



**HAL**  
open science

# **Analyse des facteurs sous-jacents dans l'évolution des attributions causales de l'échec entrepreneurial : une étude longitudinale dans un contexte de réintégration**

Yves Sourisseau, Julien Cusin, Olivier Herrbach

## ► To cite this version:

Yves Sourisseau, Julien Cusin, Olivier Herrbach. Analyse des facteurs sous-jacents dans l'évolution des attributions causales de l'échec entrepreneurial : une étude longitudinale dans un contexte de réintégration. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2023. ⟨hal-04412627⟩

**HAL Id: hal-04412627**

**<https://hal.science/hal-04412627v1>**

Submitted on 16 Dec 2024

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

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



HAL Authorization

# **Analyse des facteurs sous-jacents dans l'évolution des attributions causales de l'échec entrepreneurial : une étude longitudinale dans un contexte de réintégration**

Yves SOURISSEAU  
Docteur et chercheur associé  
Université de Bordeaux  
IRGO  
[yves.sourisseau@u-bordeaux.fr](mailto:yves.sourisseau@u-bordeaux.fr)

Julien CUSIN  
Professeur des universités  
Université de Bordeaux  
IAE Bordeaux, IRGO  
[julien.cusin@u-bordeaux.fr](mailto:julien.cusin@u-bordeaux.fr)

Olivier HERRBACH  
Professeur des universités  
Université de Bordeaux  
IAE Bordeaux, IRGO  
[olivier.herrbach@u-bordeaux.fr](mailto:olivier.herrbach@u-bordeaux.fr)

**Résumé :** En cas de réintégration entrepreneuriale post-échec, l'attribution causale interne est supposée aider à tirer des leçons pour le nouveau projet. Les attributions peuvent évoluer dans la durée, mais on ne connaît pas l'ensemble des facteurs susceptibles de l'expliquer. Nous cherchons donc à les identifier et à comprendre leurs interactions avec l'évolution des attributions. A travers une recherche qualitative longitudinale auprès de 11 dyades entrepreneur-coach au sein de 60 000 rebonds, nous établissons que les attributions internes peuvent être narcissiques (protégeant l'estime de soi) ou émancipatrices (traduisant un effort cognitif). Nous montrons à travers quels mécanismes l'entrepreneur bascule vers des attributions émancipatrices.

## Introduction

La littérature académique sur la réintégration entrepreneuriale *post-échec* s'interroge, depuis une vingtaine d'années, sur le potentiel d'un échec entrepreneurial à servir de catalyseur pour un nouveau projet (Hsu *et al.*, 2017 ; Williams *et al.*, 2020)<sup>1</sup>. Sortir de l'échec et s'y adapter apparaît néanmoins complexe. En effet, une telle expérience génère des conséquences financières, psychologiques et sociales, qui peuvent diminuer le désir, les capacités et les ressources permettant de se réengager dans un nouveau projet (Cope, 2011; Ucbasaran *et al.*, 2013). En particulier, la réintégration entrepreneuriale est intimement liée à la capacité de l'entrepreneur à apprendre de son échec passé (Cope, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009 ; Shepherd *et al.*, 2011). Par conséquent, il est important d'étudier la façon dont l'entrepreneur donne *a posteriori* du sens à cette expérience (Byrne et Shepherd, 2015). En l'occurrence, s'il souhaite en tirer des leçons pour s'inscrire dans un nouveau projet, l'entrepreneur doit être en mesure de fournir l'effort cognitif nécessaire à l'apprentissage (Gentile et Mothe, 2022 ; Shepherd, 2003), notamment en situant sa propre part de responsabilité dans l'échec (Bernard, 2018).

Dans leur étude, Yamakawa *et al.* (2015) ont effectivement constaté que les disparités dans la façon dont les entrepreneurs interprétaient les causes de l'échec – *i.e.* les différences d'attributions causales (Heider, 1958) – conditionnaient les performances ultérieures de l'entreprise. En l'occurrence, lorsque l'entrepreneur oriente ses explications vers des causes internes – ce qui correspond généralement à une minorité d'individus (Mantere *et al.*, 2013 ; Yamakawa *et al.*, 2015) – tout laisse supposer qu'il tire les leçons de son échec (Jenkins *et al.*, 2014 ; Yamakawa *et al.*, 2015). Cependant, Yamakawa *et al.* (2015) concluent en précisant qu'il serait nécessaire, à l'avenir, d'avoir une perspective plus dynamique des attributions causales. En effet, celles-ci évoluent dans le temps (Villemain *et al.*, 2006).

Les travaux de Williams *et al.* (2020) considèrent justement les attributions causales comme relevant d'un processus dynamique et optent en conséquence pour une étude qualitative pluriannuelle. Pour ces auteurs, à l'instar de Mandl *et al.* (2016), les attributions causales *post-échec* sont beaucoup trop complexes pour être appréhendées de façon statique et indépendamment d'autres facteurs. Ainsi, les réponses à l'échec entrepreneurial au fil du temps peuvent être mieux comprises grâce à la prise en compte de facteurs qui dépassent l'analyse des causalités. Williams *et al.* (2020) établissent, en l'occurrence, le lien entre l'évolution des

---

<sup>1</sup> Même si cela peut prêter à débat, la définition la plus commune de l'échec entrepreneurial renvoie à la liquidation judiciaire ou encore à l'insolvabilité de l'entreprise (Pommet et Sattin, 2020).

attributions causales dans le temps et celle des réponses émotionnelles *post-échec*. Il reste désormais à explorer d'autres facteurs susceptibles d'expliquer l'évolution des attributions causales dans le discours des entrepreneurs. Dans cette perspective, il s'agit notamment de s'interroger sur le besoin sous-jacent qui se cache derrière l'attribution causale, les facteurs susceptibles de l'influencer pouvant notamment être motivationnels (ex. : facteurs reflétant un souci narcissique de protéger l'estime de soi) ou cognitifs (ex. : facteurs traduisant une volonté d'apprendre) (Bernard et Barbosa, 2016 ; Villemain *et al.*, 2006). Dès lors, notre article cherche à comprendre comment les attributions causales de l'entrepreneur en situation de réintégration *post-échec* évoluent au fil du temps et à travers la combinaison de quels mécanismes sous-jacents.

Pour répondre à cette interrogation, nous avons réalisé une étude qualitative longitudinale auprès de onze entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire, accompagnés par l'association 60 000 rebonds. Cela nous a permis de découvrir les différents facteurs qui façonnent la manière dont les entrepreneurs modifient leurs interprétations de l'échec au fil du processus de réintégration entrepreneuriale. Les données ainsi recueillies ont été analysées en utilisant la méthodologie de Gioia *et al.* (2013). Outre le fait de mettre en évidence un abandon progressif des attributions externes, nous montrons surtout que les attributions internes passent de narcissiques (pour protéger l'estime de soi) à émancipatrices (pour tirer les leçons de l'échec), ce qui offre une compréhension plus fine des causes exprimées par l'entrepreneur à la suite d'un échec. Nous soulignons enfin comment les interactions entre des facteurs tels que le trait narcissique de l'entrepreneur, ses émotions, sa vigilance entrepreneuriale ou encore le lien qui le lie à son environnement social interviennent dans cette dynamique positive pour l'entrepreneur.

Dans ce qui suit, nous passons en revue la littérature, en mettant l'accent sur les attributions causales et les facteurs susceptibles de les influencer. Nous présentons ensuite nos choix méthodologiques et nos résultats empiriques et proposons finalement un modèle d'évolution des attributions causales. Nous concluons enfin par une discussion de nos apports et terminons par quelques suggestions de pistes de recherches futures en écho aux limites de ce travail.

