, ces facteurs apparaissent comme clés de par la nécessité exprimée par les sujets d'être soutenus par des professionnels non-associés dans le projet entrepreneurial – et donc moins impliqués émotionnellement, compétents, expérimentés et fiables, tout comme l'importance d'avoir des associés partageant les mêmes valeurs pour éviter de porter seul le poids du projet. C'est l'entourage professionnel dysfonctionnel qui porte le plus de préjudices : « Il n'y a pas de deuil à faire du premier projet entrepreneurial en tant que tel. Ce n'est pas le problème. Le problème, c'est la trahison entre les hommes. Et surtout la destruction de la confiance » (Phoébé). Les soutiens familiaux comptent aussi : « C'est principalement grâce à mon épouse. Pour ne pas lâcher le truc, ne pas péter un câble au milieu, pour ne pas partir en vrille » (Crios), tandis que les antécédents en termes d'échec permettent de relativiser, voire d'apprendre : « il faut avoir appris à encaisser des coups, il faut s'être déjà relevé une ou deux fois dans la vie » (Mnémosyne). L'importance du soutien des proches, et accessoirement la pratique d'activités extra-professionnelles, a été évoquée spontanément par la moitié des sujets mais pour une part minoritaire des données relatives aux facteurs externes (16 % du nombre de passages pertinents au sein du *corpus* de données). Ainsi, sans dévaluer le rôle du soutien exercé par les proches, nos résultats montrent que, du point de vue de l'entrepreneur et contrairement à la littérature, les soutiens privés passent au second plan par rapport à l'entourage professionnel. Ceci peut s'expliquer par le souci pour l'entrepreneur de préserver ses proches et de ne pas « exporter » ses problèmes professionnels dans sa sphère privée, ainsi que par sa focalisation sur la résolution des problèmes, à laquelle la famille ou les amis ne peuvent que difficilement contribuer.

3.3. Facteurs de résolution : liberté d'action et action managériale

De manière plus surprenante, deux facteurs nouveaux (par rapport à la littérature) sont apparus. La liberté d'action permet de maintenir la marge de manœuvre objective et ainsi les possibilités concrètes d'agir (et pas seulement le *sentiment* de pouvoir agir) malgré la situation d'adversité et les contingences extérieures. L'action managériale est vue comme l'action proprement dite sur le terrain (qui va au-delà d'une simple *inclination* au sens d'une disposition mentale) pour résoudre les problèmes et avancer pas à pas d'une manière ou d'une autre. Les possibilités d'agir de manière autonome et l'action managériale proprement dite sont capitales car elles permettent de continuer à avancer de manière concrète, et donc indirectement de soutenir l'état mental du sujet. Ces facteurs se révélant clés dans l'optique de ladite résolution, nous les avons dénommés « facteurs de résolution ».

a. *Liberté d'action (Perte de maîtrise, Autonomie)*

La liberté d'action, découlant notamment des contingences extérieures telles que l'environnement de marché ainsi que des conséquences d'une éventuelle situation d'adversité, s'avère déterminante pour l'action managériale concrète, et pas seulement dans le maintien du sentiment (voire de l'illusion) de pouvoir agir. La totalité des sujets font ainsi état de leur lutte pour maintenir cette liberté d'action, soit de manière négative en évoquant la perte de maîtrise de la situation, soit de manière plus positive en insistant sur les opportunités réelles de « faire bouger les choses » en tant qu'entrepreneur :

« Mon entourage pense que je suis une vraie bombe atomique. ... S'il n'y a plus d'échappatoire, je détruis ce qui est avec moi. ..., en 5 minutes, on peut fermer la boîte. ... Personne ne me contrôle. ... Mais je ne supporte pas de perdre ma liberté » (Thémis)

« Je peux tout affronter, tant que j'ai la possibilité d'agir, d'avoir de l'influence sur les choses. Si je ne peux plus faire ça, alors c'est fini » (Japet)

b. *Action managériale (Priorité à l'action, Image sur le marché, Coups de chance)*

Sous réserve de liberté d'action suffisante et contrairement à d'autres situations d'adversité impliquant des individus *lambda*, il revient à l'entrepreneur, par son action, d'obtenir la résolution de la situation d'adversité. Ainsi, l'entrepreneur donne la priorité absolue à l'action proprement dite (dix sujets sur douze), ce thème concentrant 80 % des données liées à l'action managériale et reléguant à l'arrière-plan les questions d'image sur le marché et de coups de chance. Les sujets voient dans l'action le meilleur moyen, voire le seul, pour recouvrer la stabilité mentale par le truchement de ladite résolution. A l'évidence, il s'agit d'un point clé :

« Cela ne sert à rien de philosopher, pendant ce temps, les problèmes ne se règlent pas tout seul et l'argent, on n'a pas qu'à se baisser pour le ramasser. Il faut trouver des solutions pour survivre, c'est tout » (Japet)