## **1. Revue de la littérature**

Après avoir présenté le socle théorique de l'attribution causale, nous mettons en évidence l'importance d'étudier les attributions et leur évolution dans le temps conjointement à d'autres

facteurs sous-jacents, à savoir la réflexion critique, la vigilance entrepreneuriale, les émotions, le trait narcissique et l'environnement social.

### **1-1 - Vers un élargissement de la théorie de l'attribution de Heider (1958)**

La théorie de l'attribution (Heider, 1958) cherche à expliquer comment les acteurs attribuent des événements à certaines causes et comment ces attributions influencent leur comportement ultérieur (Kelley, 1967). Les études adoptant cette perspective font le plus souvent référence à la façon dont les entrepreneurs attribuent des causes à certains résultats de l'entreprise, à commencer par l'échec (Yamakawa *et al.*, 2015). Ces recherches se concentrent sur les biais cognitifs qui se produisent lorsque l'on infère la causalité. Le biais d'autocomplaisance, notion selon laquelle on attribue le succès à des facteurs internes (ex. : compétences) et l'échec à des causes externes (ex. : marché) (Cusin, 2014 ; Villemain *et al.*, 2006), est présent dans tous les contextes y compris chez les entrepreneurs (Martinko *et al.*, 2007). Par exemple, Rogoff *et al.* (2004) ont constaté que les entrepreneurs qui donnaient des causes pour expliquer le succès de l'entreprise livraient généralement des facteurs internes (ex. : caractéristiques individuelles, gestion, marketing). A l'inverse, lorsqu'ils énuméraient les facteurs susceptibles de conduire à l'échec, ils proposaient principalement des facteurs externes (ex. : réglementation, concurrence, technologie). Néanmoins, il est important de nuancer ces résultats, en constatant que les entrepreneurs sont parfois enclins à attribuer l'échec à des facteurs internes (Yamakawa et Cardon, 2015).

Williams *et al.* (2020) soulignent que les attributions liées à l'échec des entrepreneurs sont complexes et nécessitent d'être analysées conjointement à d'autres facteurs sous-jacents. Mandl *et al.* (2016) soutiennent, de leur côté, que l'aventure *post*-échec pourrait être mieux comprise en élargissant la portée des attributions au-delà de la traditionnelle dichotomie interne/externe. En effet, la théorie de l'attribution décrit deux dimensions supplémentaires : la contrôlabilité (comment l'individu perçoit ce qu'il contrôle dans la cause) et la stabilité de la cause dans le temps (Weiner, 1986). Alors que la stabilité est couramment étudiée, la contrôlabilité l'est, quant à elle, beaucoup moins (Williams *et al.*, 2020). Son intérêt pour nous aider à comprendre comment l'entrepreneur donne du sens à l'échec semble pourtant indéniable.

Dans leur étude qualitative, Mandl *et al.* (2016) soutiennent ainsi que, pour certains types d'entrepreneurs, la contrôlabilité influence positivement la réintégration, alors que pour d'autres elle n'a aucun effet. Ils soulignent que la contrôlabilité peut être un facteur important pour comprendre la réintégration. Toutefois, dans leurs analyses exploratoires, ils ne font pas de

propositions théoriques permettant de l'expliquer, notamment en mettant en exergue d'autres facteurs sous-jacents. Dans une autre étude, Yamakawa et Cardon (2015) cherchent, quant à eux, à comprendre comment la combinaison des dimensions d'attribution de causalité (interne/externe) et de stabilité (stable/instable) est liée à l'apprentissage et à la vitesse de réintégration entrepreneuriale. Ils constatent qu'une réintégration rapide améliore l'apprentissage pour les personnes dont les attributions causales représentent la combinaison interne/instable, tandis que celles dont les attributions causales représentent la combinaison externe/stable sont moins susceptibles d'apprendre.

Bernard et Barbosa (2016) invitent, quant à eux, à étudier les attributions causales conjointement à deux facteurs complémentaires. Le premier facteur est motivationnel et interroge le besoin qui se cache derrière l'attribution (ex. : protection de l'estime de soi). Le second facteur est cognitif et renvoie à la capacité de l'individu à être en interaction avec son environnement (ex. : émotions, apprentissage). En observant les attributions causales sous l'angle des facteurs sous-jacents à leur évolution, la présente recherche se propose ainsi d'apporter des réponses à l'étude des attributions sous un angle bidimensionnel (cognitif et motivationnel).

En étudiant le locus de contrôle conjointement à d'autres facteurs sous-jacents, cette recherche s'inscrit, en fait, dans le sillage des travaux de Williams *et al.* (2020), qui ont appréhendé conjointement l'évolution des causes et des émotions. En observant le trait narcissique de l'entrepreneur à la suite d'un échec, nous tentons notamment d'apporter des réponses aux questions soulevées par Liu *et al.* (2019), selon lesquels le narcissisme constitue un obstacle à la réflexion critique et à la réintégration. Dans cette étude, l'analyse d'autres facteurs sous-jacents comme la réflexion critique (Cope, 2011), les émotions (William *et al.*, 2020), la vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019) et le lien entretenu entre l'entrepreneur et son environnement social (Cope, 2011) apportent des réponses complémentaires à notre question de recherche.

## **1-2 - L'analyse conjointe des attributions causales et d'autres facteurs sous-jacents**

### *1-2-1 La réflexion critique et l'action réfléchie*

Selon Cope (2011), l'échec représente l'une des expériences d'apprentissage les plus difficiles. Elle est néanmoins précieuse, car elle offre aux entrepreneurs l'opportunité d'apprendre de leurs erreurs afin de ne pas les reproduire. Les entrepreneurs ayant connu l'échec sont donc sans doute

mieux préparés aux épreuves de l'entrepreneuriat que ceux qui n'ont connu que le succès ou qui n'ont aucune expérience en la matière. Selon Cope (2011), les leçons de l'échec peuvent donner aux entrepreneurs une confiance renouvelée en leurs capacités, ainsi qu'une base de connaissances plus large et plus sophistiquée. Il montre, dans ses travaux, l'importance de l'apprentissage *post-échec* en détaillant le concept d'action réfléchie (*reflective action*). Ce concept définit l'action résultant d'un processus d'apprentissage d'ordre supérieur, fondé sur les connaissances issues de la réflexion critique (*critical self-reflection*), préparant ainsi l'entrepreneur à de nouvelles expériences (Boud *et al.*, 1985). Il montre qu'aller de l'avant plutôt que de continuer à regarder en arrière est essentiel à la réintégration entrepreneuriale. De tels résultats viennent faire écho aux travaux de Shepherd (2003), selon qui l'utilisation prolongée d'une orientation vers le passé diminuera la capacité d'apprendre et d'agir. Au final, les résultats obtenus par Cope (2011) prouvent que la meilleure stratégie n'est pas seulement d'apprendre de l'échec, mais d'apprendre à vivre avec (Gentile et Mothe, 2022 ; Politis, 2005) et d'associer la réflexion critique à une forme d'action réfléchie. Dès lors, l'entrepreneur qui nourrit sa réflexion à partir de son expérience parvient plus facilement à transformer l'échec en héritage ou en dividende stratégique (Boso *et al.*, 2019).

Dans ce travail, nous analysons l'action réfléchie et la relient au concept de vigilance entrepreneuriale (Boso *et al.*, 2019), deuxième facteur sous-jacent utile à la compréhension de l'évolution des attributions causales. Dans le cas d'une trajectoire de réintégration, ces deux concepts peuvent permettre de mettre en perspective l'évolution des attributions conjointement au passage de la réflexion critique à l'action réfléchie.