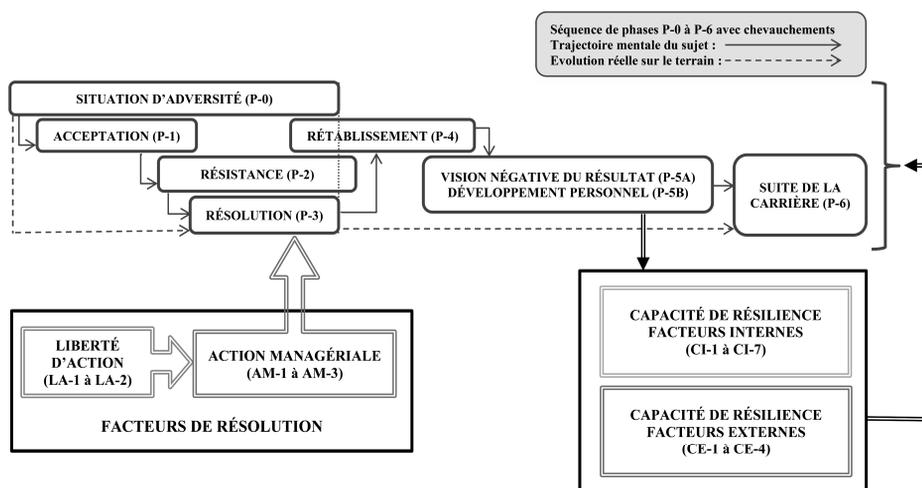
« Alors on s'est arrangé, on a lavé notre linge sale en famille, on a sauvé les apparences » (Hypérion)

« Il y a eu des coups de chance... » (Mnémosyne)

c. *Proposition d'un modèle processuel de résilience de l'entrepreneur*

Au final, le modèle processuel liant les différentes phases et facteurs de résilience et de résolution peut être construit (cf. Figure 2) :

Figure 2. Proposition de modèle processuel



4. Discussion des résultats

Nous focalisons la discussion des résultats sur les contributions théoriques et managériales les plus novatrices.

4.1. Contributions théoriques

a. Phases du processus de résilience de l'entrepreneur

S'agissant des entrepreneurs, l'accent est mis dans la littérature sur les phases de rétablissement (e.g. Shepherd et Cardon, 2009 ; Cope, 2011) et de développement personnel (e.g. Ucbasaran, Shepherd, Lockett et Lyon, 2013 ; Yamakawa et Cardon, 2014). Nous proposons de compléter ce « morcellement théorique » du processus de résilience de l'entrepreneur avec les trois phases précédant le rétablissement et le développement personnel, à savoir l'acceptation, la résistance et surtout la résolution. Mais la confrontation de ces trois phases avec la littérature s'avère un exercice malaisé dans la mesure où les éléments théoriques manquent ou sont formulés de manière évasive. Notre recherche étend donc les éléments théoriques dans le sens qu'elle offre une vision complète du processus de résilience de l'entrepreneur. En effet, les phases de ce processus incluent la situation d'adversité, l'acceptation, la résistance, la résolution, le rétablissement, le développement personnel (mitigé par la vision négative du résultat) et la suite de la carrière.

Acceptation. Ce thème est sporadiquement présenté comme une phase du processus et l'un des piliers de la résilience (Rampe, 2010). L'*American Psychological Association* (2019) intègre l'acceptation dans une stratégie de mise en perspective de la situation d'adversité, tandis que Newton *et al.* (2008) estiment qu'accepter l'échec en environnement professionnel constitue la première étape pour le surmonter. Toutefois, la phase d'acceptation n'est pas traitée dans la littérature sur la résilience spécifique à l'entrepreneur. Nous partageons de

ce fait l'avis des auteurs précités quant à l'importance de l'acceptation, en particulier celui de Newton *et al.* (2008) plaçant celle-ci chronologiquement en premier. L'acceptation devrait ainsi être intégrée au processus de résilience de l'entrepreneur – tout comme pour les individus en général.

Résistance. La phase de résistance est très peu thématmée dans la littérature, voire pas du tout s'agissant de l'entrepreneur. Ceci peut surprendre, car des notions proches ont été utilisées (e.g. compétence permettant de résister au stress selon Garnezy *et al.*, 1984). Pour les individus en général, la phase de résistance est traitée en filigrane par Bonanno et Diminich (2013), qui parlent de « forme latente » de la résilience permettant de résister aux événements nonobstant un état mental dysfonctionnel et une situation d'adversité qui perdure en toile de fond. Ceci pourrait laisser à penser que cette phase de résistance est statique, alors qu'il n'en est rien. En effet, cette phase est marquée, de par les fluctuations émotionnelles précitées, par une dynamique instable dans l'attente de la phase de résolution.

Résolution. La littérature ne fait pas état de l'importance de la phase de résolution au sein du processus de résilience. De manière surprenante, la littérature propre à la résilience de l'entrepreneur est exempte de ladite phase de résolution. Pour les individus en général, Bonanno et Diminich (2013) traitent de manière indirecte de la résolution, en évoquant l'émergence de la résilience *postérieurement* à la situation d'adversité, ce qui implique que cette dernière ait été résolue d'une manière ou d'une autre. Là-encore, comme pour la phase précédente de résistance, le modèle de Bonanno *et al.* (2015), inspiré des travaux de Bonanno et Dominich (2013), mériterait d'être complété en conséquence.

b. Facteurs liés à la capacité de résilience de l'entrepreneur

Si certains (rares) auteurs ont tenté de lier les facteurs de la capacité de résilience au processus de résilience (Kumpfer, 1999 ; Bonanno *et al.*, 2015), à notre connaissance aucun ne s'est jusqu'à présent penché sur l'influence (positive ou négative) des facteurs internes et externes *sur les différentes phases* dudit processus pour l'individu en général, et *a fortiori* en contexte entrepreneurial.