### *1-2-2 La vigilance et la réintégration entrepreneuriales*

Certains travaux affirment que l'expérience de l'échec engendre des pertes financières, sociales et psychologiques pour les entrepreneurs (Ucbasaran *et al.*, 2013). Cependant, cette période sombre peut être suivie d'une phase de réintégration entrepreneuriale (De Hoe *et al.*, 2018 ; Shepherd et Cardon, 2009 ; Ucbasaran *et al.*, 2013). Dès lors, la capacité à apprendre de l'échec peut être un processus à travers lequel les entrepreneurs se réengagent dans de nouvelles actions entrepreneuriales (Cope, 2011 ; Shepherd *et al.*, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009). Selon Boso *et al.* (2019), la réflexion critique s'accélère lorsque les niveaux de vigilance face aux nouvelles opportunités sont plus élevés. Les résultats de leur étude suggèrent que l'échec ne doit pas être considéré comme la fin du parcours entrepreneurial, mais plutôt comme une opportunité de réintégration. Lorsqu'il initie un nouveau projet, l'entrepreneur mobilise des ressources internes

qui l'obligent à distinguer, dans son expérience de l'échec, ce qui a fonctionné ou non. La saisie de nouvelles opportunités et la prudence qu'elle implique – compte tenu du traumatisme vécu (Välikangas *et al.*, 2009) – peuvent notamment conduire à une distinction entre les décisions heureuses et les erreurs qui ont provoqué l'échec. Dans leurs travaux, Boso *et al.* (2019) vont plus loin, en montrant que la réflexion critique se nourrit de la vigilance entrepreneuriale. En effet, selon les auteurs, c'est parce que l'entrepreneur s'inscrit dans un nouveau projet de réintégration qu'il peut s'autoriser à mettre l'échec à distance pour mieux l'analyser.

Dans la lignée de Cope (2011), Boso *et al.* (2019) parviennent à la conclusion que ce qui est vrai dans un sens (la réflexion critique nourrit la vigilance) est également vrai dans l'autre (la vigilance facilite la réflexion critique). Dit autrement, l'entrepreneur s'appuie sur son nouveau projet pour mieux comprendre ce qui l'a conduit à faire des erreurs par le passé. En écho aux suggestions de Boso *et al.* (2019), nous mobilisons le concept de vigilance entrepreneuriale pour observer, conjointement aux attributions causales, la façon dont l'entrepreneur parvient à s'approprier l'échec dans le cadre d'une réintégration.

L'une des principales difficultés à laquelle se heurte l'entrepreneur pour intégrer ce processus d'allers-retours entre la réflexion critique et la vigilance entrepreneuriale est de parvenir à surmonter ses émotions. Dans leurs travaux, Williams *et al.* (2020) suggèrent que les émotions négatives (ex. : colère, honte, tristesse, frustration, culpabilité), associées à des attributions causales changeantes, peuvent conduire à une réintégration avec des modifications substantielles. Leurs résultats indiquent que les émotions négatives peuvent contribuer à des changements de cadre de référence, de valeurs et d'hypothèses. L'analyse des émotions dans un contexte de réintégration devrait ainsi nous permettre d'aboutir à des conclusions identiques. En revanche, l'intérêt de les analyser conjointement à d'autres facteurs sous-jacents pourrait permettre de les observer sous un nouvel angle et de mieux comprendre ce qui, dans le cadre de référence de l'entrepreneur, connaît des modifications.

### *1-2-3 Les émotions*

Les émotions, qu'elles soient négatives ou positives, peuvent freiner ou accélérer la réflexion critique (Fang He *et al.*, 2018). L'entrepreneur ne parvenant pas à surmonter ses émotions négatives rencontre des difficultés pour analyser réellement ce qui s'est produit (Shepherd, 2003). À ce titre, des analyses ont révélé que l'intelligence émotionnelle réside dans le choix de stratégies adaptatives non seulement en cas de stress, mais aussi de colère, de tristesse, de peur et de honte (Mikolajczak *et al.*, 2008). Dans leurs travaux, les auteurs constatent que le

choix des stratégies adaptatives pour réguler les émotions négatives à la baisse et maintenir les émotions positives à la hausse s'explique par une propension réduite à ressentir ces émotions négatives et surtout une propension accrue à rechercher des émotions positives. Dans le cas de l'entrepreneur qui se réengage et qui parvient à s'affranchir des émotions négatives liées à l'échec (Williams *et al.*, 2020), il pourrait exister une propension à développer des stratégies le conduisant à vouloir ressentir des émotions positives. Dès lors, dans notre recherche, il est important d'analyser l'évolution des émotions, non seulement pour confirmer les travaux de Williams *et al.* (2020), mais aussi pour analyser la façon dont l'entrepreneur parvient à utiliser des stratégies adaptatives lui permettant de passer des émotions négatives à des émotions positives. Là encore, l'observation de cette évolution, conjointement à la réflexion critique, à l'émergence de la vigilance entrepreneuriale et aux attributions causales, pourrait nous aider à mieux comprendre comment l'entrepreneur parvient à se réengager.

Selon Cope (2011), le dépassement des émotions négatives permet d'éclaircir la pensée et de restaurer l'énergie utile à la réflexion critique. Lorsque cette dernière est rendue possible par un effort cognitif, l'entrepreneur peut clore le chapitre douloureux de son échec et envisager de se reconstruire. L'interprétation de l'entrepreneur et le jugement qu'il porte sur les événements ayant mené à l'échec risquent toutefois d'être exprimés avec un discours protecteur de l'estime de soi qui le détourne de cette réflexion. En d'autres termes, cela le conduit à livrer des causes destinées à se protéger du regard des autres plus qu'à apprendre (Liu *et al.*, 2019). En ce sens, les attributions causales sont indissociables du contexte au sein duquel l'entrepreneur se reconstruit. Elles peuvent être le signe de l'évolution de phénomènes qui ralentissent ou, au contraire, accélèrent la réflexion critique (Yamakawa et Cardon, 2015). Dans ce qui suit, nous montrons ainsi en quoi le narcissisme et l'environnement social figurent parmi les facteurs sous-jacents à prendre également en compte dans l'observation de l'évolution des attributions causales (Allen, 2010 ; Burger, 1986).

#### *1-2-4 L'estime de soi : une variable dynamisante du narcissisme*

Pour l'entrepreneur, perdre l'entreprise qu'il a créée constitue une blessure narcissique (Bernard, 2018). Dans le champ clinique du narcissisme, un nombre important de praticiens avance aujourd'hui que la principale variable à considérer pour évaluer le narcissisme est l'estime de soi (Namian et Kirouac, 2015). Les individus narcissiques donnent certes l'impression d'avoir une haute estime d'eux-mêmes, mais ils accordent une importance exagérée à la reconnaissance que les autres vouent à leur propre valeur, au point d'en devenir

dépendants. Dans ce cas-là, l'estime de soi est constamment à la merci du regard et du jugement des autres (Rhodewalt *et al.*, 1998). Par ailleurs, s'ils ont souvent de l'initiative, les individus les plus narcissiques souffriraient d'une incapacité à s'adapter aux échecs, à accepter la critique et leurs limites, à se montrer capables d'amortir les contrecoups et de rebondir face aux insuccès et difficultés de la vie. Au final, les individus à haute estime de soi peuvent éprouver des difficultés à tirer des leçons de leurs échecs (André, 2013).