Sens des responsabilités. Dans la littérature consacrée à l'individu en général, Wolin et Wolin (1993) thématmient ainsi « l'éthique » et Kumpfer (1999) l'empathie ainsi que la « moralité » au sens du respect de ses propres valeurs dans la manière d'agir. Rampe (2010) parle de « responsabilisation », mais en lien avec le sentiment de reprise en main de son destin et non pas de responsabilité vis-à-vis d'autres personnes. En l'état, ces différents éléments ne semblent pas transposables au contexte entrepreneurial.

S'agissant plus spécifiquement de l'entrepreneur, Marshall *et al.* (2019) mettent en avant la relation de l'entrepreneur avec ses salariés comme un facteur favorisant le souhait de poursuivre sa carrière entrepreneuriale. Newton *et al.* (2008) ainsi que Yamakawa (2015) évoquent la responsabilité individuelle, les premiers à nouveau dans le sens du sentiment d'avoir son destin en main et les seconds en lien avec l'attribution causale interne de l'échec. Le sens des responsabilités (envers des tiers) n'est que peu évoqué dans la littérature au sens où nos sujets l'ont exprimé, à savoir qu'il incite l'entrepreneur à affronter l'adversité non par souci de ses intérêts propres ou sa réputation, mais pour éviter des conséquences néfastes pour d'autres personnes que lui. Ce facteur pourrait ainsi compléter l'inventaire des facteurs internes de résilience de l'entrepreneur de Lee et Wang (2017).

Entourage et soutiens professionnels. Si les relations de soutien formelles externes à l'organisation (investisseurs, consultants, réseau professionnel) sont mentionnées par Lee et Wang (2017) tandis que l'importance du soutien de l'entourage professionnel des *leaders* est soulignée par Förster et Duchek (2017), force est de constater que la littérature ne reflète pas le poids de l'entourage professionnel proche tel qu'avancé par les entrepreneurs interrogés. Nous en trouvons trace dans la littérature, mais pour la résilience de l'équipe entrepreneuriale (e.g. Lee et Wang, 2017). Or, pour cette dernière, il est question de résilience collective liée au fonctionnement de l'équipe, et non de soutien vis-à-vis de l'entrepreneur en tant qu'individu. Ce « glissement » est sans doute lié à une confusion (courante) entre niveaux d'analyse, à savoir la résilience au niveau de l'individu d'une part et la résilience collective au niveau de l'équipe ou de l'organisation d'autre part.

Soutiens privés. *A contrario* de nos résultats, la littérature présente une vision des facteurs externes largement portée sur les soutiens privés. S'agissant des entrepreneurs, Lee et Wang (2017) évoquent les relations de soutien « informelles » (famille et amis avant tout), le soutien de l'entourage privé des *leaders* étant également avancé par Förster et Duchek (2017). La compréhension, le soutien et les encouragements de la famille sont pointés tant par Marshall *et al.* (2019) que par Amankwah-Amoah *et al.* (2018), alors que Fenech (2016) rappelle l'importance du réseau social.

c. *Facteurs de résolution : liberté d'action et action managériale*

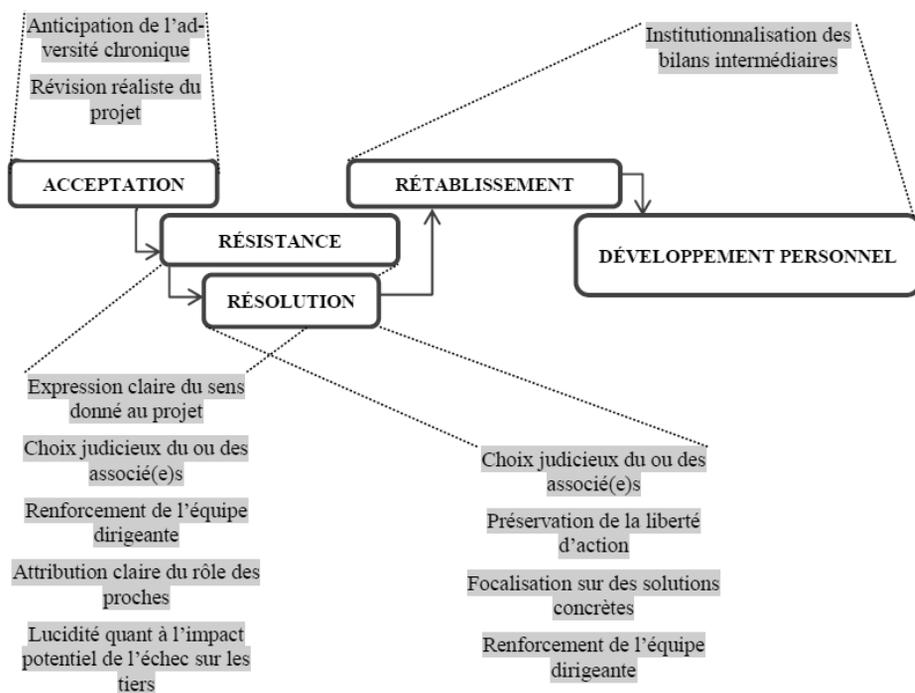
Les résultats quant à la liberté d'action s'inscrivent dans une pure optique d'action et vont manifestement plus loin que les mentions sporadiques de besoin d'autonomie et d'indépendance évoquées dans la littérature (Frese et Gielnik, 2014 ; Lee et Wang, 2017). Les sujets interrogés semblent faire l'impasse sur les notions d'orientation-solution et d'orientation sur les objectifs (Kumpfer, 1999 ; Crane et Crane, 2007 ; Bonanno *et al.*, 2015 ; Lee et Wang, 2017 ; American Psychological Association, 2019) ainsi que sur la propension à prendre des risques (Moenkemeyer *et al.*, 2012 ; Frese et Gielnik, 2014 ; Newman *et al.*, 2019) qui ne prennent sens que dans l'action, sous peine de rester au stade de « vœux pieux ». En d'autres termes, il s'agit moins d'espérer ou d'être simplement enclin à chercher des solutions qu'à en trouver véritablement, quitte à prendre certains risques, afin de progresser vers son objectif. Aussi « l'action managériale » inclut-elle, tout en intégrant la dimension de terrain, l'orientation-solution, l'orientation vers les objectifs et la propension à prendre des risques (qui relèvent de l'état d'esprit mais pas encore de l'action proprement dite), ces dernières semblant « aller de soi » s'agissant de l'entrepreneur.