Cela suggère que l'échec, qui entraîne une perte de l'estime de soi (Cope, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009), peut provoquer un besoin de protection de l'estime de soi, souvent perceptible dans le discours à travers l'autocomplaisance (Cusin, 2014 ; Villemin *et al.*, 2016). La prédisposition narcissique des entrepreneurs (Leung *et al.*, 2021) peut alors freiner leur analyse de l'échec et donc influencer leurs attributions causales. Selon leur trait narcissique, ils peuvent effectivement avoir tendance à privilégier des stratégies de défense de l'estime de soi et être moins attentifs à des signaux objectifs (Campbell *et al.*, 2004 ; Chatterjee et Hambrick, 2007). Ils peuvent donc se montrer plus sélectifs dans la collecte et le traitement des informations et se priver alors d'une réflexion critique. En se penchant moins sur des causes dispositionnelles, susceptibles de les éclairer pour des actions futures (Ucbasaran *et al.*, 2013; Villemain *et al.*, 2006), ils attribuent le plus souvent leur échec à l'incapacité des autres et à l'environnement extérieur (Liu *et al.*, 2019). Dès lors, les connaissances qu'ils pensent acquérir sont moins transférables pour un projet ultérieur (Yamakawa et Cardon, 2015). Le maintien de l'estime de soi, comme composante du narcissisme de l'entrepreneur, rend donc difficile l'analyse critique de l'échec.

Liu *et al.* (2019) soulignent aussi l'importance de l'environnement social, en montrant que les entrepreneurs les plus narcissiques sont plus sensibles à la présence des coûts sociaux. Pour eux, plus ces coûts sont importants, plus le narcissisme freine la réflexion critique (Liu *et al.*, 2019). Par conséquent, l'estime de soi et l'environnement social sont étroitement liés et constituent un facteur pertinent pour analyser plus finement l'évolution des attributions causales.

#### *1-2-5 L'environnement social et la norme d'internalité*

Cope (2011) montre que le rôle de l'environnement social constitue une voie intéressante d'exploration. Il souligne ainsi l'importance d'interroger les relations que l'entrepreneur entretient avec ses proches (ex. : famille, amis, réseaux), car c'est du regard des autres qu'il va éprouver le besoin de se protéger. Des travaux montrent, à ce titre, que lorsqu'elles sont liées à

un événement, les attributions causales peuvent varier selon leur portée sociale (Gangloff et Malleh, 2017 ; Jellison et Green, 1981). Par extension, ces études nous renvoient à la théorie de la norme d'internalité développée par Beauvois et Dubois (1988). Dans le champ de la psychologie sociale, l'orientation interne d'une explication est valorisée socialement, y compris quand il s'agit d'expliquer un échec. L'influence de l'environnement social sur l'entrepreneur constitue donc un champ de recherche intéressant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il peut être directement impacté par l'échec : c'est notamment le cas pour l'entourage familial de l'entrepreneur (Cope, 2011). Il peut également produire un effet sur l'évolution des attributions causales liées à l'échec (Gangloff et Malleh, 2017 ; Jellison et Green, 1981), car il constitue un espace au sein duquel l'entrepreneur cherche à retrouver l'estime de soi dans le regard des autres (Liu *et al.*, 2019).

Si l'environnement social valorise les attributions internes (Beauvois et Dubois, 1988 ; Jellison et Green, 1981 ; Pasquier et Valéau, 2015), cela peut aussi avoir des conséquences plus vastes. En effet, en manifestant des attributions externes pour protéger l'estime de soi (Yamakawa et Cardon, 2015), l'entrepreneur s'expose à une forme d'auto-exclusion qui aggrave le phénomène de stigmatisation (Singh *et al.*, 2015) et affaiblit la réflexion critique. En interrogeant les relations entre l'entrepreneur et son environnement social, nous souhaitons ainsi observer les phénomènes de rapprochement ou de distanciation à l'initiative de l'environnement social ou de l'entrepreneur lui-même.

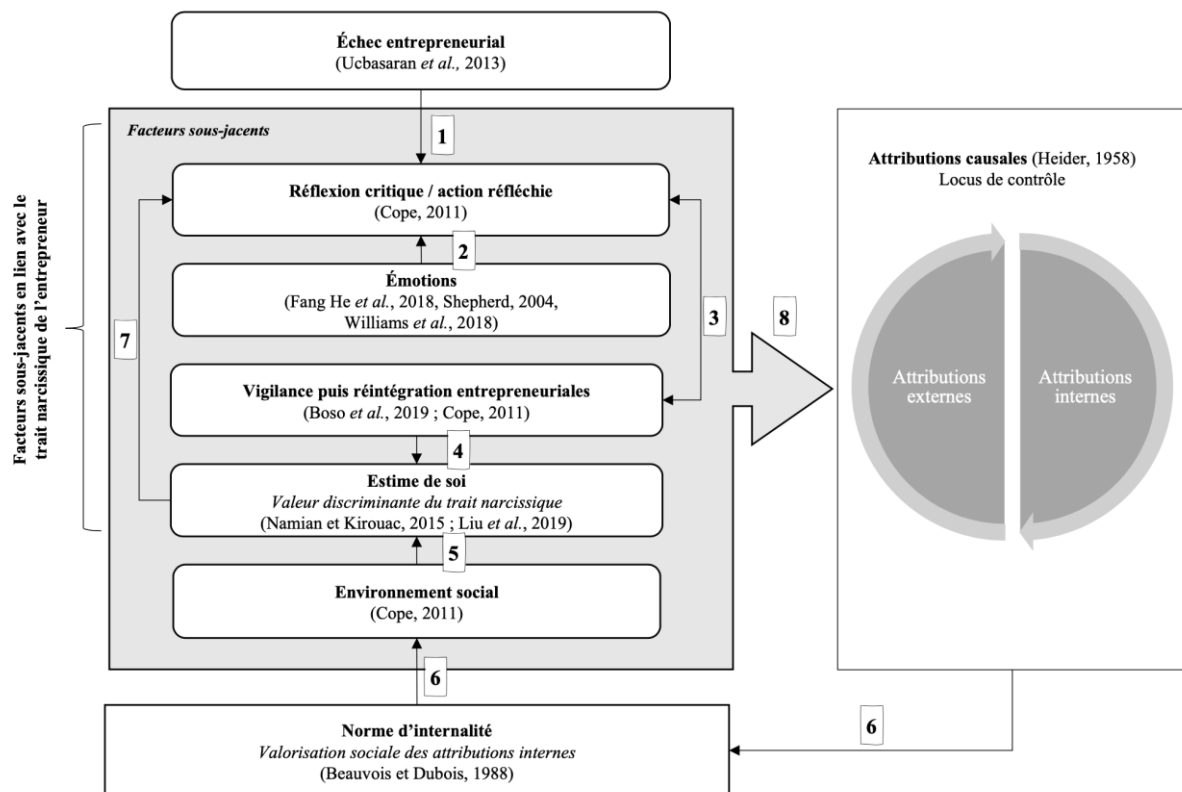
Dans certains cas, les attributions externes peuvent aussi être jugées recevables par l'entourage. C'est le cas notamment lorsque ce dernier attribue son échec à des causes instables et incontrôlables (Khelil, 2021 ; Kibler *et al.*, 2017). Par exemple, l'attribution de l'échec à la crise sanitaire de 2020 peut rendre la cause acceptable au regard de l'environnement. Elle peut atténuer ainsi le risque de stigmatisation dans ce type d'évènement (Singh *et al.*, 2015). À ce titre, Kibler *et al.* (2017) montrent qu'une distanciation face à l'échec peut s'avérer efficace lorsqu'il s'agit de convaincre un groupe de personnes du bienfondé de son analyse pour se défendre.

### **1-3 - Articulation des concepts mobilisés et élaboration d'un modèle conceptuel**

Dans leur ensemble, les études soulignent que les entrepreneurs sont susceptibles d'attribuer l'échec de leur entreprise à des causes externes et internes, en mettant plutôt l'accent sur les causes externes (Mantere *et al.*, 2013 ; Yamakawa et Cardon, 2015). Cependant, ces études soulignent notre manque de compréhension sur la façon dont différentes combinaisons

d'attributions influencent l'aventure *post-échec* (Yamakawa *et al.*, 2015). De même, on ne sait pas forcément pourquoi les réponses à l'échec au fil du temps peuvent être mieux comprises grâce à la prise en compte de facteurs dépassant l'analyse des causalités. Au final, les différents concepts que nous mobilisons dans la littérature nous permettent d'aboutir à un modèle conceptuel, au sein duquel nous pouvons observer les interactions entre plusieurs facteurs sous-jacents (Figure n°1).

**Figure n°1 – Modèle conceptuel et articulation des concepts mobilisés**



Ce modèle permet finalement de comprendre comment l'estime de soi, la réflexion critique, les émotions, la vigilance entrepreneuriale et la relation avec l'environnement social constituent des mécanismes sous-jacents susceptibles d'influencer l'évolution des attributions causales associées à l'échec dans la durée du processus de réintégration. En l'occurrence, il apparaît qu'à la suite d'un échec entrepreneurial, la réflexion critique est une condition essentielle à la réintégration (Cope, 2011) (1). Si la vivacité des émotions est mal régulée, l'entrepreneur peine à tirer les leçons de ce qui s'est passé (Williams *et al.*, 2020) (2). Pourtant, lorsque la réflexion critique s'accompagne d'une action réfléchie pour nourrir la vigilance entrepreneuriale, elle conditionne la réussite du futur projet. Réciproquement, la vigilance entrepreneuriale et la perspective d'une future réintégration peuvent nourrir la réflexion critique car l'entrepreneur peut alors interroger, dans son expérience de l'échec, ce qui est à reproduire et ce qui ne l'est

pas (Boso *et al.*, 2019 ; Cope, 2011) (3). C'est aussi en réfléchissant à un nouveau projet qu'il peut retrouver l'estime de soi, composante importante de son narcissisme (Namian et Kirouac, 2015) (4). L'environnement social conditionne également le retour de l'estime de soi, car c'est dans le regard de son entourage que l'entrepreneur peut la retrouver (Cope, 2011) (5). Il est possible que les proches portent un jugement négatif sur l'entrepreneur si ce dernier attribue durablement des causes externes à l'échec (Beauvois et Dubois, 1988) (6). Cela peut, dès lors, se traduire par une difficulté à retrouver l'estime de soi et – par répercussion – à réaliser le travail de réflexion critique nécessaire à une future réintégration (Liu et al., 2019) (6 et 7). Les causes que l'entrepreneur attribue à l'échec constituent donc une voie intéressante d'analyse de l'évolution de ces mécanismes sous-jacents (8). Leur évolution dans le temps peut permettre de comprendre comment l'entrepreneur en situation de réintégration parvient à « composer » avec son trait narcissique et l'ensemble de ces facteurs pour surmonter l'échec.

## **2. Méthodologie**

Afin d'appréhender les attributions de l'entrepreneur et d'en observer la dynamique, nous allons dans le sens des préconisations méthodologiques des recherches sur les attributions, qui favorisent plutôt une orientation vers des recherches qualitatives (Ucbasaran *et al.*, 2013). L'approche longitudinale se prête particulièrement bien à notre recherche, car les phénomènes dynamiques peuvent se produire dans la durée du parcours de l'entrepreneur. La notion de processus (Van de Ven, 1990) est au cœur de notre étude, car elle est transversale aux concepts majeurs que nous mobilisons, à savoir l'évolution des attributions causales exprimées par l'entrepreneur à la suite d'un échec conjointement à d'autres facteurs sous-jacents. Nous faisons ici le choix de l'étude de cas. En effet, celle-ci met l'accent sur la contextualisation du phénomène étudié, lequel ne peut pas être étudié indépendamment de son contexte (Yin, 2009).

### **2-1 - Collecte de données au sein de l'association 60 000 rebonds**

Notre approche longitudinale nous a conduit à réaliser des entretiens semi-directifs auprès de dyades coach/entrepreneur au sein de l'association 60 000 rebonds<sup>2</sup>. Lorsqu'un entrepreneur

---

<sup>2</sup> 60 000 rebonds est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2012, qui aide des entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire à se reconstruire personnellement et à rebondir vers un autre projet professionnel par le biais d'un accompagnement pouvant aller jusqu'à deux ans.

rejoint l'association à la suite d'une liquidation judiciaire, le dispositif lui donne notamment accès à sept séances de coaching (Bernard, 2018 ; Boussaguet, 2018 ; Cusin, 2017).

La collecte auprès de dyades coach/coaché – que nous pouvons désigner ici comme des cas – est centrale dans notre démarche, car elle s'inscrit bien dans notre approche longitudinale. Afin de fiabiliser les données, l'approche dyadique (Gartner, 2001) est multi-niveaux. En l'occurrence, la collecte des données dans la durée des sept séances de coaching est réalisée en questionnant alternativement l'entrepreneur (cf. Tableau n°1 pour une présentation détaillée du profil des répondants) puis son coach à l'issue de la première séance, de la quatrième séance et de la septième et dernière séance de coaching. Cela représente donc six interviews par dyade : trois auprès de l'entrepreneur et trois auprès de son coach (Annexe n°1). Nous avons pris soin de conduire des entretiens semi-directifs auprès du coaché et de son coach dans la même journée, le but étant d'éviter les écarts de durée entre les séances de coaching et les interviews.

**Tableau n°1 – Profil des entrepreneurs interrogés**

N° Dyade	Prénom	Age	Date de la liquidation	Durée de vie de l'entreprise	Date d'arrivée	Durée entre liquidation et 1 <sup>ère</sup> séance	Secteur d'activité	Formation initiale
D1	Pierre	50	Avril 2019	12 ans	Juin 2019	2 mois	Négoce alimentaire	BTS force de vente
D2	Patrick	43	Août 2019	30 ans	Déc. 2019	4 mois	Restauration	Ecole d'ingénieur – Arts et Métiers
D3	Frédérique	48	Avril 2019	2 ans	Avril 2019	0 mois	Négoce alimentaire	Licence de psychologie
D4	Marie-Laure	40	Sept. 2019	67 ans (entreprise familiale reprise en 2005)	Janvier 2020	4 mois	Menuiserie industrielle	Ecole d'ingénieur – Ecole normale de Marseille
D5	Clémence	41	Janvier 2020	5 ans	Janvier 2020	0 mois	Événementiel	Ecole hôtelière de Lausanne
D6	Daniel	59	Janvier 2020	2 ans	Février 2020	1 mois	Boulangerie artisanat	CAS boulangerie
D7	Thomas	34	Mars 2020	3 ans	Juin 2020	3 mois	Distribution	BTS management des unités commerciales
D8	Joël	56	Sept. 2018	22 ans	Janvier 2019	4 mois	Aménagement loisir	BAC G3 – Commerce
D9	Philippe	41	Janvier 2020	4 ans	Sept. 2020	8 mois	Digital	DUT techniques de commercialisation
D10	Hocine	56	Janvier 2019	6 ans	Mars 2019	2 mois	Distribution	CAP vente
D11	Franck	39	Août 2019	2 ans	Sept. 2019	1 mois	Restauration	BP hôtellerie-restauration
Moyenne		46,09		15,18 ans		2,63 mois		

Afin d'ajouter de la robustesse aux résultats, les différentes sources que nous mobilisons impliquent des méthodes différentes de collecte. C'est pourquoi, en choisissant l'observation non-participante et les entretiens semi-directifs comme accès au terrain de notre recherche, nous pouvons recueillir et comparer des données issues principalement de dyades coach/coaché, mais

aussi d'autres rassemblements (COPIL, GED et supervisions collectives)<sup>3</sup>. Par ailleurs, nous estimons que le nombre de onze dyades est pertinent pour faire le constat d'un niveau suffisant de saturation des données. Les données issues de l'observation non participative des COPIL, GED et supervisions viennent valider ce qui est dit à l'intérieur des dyades.