De la même manière que la phase de résolution s'avère occultée malgré sa position centrale au sein du processus de résilience, l'action managériale en tant que telle est pratiquement absente de la littérature. Dans notre recherche, les entrepreneurs tentent d'une certaine manière de faire redémarrer leur projet en sachant leurs moyens limités et révisent leurs buts (et leurs ambitions) en fonction de ceux-ci. Ils réfléchissent moins à ce qu'ils peuvent gagner qu'à ce qu'ils risquent raisonnablement de perdre, cherchent des « zones » dans lesquelles ils peuvent agir (prise en compte de la liberté d'action) et se montrent ouverts à de nouvelles possibilités de soutiens extérieurs (e.g. partenaires), autant d'éléments rappelant la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001). Leur approche de recherche de solutions « tous azimuts » fait également penser à la méthode itérative « essai/erreur » (Wiltbank *et al.*, 2006), également en lien avec l'effectuation.

4.2. Contributions managériales

La présente recherche ne vise pas à élaborer un mode d'emploi de la résilience favorisant le succès entrepreneurial. Nos recommandations, basées sur les résultats, pourront permettre de sensibiliser, d'améliorer la compréhension du phénomène et de donner certaines clés utiles pour mieux gérer et surmonter les situations d'adversité. Les trois recommandations managériales les plus importantes ont trait à l'anticipation de l'adversité chronique avant le lancement du projet entrepreneurial (1) ainsi que, dans la suite logique de nos principaux résultats relatifs à la phase et aux facteurs de résolution, à la préservation de la liberté d'action (4) et à la focalisation sur des solutions concrètes (5). Les dix recommandations clés peuvent être déclinées comme suit (*cf.* Figure 3) :

Figure 3. Synthèse des recommandations managériales



a. Avant le lancement du projet entrepreneurial

(1) Anticipation de l'adversité chronique

Rares sont les trajectoires entrepreneuriales qui ne sont pas semées d'embûches. L'entrepreneur se devrait dès lors d'anticiper, en prenant conscience que le projet sera long, difficile et appelé à être révisé. Il revient à chaque individu d'effectuer cette forme de préparation mentale selon des modalités de prévisualisation qui lui conviennent. Une prise de contact

avec au minimum un entrepreneur ayant connu l'échec et prêt à en parler peut contribuer à ladite prise de conscience. Ce travail devrait s'effectuer dès la phase d'intention entrepreneuriale, *i.e.* après l'émergence de l'idée entrepreneuriale et de sa pré-analyse de faisabilité et avant la décision formelle d'entreprendre.

(2) Expression claire du sens donné au projet

Afin de résister aux difficultés sur la durée, persévérer et maintenir sa motivation, l'entrepreneur devrait réfléchir aux raisons profondes de son intention entrepreneuriale et de son idée de projet, ainsi qu'être capable de formuler de manière limpide le sens qu'il lui donne. Ledit sens devrait s'appuyer tant sur les propres besoins et aspirations de l'entrepreneur et/ou de ses proches que sur ceux du marché et de la société, et être suffisamment robuste pour supporter une révision importante du projet.