La durée moyenne qui sépare le premier entretien (E1) du deuxième (E2) est de 75 jours et celle qui sépare le deuxième entretien du troisième (E3) est de 105 jours. En définitive, entre le 18 février 2019 et le 29 février 2021, 66 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de onze dyades. La durée moyenne des entretiens réalisés sur cette période est de 48 minutes. La répartition entre les hommes (72,73%) et les femmes (27,27%) est, quant à elle, représentative de la population des entrepreneurs inscrits au sein de 60 000 rebonds en 2019.

Il convient finalement de préciser que, lors de la phase de collecte des données, l'identification des attributions causales a été obtenue grâce à deux questions ouvertes posées aux entrepreneurs :

- Pour les attributions internes : « *Qu'est-ce qui dépendait de vous ?* »
- Pour les attributions externes : « *Qu'est-ce qui ne dépendait pas de vous ?* »

Les questions en lien avec les facteurs sous-jacents de la Figure n°1 *supra* complètent ensuite le guide d'entretien (Tableau n°2).

**Tableau n°2 – Questions en lien avec les facteurs sous-jacents aux attributions causales (extraits du guide d'entretien)**

<b>Facteurs sous-jacents</b>	<b>Questions</b>
Réflexion critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles leçons souhaitez-vous retenir de ce qui s'est passé ?</li> </ul>
Émotions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que ressentez-vous aujourd'hui ?</li> <li>• Dans quel état émotionnel êtes-vous aujourd'hui ?</li> </ul>
Vigilance entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment envisagez-vous l'avenir ?</li> <li>• Que souhaitez-vous faire à l'issue de l'accompagnement ?</li> </ul>
Estime de soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel regard portez-vous sur vous-même ?</li> <li>• Qu'attendez-vous de vous-même aujourd'hui ?</li> </ul>

<sup>3</sup> COPIL (comité de pilotage) : rassemblement mensuel au cours duquel chaque entrepreneur explique où il en est dans son parcours.

GED (groupe d'échange et de développement) : encadré par un coach, le GED offre la possibilité aux entrepreneurs volontaires de présenter leur projet de création ou de reprise d'entreprise.

## **2-2 - Analyse thématique du discours**

Nous avons eu recours aux techniques de la théorie enracinée, telles que formulées dans la méthode dite « à la Gioia » (Gioia *et al.*, 2013 ; Langley et Abdallah, 2011). Cette méthode d'analyse, caractéristique des approches inductives, a occasionné de nombreuses itérations entre les données collectées sur le terrain et la littérature. La mise en œuvre de la procédure d'analyse consiste en une présentation des données en deux temps. Le premier temps appelé « *first order analysis* » vise à retranscrire la voix des personnes interviewées, en identifiant des catégories qui émergent de la bouche des interviewés (Gioia *et al.*, 2013). S'en suit un codage de second rang, qui consiste à agréger les items correspondants à l'analyse de premier ordre. Ce deuxième codage, visant à effectuer un travail de contextualisation (Deschenaux, 2005 ; Tesch, 1990) des données recueillies, nous apparaît utile pour rendre compte de notre processus réflexif. Selon les préconisations de Gioia *et al.* (2013), ces deux étapes aboutissent à une structure de données (*data structure*) illustrant le regroupement des termes issus du terrain (termes de premier ordre), ainsi que leur lien avec les concepts étudiés (les dimensions agrégées) (Annexe n°2). Le logiciel NVivo nous a été utile en tant que support de la démarche méthodologique employée.

## **3. Résultats empiriques et évolution du modèle conceptuel**

Dans ce qui suit, nous montrons que les attributions internes peuvent être de nature très différente selon qu'elles protègent l'estime de soi ou traduisent une remise en question. Une telle distinction permet de mieux comprendre l'évolution des attributions causales dans la durée des sept séances de coaching. Nous mettons également en évidence la congruence entre cette évolution-là et les différents facteurs identifiés dans la littérature.

### **3-1- L'évolution des attributions causales**

Lorsque l'on interroge l'entrepreneur à l'issue de la première séance de coaching sur les causes de l'échec, on observe une réelle difficulté de sa part à évoquer des causes internes<sup>4</sup>. Lorsque des causes internes sont, malgré tout, citées, celles-ci sont souvent teintées de justification :

---

<sup>4</sup> Le détail des calculs des pourcentages apparaissant *infra* figure dans l'annexe n°1. Les attributions ont été comptabilisées sur la base des réponses obtenues aux deux premières questions du guide d'entretien (cf. *supra*).

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« Je pense que c'est trop frais. Ce qui est sûr, c'est que je change beaucoup. J'ai sans doute eu des comportements trop fermés à certains moments. Mais, bon, la difficulté de la situation te rend peut-être moins réceptif » (D1 – E1 – 14/06/2019 – Coaché).	« C'est compliqué. Il éprouve toujours le besoin de justifier ses décisions. À raison d'ailleurs, il croyait sans doute bien faire sur le moment ! » (D1 – E1 – 14/06/2019 – Coach).

Nos résultats font ainsi apparaître une propension de l'entrepreneur à donner une cause interne protectrice de l'estime de soi. Lorsqu'on lui demande ce qui a dépendu de lui, celui-ci peut spontanément formuler une attribution interne, qui ne remet pas en cause une insuffisance ou un manque, mais plutôt un excès (ex. : « *trop d'ambition* », « *trop cool* », « *trop respectueux* »). Nous considérons cette réponse comme une donnée émergente essentielle dans notre recherche. Cette attribution interne protectrice (37% des attributions exprimées) suggère que l'entrepreneur ne parvient pas encore à identifier son niveau de responsabilité. Pour justifier l'échec, il l'attribue donc à une cause interne destinée à préserver l'estime de soi. L'avantage de cette attribution serait donc motivationnel. Elle permet, en pratique, de protéger l'estime de soi, tout en s'assurant un bon niveau de désirabilité sociale par le biais d'une attribution, qui demeure interne et qui est donc mieux valorisée socialement (Beauvois et Dubois, 1988).