(3) Choix judicieux du (ou des) associé(s)

Comme pour tout individu, la solitude est un poison pour l'entrepreneur, qui a besoin d'un soutien professionnel et d'un apport de compétences contribuant à solutionner les problèmes. Une association malheureuse peut générer des conflits et mettre potentiellement le projet entrepreneurial en péril. Le choix d'un associé devrait donc être guidé par des considérations non seulement liées à son profil de compétences complémentaires, mais si possible aussi sur une expérience professionnelle (dans l'idéal entrepreneuriale) en commun.

a. *Pendant la situation d'adversité*

(4) Préservation de la liberté d'action

La liberté d'action permet à l'entrepreneur d'agir concrètement pour contrecarrer puis résoudre la situation d'adversité à laquelle il fait face. Nonobstant les contingences extérieures et les circonstances de ladite situation d'adversité, la liberté d'action doit donc, et plus que jamais en période d'adversité, être préservée coûte que coûte. Ainsi, il s'agit d'intégrer avec un haut degré de pondération le critère de la liberté d'action à toute décision managériale, afin d'éviter d'être confronté à des situations de « non-choix » dans lesquelles les options prises sur le marché (*e.g.* positionnement marketing, produits non-évolutifs) ou les engagements scellés avec des tiers (*e.g.* dépendances vis-à-vis de fournisseurs, accords sur le long terme et/ou d'exclusivité) empêchent ou réduisent sa marge de manœuvre.

(5) Focalisation sur des solutions concrètes

La première condition de la survie et du développement d'un projet entrepreneurial en proie à des difficultés réside dans la résolution des problèmes. Il devrait tenter de « faire feu de tout bois », quitte à changer ses plans, accepter des solutions imparfaites, incomplètes ou temporaires, sortir des sentiers battus et prendre certains risques, ainsi que privilégier les faits et les actes en se concentrant sur les éléments qu'il/elle est en mesure d'influencer concrètement. Même en cas de décisions et d'actions douloureuses à prendre (*e.g.* licenciements), l'entrepreneur ne saurait se laisser aller à philosopher ou procrastiner dans l'attente d'un « remède miracle » ou d'un coup de chance. Toutefois, l'entrepreneur se devrait de poser et respecter, selon sa proche échelle de valeurs, des limites éthiques à ses actions.

(6) Renforcement de l'équipe dirigeante

L'entrepreneur ne peut que très difficilement résoudre une situation d'adversité et mener son projet à bien sans qu'il ne s'entoure dès que possible d'une équipe dirigeante en laquelle il peut faire confiance. Dans l'idéal, cette dernière sera composée de professionnels non-associés au capital de la société (tout en étant alignés sur ses buts), dotés de compétences et points de vue complémentaires ainsi que rompus aux difficultés inhérentes aux projets entrepreneuriaux.

(7) Révision réaliste du projet

En situation d'adversité, l'entrepreneur devrait être prêt à remettre en question de manière réaliste les buts et moyens qu'il s'est fixés pour son projet. Même si ses ambitions doivent être révisées à la baisse, l'entrepreneur tentera de conserver des éléments constitutifs de l'essence même du projet. Ceci devrait lui permettre de continuer à en percevoir le sens et ainsi de ne pas connaître de baisse de motivation.

(8) Institutionnalisation des bilans intermédiaires

L'établissement par l'entrepreneur de bilans intermédiaires devrait avoir lieu régulièrement, en incluant une liste des difficultés surmontées ou contournées, des efforts particuliers fournis, des réalisations et succès obtenus ainsi que des enseignements tirés de ces expériences. *A posteriori*, l'entrepreneur pourra ainsi mieux mesurer le chemin parcouru, prendre conscience qu'il a fait au mieux compte tenu des circonstances et se sentir mieux armé, tant mentalement qu'en termes d'expérience acquise, pour l'avenir.

(9) Attribution claire du rôle des proches

En particulier durant les phases les plus difficiles, les proches de l'entrepreneur (au niveau privé : famille et/ou ami(e)s) peuvent lui procurer un précieux soutien, tant et si bien que lesdits proches soient mentalement stables ainsi que conscients et volontaires pour jouer ce rôle. Ces proches peuvent également amener une certaine lucidité sur les hauts et les bas rencontrés par l'entrepreneur, tant au niveau individuel qu'au niveau de ses relations familiales et sociales, ainsi que sur son état de santé. L'entrepreneur devrait accepter et reconnaître ce soutien ainsi que, en retour, accorder auxdits proches toute l'attention et la gratitude qu'ils méritent.

(10) Lucidité quant à l'impact potentiel de l'échec sur les tiers

De manière confidentielle, l'entrepreneur devrait élaborer par écrit, maintenir à jour et consulter régulièrement une vue d'ensemble de toutes les personnes (liens privés ou professionnels, internes (e.g. salariés) ou externes (e.g. clients, fournisseurs) à l'organisation) qui seraient affectées par l'échec du projet, avec les conséquences humaines et économiques très concrètes auxquelles celles-ci seraient exposées. Ceci devrait faire appel au sens des responsabilités de l'entrepreneur envers les tiers directement ou indirectement concernés par le projet, et l'inciter à résister et persévérer même dans les moments les plus difficiles.

Conclusion

En premier lieu, l'entrepreneuriat revêt une importance considérable pour l'économie et la société dans son ensemble. Ainsi, notre recherche peut contribuer, même modestement et de manière indirecte, à éviter des abandons de projets entrepreneuriaux qui mériteraient d'être poursuivis, et par là même des cas de destruction de valeur, de pertes d'emplois et de recettes fiscales ainsi que des situations personnelles potentiellement très douloureuses, pour l'individu et son entourage professionnel et familial, tombant finalement à la charge de la société.

En deuxième lieu, les connaissances théoriques en matière de résilience de l'entrepreneur sont lacunaires, limitant ainsi notre compréhension profonde de ce phénomène. Nous comblons donc un certain nombre de gaps théoriques. Tout d'abord, nos résultats permettent de donner une description détaillée de toutes les phases du processus de résilience propre à l'entrepreneur. Il s'agit, non seulement de les ordonner et de différencier les dites phases pour en comprendre la dynamique, mais aussi d'identifier l'une ou l'autre phase se révélant clé – et pourquoi. Ensuite, nous avons mis en évidence les différents facteurs internes et externes de la capacité de résilience et avons fait émerger deux autres facteurs clés non liés à la capacité de résilience mais ayant une influence sur la phase de résolution : la liberté d'action et l'action managériale. Au final, l'élaboration d'un modèle processuel de résilience spécifique à l'entrepreneur, à l'heure actuelle inexistant au sein de la littérature, permet d'intégrer les phases du processus et les facteurs qui y interviennent. Ce modèle peut être potentiellement appliqué à tout profil d'entrepreneur.

Comme dans toute recherche, certaines limites méthodologiques sont à évoquer : les sujets retenus sont (ou ont été) les initiateurs de PME non-familiales basées et actives en Suisse, non cotées, comptant entre 10 et 50 salariés, et évoluant au sein d'un secteur numérique en proie aux turbulences et aux innovations. De même, les sujets ont en commun différents critères relatifs à leur rôle au sein du projet, leur situation privée, leur expérience entrepreneuriale, leur situation d'adversité, la temporalité et l'état mental au moment de la collecte de données. Si ces critères permettent de limiter les biais, ils réduisent de fait également le spectre de configurations prises en compte. En matière d'origines de la situation d'adversité, notre recherche s'est limitée aux cas de figure (apparemment) les plus courants, à savoir l'environnement de marché et les conflits entre associés. En outre, et de manière involontaire, les sujets ayant accepté de participer à la recherche sont tous de sexe masculin, francophones, âgés de 35 à 55 ans et dotés d'une formation de niveau supérieur. La robustesse des résultats reste sans doute à démontrer en fonction des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur telles que le genre (Alexandre, 2016). Nonobstant ces limites, nos résultats paraissent susceptibles de faire l'objet d'un degré élevé de généralisation dans le contexte entrepreneurial.

Par ailleurs, nous nous sommes focalisés sur l'entrepreneur en tant qu'individu, et non sur son organisation. De prime abord, il semble que des parallèles puissent être tirés entre la résilience organisationnelle et la résilience individuelle de l'entrepreneur. En effet, nous pourrions considérer que les phases (au niveau individuel) de résistance, de rétablissement et de développement personnel comportent des similitudes conceptuelles avec les notions respectives d'absorption, de renouvellement et d'appropriation telles qu'avancées par Bégin et Chabaud (2010). La transposabilité de ces éléments s'avère toutefois limitée. En effet, tandis que la résistance et le rétablissement ont trait à l'état mental de l'individu, l'absorption mobilise avant tout des ressources financières (fonds propres ou étrangers) et le renouvellement

fait principalement référence à l'innovation et la saisie d'opportunités commerciales au niveau de l'entreprise. Ainsi des recherches futures pourraient se pencher sur les processus de résilience de l'organisation entrepreneuriale en intégrant différents niveaux d'analyse (individu, équipe et organisation). En outre, la manière précise dont les différents facteurs internes et externes se complètent et se combinent demeure très difficile à évaluer. Très peu d'auteurs s'y sont risqués, avec des résultats finalement assez peu convaincants (e.g. Lee et Wang, 2017). Finalement, une mise en parallèle plus fine des phases du projet entrepreneurial avec la trajectoire mentale de l'entrepreneur (i.e. l'évolution d'un état mental sain vs dysfonctionnel) constitue également une piste de recherche intéressante.

Bibliographie

- AJZEN, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- ALEXANDRE, L. (2016). Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3-4), 109-127.
- AMANKWAH-AMOA, 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.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2019). *The road to resilience*. <https://www.apa.org/helpcenter/road-resilience>.
- AWOTOYE, Y. ET SINGH R. P. (2017). Entrepreneurial Resilience, High Impact Challenges, and Firm Performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 18(2), 28-37.
- AYALA, J.-C. ET MANZANO, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42(C), 126-135.
- BANDURA, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- BARON, R. A. ET MARKMAN, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneur's success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- BECKER, G. S. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis*. New York : Columbia University Press, 187 p.
- BÉGIN, L. ET CHABAUD, D. (2010). La résilience des organisations – Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 200(1), 127-142.
- BERNARD, M.-J. (2008). L'entrepreneuriat comme un processus de résilience : Les bases d'un dialogue entre deux concepts. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XV(32), 119-140.
- BERNARD, M.-J. ET BARBOSA, S. D. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *M@n@gement*, 19(2), 89-123.
- BERNARD, M. ET FAYOLLE, A. (2016). La résilience, une nouvelle approche de la dimension émotionnelle. *Entreprendre & Innover*, 29(2), 16-26.
- BONANNO, G. A. ET DIMINICH, E. D. (2013). Annual Research Review: Positive Adjustment to Adversity – Trajectories of minimal-impact resilience and emergent resilience. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 54(4), 378-401.
- BONANNO, G. A., ROMERO, S. A. ET KLEIN, S. I. (2015). The Temporal Elements of Psychological Resilience: An Integrative Framework for the Study of Individuals, Families, and Communities. *Psychological Inquiry*, 26(2), 139-169.