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« Avec mes équipes de proximité, dans les bureaux, j'avais beaucoup plus de souplesse, ... J'ai essayé de mettre en place un management participatif, mais j'ai voulu le mettre en place avec des gens qui n'ont pas le niveau (...) » (D2 – E1 – 15/01/2019 – Coaché)	« Patrick dit avoir été trop gentil avec ses équipes, pas assez directif » (D2 – E1 – 15/01/2019 – Coach)
« On a été confronté assez rapidement à une crise d'évolution, en étant victime de notre succès » (D7 – E1 – 8/07/2020 – Coaché)	« Il évoque souvent une crise de croissance pour expliquer qu'il ne pouvait plus honorer les commandes de ses clients car ça allait trop vite » (D7 – E1 – 8/07/2020 – Coach)
« Je crois que j'ai été trop cool avec (mon associé). Je lui ai fait confiance et voilà, il s'est mis à me reprocher des trucs du style "je ne suis pas assez réactif avec les clients", etc. » (D9 – E1 – 23/09/2020 – Coaché)	« C'était un peu tendu entre lui et son associé. Il estime s'être un peu trop laissé faire et avoir été trop sympa avec lui » (D9 – E1 – 23/09/2020 – Coach)
« J'ai été trop respectueux du contrat qui me liait à lui, je n'avais pas le choix. Non, je ne vois pas autre chose, qu'est-ce que tu veux que je te dise ? » (D10 – E1 – 13/03/2019 – Coaché)	« Sa responsabilité est d'avoir simplement respecté le contrat de franchise, c'est tout. Il regrette presque d'avoir été honnête ! » (D10 – E1 – 13/03/2019 – Coach)

Les attributions internes traduisant une réelle remise en question (*i.e.* non teintées de justification) sont, quant à elles, très rares dans le discours des entrepreneurs (15%).

A ce stade, les attributions externes (48%) sont donc majoritaires. Elles peuvent concerner le contexte, l'entourage professionnel, le manque de chance ou une institution.

	<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
<b>Causes liées au contexte</b>	« <i>Le marché au cours des deux dernières années s'est un peu tendu avec l'évènementiel, avec le succès de Bordeaux en tant que ville la plus attractive de France. Tout le monde a voulu s'installer à Bordeaux, plein de personnes se sont installées en freelance dans l'évènementiel</i> » (E1 – D5 – 7/03/2020 – Coachée).	« <i>Elle a tendance à mettre ce qui s'est passé sur le compte du marché. Elle évoque aussi la concurrence avec des entreprises parisiennes qui s'installent progressivement à Bordeaux (...)</i> » (E1 – D5 – 7/03/2020 – Coach).
<b>Causes liées à l'entourage professionnel</b>	« <i>J'attendais un soutien de mon franchiseur, dont je dépendais et, au lieu de ça, ça a été une mise à mort, clairement</i> » (E1 – D11 – 18/11/2019 – Coaché).	« <i>En fait, c'est son franchiseur qu'il rend responsable. Il estime ne pas avoir été assez accompagné par l'enseigne</i> » (E1 – D11 – 18/11/2019 – Coach).
<b>Manque de chance</b>	« <i>C'est de l'injustice et de la malchance. Parce que j'ai tout donné pendant ces années</i> » (E1 – D10 – 13/03/2019 – Coaché).	« <i>Il parle souvent de mauvais alignement des planètes. Pour l'instant, on en est là (...)</i> » (E1 – D10 – 13/03/2019 – Coach).
<b>Causes liées à une institution</b>	« <i>Oui, mais il ne m'a rien dit... lui aussi, il m'a prêté 100 000 € et il savait très bien que ce n'était pas viable. Il m'a laissé tomber alors qu'il pouvait, à un moment, appuyer ma démarche. Au lieu de ça, il m'a mis la tête sous l'eau</i> » (D10 – E1 – 13/03/2019 – Coaché).	« <i>Il estime que son banquier l'a soutenu au début, mais l'a trop rapidement laissé tomber lors des premières difficultés</i> » (D10 – E1 – 13/03/2019 – Coach).

À l'issue de la quatrième séance de coaching et lors du deuxième entretien, les attributions internes traduisant une remise en question (47%) prennent le pas sur les attributions internes protectrices de l'estime de soi (31%). Les attributions externes diminuent fortement et ne représentent plus que 22% des attributions causales.

Enfin, à l'issue de l'accompagnement (*i.e.* des sept séances de coaching), les attributions internes traduisant une remise en question sont largement majoritaires (80%), alors que les attributions externes et les attributions internes protectrices ont fortement diminué (respectivement 8% et 12%).

Les résultats obtenus montrent, en l'occurrence, qu'il existe un lien entre cette dynamique positive et l'évolution des facteurs sous-jacents issus de la littérature (cf. Figure n°1 *supra*).

### 3-2 - La réflexion critique et l'action réfléchie

À partir du deuxième entretien, l'entrepreneur commence à faire une analyse critique de son échec. Même si les attributions internes protectrices de l'estime de soi sont encore présentes, les attributions internes traduisant une remise en question augmentent de façon significative. Cette tendance, qui se confirme lors du troisième entretien, révèle que l'entrepreneur s'appuie sur l'échec pour construire son projet. Son ambition l'oblige à puiser dans ses ressources internes – et donc dans son expérience de l'échec – ce qui a fonctionné ou non.

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« Ce que je me dis, c'est qu'il ne faut pas que je commette les mêmes erreurs. C'est-à-dire être moins seule, il faut que je m'entoure mieux. Pendant toutes ces années, j'ai été très seule, je n'ai jamais eu d'associé, je me suis mal entourée, mais parce que je ne suis pas allée les chercher en fait... » (D5 – E2 – 10/05/2020 – Coachée)	« Elle reste assez prudente. Elle se sert vraiment de son expérience pour ne pas reproduire les mêmes choses (...) » (D5 – E2 – 10/05/2020 – Coach)

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

Nos résultats montrent aussi que le passage des attributions internes protectrices aux attributions internes traduisant une remise en question marque une volonté de tirer les leçons de l'échec et de se tourner vers un nouveau projet :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« Penser à l'avenir me permet encore plus de mettre l'échec derrière moi et donc de le regarder sans crainte puisqu'il ne représente plus un risque... (...) C'est bon, j'ai compris ce qui s'est passé, mais je comprends d'autant mieux que je me tourne vers l'avenir, j'ai plus de recul » (D9 – E2 – 11/12/2021 – Coaché)	« Il a tiré les leçons de ce qui s'est passé. Mais ce qui est intéressant, c'est que son projet lui permet d'aller plus loin dans la réflexion de ce qui s'est passé. C'est comme si le fait de regarder vers l'avenir l'obligeait à prendre du recul sur ce qui s'est passé » (D9 – E2 – 11/12/2021 – Coach).

« Ce qui a dépendu de moi, ça aurait été de dire : ou je continue et c'est ce que j'ai fait, ou je fais en fonction de moi et non pas des autres. J'en avais tous les pouvoirs. Le tram, il était annoncé depuis longtemps (rire nerveux). Non, sérieusement, je n'ai pas voulu voir venir le risque lié aux travaux. Mais bon c'est toujours facile de dire ça après » (D2 – E3 – 20/06/2020 – Coaché)	« Il mesure parfaitement sa responsabilité. Il arrête aujourd'hui de se cacher derrière son petit doigt, en prétendant que c'est uniquement à cause des travaux du tram ou parce qu'il a été trop sympa avec ses employés (...). Il n'a pas anticipé, il a refusé de voir le mur, c'est tout » (D2 – E3 – 20/06/2020 – Coach)
---	---

L'évolution progressive vers une analyse critique et une action réfléchie peut également s'expliquer par le fait que les émotions négatives – en particulier la colère et la tristesse – disparaissent.