- BRANICKI, L. J., SULLIVAN-TAYLOR, B. ET LIVSCHITZ, S. R. (2017). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 24(7), 1244-1263.
- BRYAN, C., O'SHEA, D. ET MACINTYRE, T. (2019). Stressing the relevance of resilience: a systematic review of resilience across the domains of sport and work. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 12(1), 70-111.
- BULLOUGH, A. ET RENKO, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350.
- 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.
- BUSINESS FRANCE (2021). *Logiciels : positionnement de la Suisse dans le domaine du numérique*. <https://www.businessfrance-tech.fr/2021/10/07/logiciels-positionnement-de-la-suisse-dans-le-domaine-du-numerique/>.
- CARVER, C. S. (1998). Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages. *Journal of Social Issues*, 54(2), 245-266.
- COAD, A. (2014). Death is not a success: Reflections on business exit. *International Small Business Journal*, 32(7), 721-732.
- COOPER, N., ESTES, C. A. ET ALLEN, L. (2004). Bouncing back. *Parks & Recreation*, 39(4), 28-35.
- COPE, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.
- CRANE, F. G. ET CRANE, E. C. (2007). Dispositional Optimism and Entrepreneurial Success. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 13-25.
- CRESWELL, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*. Thousand Oaks : Sage, 472 p.
- CUSIN, J. (2017). 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*, 16(2), 91-122.
- CYRULNIK, B. (2001). *Les vilains petits canards*. Paris : Odile Jacob, 284 p.
- DE HOE, R. ET JANSSEN, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management international*, 20(2), 18-28.
- DETIENNE, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.
- DETIENNE, D. R., MCKELVIE, A. ET CHANDLER, G. N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255-272.
- DE VRIES, H. ET SHIELDS, M. (2006). Towards a Theory of Entrepreneurial Resilience: A Case Study Analysis of New Zealand SME Owner Operators. *Applied Research Journal*, 5(1), 33-43.
- DOYLE CORNER P., SINGH, P. ET PAVLOVICH, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35(6), 687-708.
- DUCHEK, S. (2018). Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429-455.

- FENECH, R. (2016). The Entrepreneurial Resilience of National Male and Female New Entrepreneurs in the U.A.E. *Proceedings of the ACBSP Region 8 Conference*, 23-27 novembre, Dubai, Emirats Arabes Unis, 76-89.
- FISHER, R., MARITZ, A. ET LOBO, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success ? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53.
- FÖRSTER, C. ET DUCHEK, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 281-306.
- FRESE, M. ET GIELNIK, M. M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(March), 413-438.
- GARMEZY, N., MASTEN, A. S. ET TELLEGEN, A. (1984). The Study of Stress and Competence in Children: A Building Block for Developmental Psychopathology. *Child Development*, 55(1), 97-111.
- GARTNER, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- GARTNER, W. B. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(14), 47-68.
- GIMENO, J., FOLTA, T. B., COOPER, A. C. ET WOO, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- GIOIA, D. A., CORLEY, K. G. ET HAMILTON A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2020). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 – Global Report*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2020-b). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 – Report on Switzerland*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50495>.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2020-c). *How GEM defines entrepreneurship*. <https://www.gemconsortium.org/wiki/1149>.
- GREITEMEYER, T., SCHULZ-HARDT, S., POPIEN, G. ET FREY, D. (2005). Der Einfluss versunkener monetärer und zeitlicher Kosten auf Ressourcenallokationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(1), 35-43.
- HAYEK, M. (2012). Control beliefs and positive psychological capital. Can nascent entrepreneurs discriminate between what can and cannot be controlled? *Journal of Management Research*, 12(1), 3-13.
- 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.
- ICKOVICS, J. R. ET PARK, C. L. (1998). Paradigm shift: Why a focus on health is important. *Journal of Social Issues*, 54(2), 237-244.
- INSTITUT FÜR JUNGUNTERNEHMEN IFJ (2018). *Neues Allzeithoch bei Firmengründungen: 1. Halbjahr 2018*. <https://www.ifj.ch/Neues-Allzeithoch-bei-Firmengruendungen-1-Halbjahr-2018>.
- INSTITUT FÜR JUNGUNTERNEHMEN IFJ (2021). *Firmengründen Schweiz 2020*. <https://www.ifj.ch/Firmengruendungen-Schweiz-2020>.
- KAHNEMAN, D. ET TVERSKY, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 47(2), 263-291.

- KAMARUDDIN, S. H., MANAP, J., IDRIS, F., ABDULLAH, H., SUANDI, T. ET KHALID, N. (2017). The Role of External Protective Factors on Young Entrepreneurs' Entrepreneurial Resilience: An Explorative Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 1-12.
- KHELIL, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.
- 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.
- KRIEF, N. ET ZARDET, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *ISEOR – Recherches en sciences de gestion*, 2(95), 211-237.
- KUMPFER, K. L. (1999). Factors and Processes Contributing to Resilience – The Resilience Framework. In M. D. Glantz et J. L. Johnson (Ed.), *Resilience and development: Positive life adaptations*, 179-224. New York : Kluwer Academic/Plenum Publishers, 303 p.
- LEE, J. ET WANG, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 519-539.
- LUTHAR, S. S., CICCETTI, D. ET BECKER, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- MANTERE, S., AULA, P., SCHILDT, H. ET VAARA, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473.
- MARKMAN, G. D., BARON, R. A. ET BALKIN, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneur's regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 1-19.
- MARSHALL, D. R., DIBRELL, C. C. ET EDDLESTON, K. A. (2019). What keeps them going? Socio-cognitive entrepreneurial career continuance. *Small Business Economics*, 53(1), 227-24.
- MCGRATH, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13-30.
- MIAO, C., QIAN, S. ET MA, D. (2017). The Relationship between Entrepreneurial Self-Efficacy and Firm Performance: A Meta-Analysis of Main and Moderator Effects. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 87-107.
- MOENKEMEYER, G., HOEGL, M. ET WEISS, M. (2012). Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. *Human Relations*, 65(5), 627-655.
- NEWMAN, A., OBSCHONKA, M., SCHWARZ, S., COHEN, M. ET NIELSEN, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110(B), 403-419.
- NEWTON, N. A., KHANNA, C. ET THOMPSON, J. (2008). Workplace failure: Mastering the last taboo. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(3), 227-245.
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE – STATENT (2020). *Structure de l'économie : entreprises*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/enquetes/statent.html>.
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE – STATENT (2020-b). *Structure de l'économie : entreprises – Petites et moyennes entreprises*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/structure-economie-entreprises/pme.html>.
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE (2020). *Statistisches Jahrbuch der Schweiz 2020 – Annuaire statistique de la Suisse 2020*. Zurich : OFS, 688 p.

- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE (2021). *Secteur TIC et média*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/secteur-tic.html>.
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE – STATPOP (2020). *Population – Effectif et évolution*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/effectif-evolution.html>.
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE – UDEMO (2019). *Démographie des entreprises – Création d'entreprises*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/demographie-entreprises/nouvelles-taux-survie.html>.
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE – UDEMO (2019-b). *Démographie des entreprises – Poursuites et faillites*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/demographie-entreprises/faillites.html>.
- OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE – UDEMO (2019-c). *Démographie des entreprises – Taux de survie des nouvelles entreprises*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/demographie-entreprises/taux-de-survie.html>.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2018). *Panorama de l'entrepreneuriat 2017*. Paris : OCDE, 152 p.
- PATTON, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods – Integrating Theory and Practice*. Thousand Oaks : Sage, 832 p.
- RAMPE, M. (2010). *Der R-Faktor*. Norderstedt : Books on Demand, 270 p.
- RENKO M., BULLOUGH A. ET SAEED S. (2021). How do resilience and self-efficacy relate to entrepreneurial intentions in countries with varying degrees of fragility? A six-country study. *International small business journal: researching entrepreneurship*, 39(2), 130-156.
- SARASVATHY, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- SARASVATHY, S. D., MENON, A. ET KUECHLE, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40(2), 417-434.
- SHEPHERD, D. A. ET CARDON, M. S. (2009). Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949.
- SHEPHERD, D. A., WIKLUND, J. ET HAYNIE J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148.
- SHEPHERD, D. A. ET WILLIAMS, T. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating Adverse Events and Disequilibrating Persistent Adversity. *Organization Theory*, 1(4), 1-25.
- SINGH, S., CORNER DOYLE, P. ET PAVLOVICH, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166.
- THOMAS, S. (2012). Narrative inquiry: Embracing the possibilities. *Qualitative Research Journal*, 12(2), 206-221.
- UCBASARAN, D., SHEPHERD, D. A., LOCKETT, A. ET LYON, S. J. (2013). Life after business failure. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- VAN BREDA, A. D. (2001). *Resilience Theory: A Literature Review*. Pretoria: South African Military Health Service, Military Psychological Institute, Social Work Research & Development, 333 p.
- VAN PRAAG, C. M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1-17.

- VENKATARAMAN, S., SARASVATHY, S. D., DEW, N. ET FORSTER, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise ? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review*, 37(1), 21-33.
- VERSTRAETE, T. ET FAYOLLE, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- VINCENT-PONROY, J. ET CHEVALIER, F. (2018). Les récits de vie. In F. Chevalier, L. M. Cloutier et N. Mitev (Dir.), *Les méthodes de recherche du DBA*, 165-182. Paris : EMS, 511 p.
- WENNBERG, K., WIKLUND, J., DETIENNE, D. R. ET CARDON, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361-375.
- WILTBANK, R., DEW, N., READ, S. ET SARASVATHY, S. D. (2006). What to do next ? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981-988.
- WOLIN, S. J. ET WOLIN, S. (1993). *The Resilient Self*. New York : Villard, 238 p.
- YAMAKAWA, Y. ET CARDON, M. S. (2014). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44(4), 797-820.
- 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.
- ZAUTRA, A. J., AREWASIKPORN, A. ET DAVIS, M. C. (2010). Resilience: Promoting well-being through recovery, sustainability, and growth. *Research in Human Development*, 7(3), 221-238.