### 3-3 - Les émotions négatives

Les émotions négatives comme la tristesse et la colère sont de moins en moins présentes dans le discours à mesure que celui-ci s'oriente vers l'avenir. On observe que la diminution des émotions est aussi corrélée à l'émergence d'une analyse critique :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« Je ne peux pas dire que j'ai des émotions aujourd'hui. Autant, j'ai eu de la colère, autant aujourd'hui, je suis passé à autre chose. Je me tourne vers l'avenir. D'ailleurs, tu vois, je préfère te parler de mes projets que de te parler de ce qui s'est passé » (D11 – E2 – 18/11/2019 – Coaché).	« Les émotions ont largement diminué. Elles ne s'invitent plus dans les séances, il est moins en colère quand même » (D11 – E2 – 18/11/2019 – Coach).
« C'est mieux, je peux t'en parler librement sans m'énerver d'ailleurs (rire). (...) Et c'est aussi pour ça que je commence à comprendre certains trucs, des trucs que je ne referai pas. C'est derrière moi tout ça... » (D8 – E2 – 29/03/2019 – Coaché).	« Lorsqu'il parle de son échec, il n'y a plus d'émotion, il me dit ne plus vouloir faire les mêmes erreurs, tu vois ? Il a vraiment tiré les leçons de ce qui s'est passé » (D8 – E2 – 29/03/2019 – Coach).

L'analyse critique et l'orientation progressive vers un nouveau projet sont donc facilitées par la diminution des émotions négatives. La vigilance entrepreneuriale, lorsqu'elle devient possible, joue à son tour un rôle important dans le parcours de réintégration. Nos résultats montrent qu'elle contribue aussi à nourrir l'estime de soi.

### 3-4 - L'estime de soi et la vigilance entrepreneuriale

L'entrepreneur éprouve de moins en moins le besoin de se protéger, car l'émergence du projet de création d'entreprise contribue peu à peu à nourrir l'estime de soi. Ce constat est à relier à la diminution progressive des attributions externes et protectrices de l'estime de soi :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« Je dirais que le restaurant, c'est valorisant pour moi parce que je trouve plus valorisant de dire que je m'investis dans le but de reprendre cette affaire d'ici deux ou trois ans (...) » (D11 – E2 – 18/11/2019 – Coaché).	« C'est évident que remonter une entreprise est plus dans son ADN. Je crois qu'il serait fier de pouvoir le faire (...) » (D11 – E2 – 18/11/2019 – Coach).
« Du coup, je suis plus visible. Ça traduit que les autres ont plus confiance en moi et c'est ce qui me permet de retrouver un peu l'estime de moi (...) » (D5 – E3 – 21/11/2019 – Coachée)	« Les retours qui lui ont été faits, ça l'a reboostée en fait (...). Elle me l'a dit et je pense vraiment que ça l'aide... c'est important pour l'estime de soi, surtout lorsque ça vient d'autres entrepreneurs » (D5 – E3 – 21/11/2019 – Coach)

Cependant, le maintien des attributions protectrices lors du deuxième entretien (31%) indique que l'entrepreneur souhaite encore préserver l'estime de soi. Il est possible qu'il éprouve alors le besoin de parler de son projet à son environnement social pour se valoriser (Leung *et al.*, 2021) :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« En fait, je n'ai pas très envie de reparler de tout ça, c'est devenu gênant pour moi. Non, je préfère évoquer mon projet de développement en tant que freelance » (D9 – E2 – 11/12/2020 - Coaché)	« Il y a un peu de fierté chez lui. Il voudrait renvoyer une autre image que celle du type qui a échoué. Il a l'impression qu'on ne le voit que comme ça en fait... » (D9 – E2 – 11/12/2020 - Coach)

À l'issue de l'accompagnement et du troisième entretien, l'entrepreneur se focalise sur son projet de création. Il procède à un travail de contextualisation de ses choix antérieurs, en mesurant l'effet des décisions prises dans un contexte passé afin de les envisager dans un contexte émergent. En procédant ainsi, l'entrepreneur s'oriente vers une analyse systématique des causes afin de ne pas se méfier de décisions passées au seul prétexte qu'elles ont conduit à l'échec :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« Quand tu te plantes comme je me suis planté, tu deviens prudent (...). Je n'ai pas besoin de tout cadrer pour le lancer. J'apporterai des modifications dans les années à venir. C'est même mieux, ne pas vouloir à tout prix partir avec des investissements, mais attendre de voir comment ça prend » (D8 – E3 – 25/07/2019 – Coaché)	« Je pense pouvoir affirmer qu'ils ne peuvent pas tirer correctement les leçons de l'échec s'ils ne mènent pas en même temps un projet. (...) Le projet leur redonne l'énergie de l'entrepreneuriat et l'estime de soi dont ils ont besoin, tu vois ? (...) Du coup, je questionne ses doutes lorsqu'il a peur de recommencer les mêmes erreurs. » (D8 – E3 – 25/07/2019 – Coach)

La participation au groupe d'échange et de développement (GED) oriente l'accompagnement vers l'avenir. Au cours de ces séances collectives animées par un coach, l'entrepreneur est consulté pour faire part de son avis et de ses conseils, ce qui lui offre la possibilité de montrer, dans un cadre bienveillant, son expertise d'entrepreneur. Qu'il soit consulté ou qu'il présente son projet, cet exercice est susceptible de renforcer l'estime de soi (8% d'attributions externes et 12% d'attributions protectrices contre 80% d'attributions traduisant une remise en question). D'un côté, l'entrepreneur parvient à se remettre en question et se constitue un capital de ressources nécessaire à ses futurs projets, ce qui le rend socialement plus désirable (Pasquier et Valéau, 2015). De l'autre, le projet nourrit l'estime de soi et l'encourage de nouveau à se valoriser en tant qu'individu prenant des risques (Leung *et al.*, 2021 ; Liu *et al.*, 2019).

### **3-5- L'évolution du lien avec l'environnement social et l'implication de la norme d'internalité**

Lorsqu'il démarre son accompagnement, l'entrepreneur est généralement isolé. Parfois, il souhaite, par exemple, se couper de son entourage pour ne pas avoir à affronter le regard des autres et ainsi préserver l'estime de soi :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
« Je n'ai pas envie qu'on me voit comme ça en ce moment (...) ça craint de parler de ses problèmes alors que tu es perçu comme celui à qui tout réussit. Et puis les gens arrêtent de t'appeler aussi, le téléphone sonne moins souvent qu'avant quand même (...) » (D11 – E1 – 24/09/2019 – Coaché).	« En revanche, il a pris quelques distances avec son entourage et notamment certaines connaissances. Alors, lui, il te dira que ce sont ses amis qui ont pris leur distance. Mais, en réalité, lorsque tu creuses, tu te rends compte qu'il ne souhaite plus voir telle personne, telle autre pour telle raison et qu'au final, c'est lui qui s'isole » (D11 – E1 – 24/09/2019 – Coach).

Ce qui ressort dans d'autres verbatim, c'est aussi une prise de distance de l'environnement social vis-à-vis de l'entrepreneur. Cela apparaît comme une conséquence possible de la norme d'internalité (Beauvois et Dubois, 1988). Lorsque l'individu attribue des causes externes à son échec, il se rend moins désirable socialement (Pasquier et Valéau, 2015) et cette tendance est d'ailleurs confirmée par le coach qui décèle un isolement, dont l'initiative revient aussi bien à l'entrepreneur qu'à son environnement :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
<i>« C'est clair que tu observes les comportements. C'est bien, au moins, je vois qui sont les vrais amis et ceux qui ne le sont pas et que je ne verrai plus d'ailleurs » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coaché).</i>	<i>« Je la trouve assez isolée par rapport à son environnement social. Elle s'est isolée aussi dans le sens où c'est elle qui a fait du tri. Elle a fait le tri parmi les gens qui la soutiennent et ceux vis-à-vis desquels elle ressent du jugement » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coach).</i>

Lors du deuxième entretien, la relation de l'entrepreneur avec son environnement social se manifeste par un rapprochement et un renouvellement. Ce retour peut être lié au fait que l'échec ne constitue plus un sujet tabou et que l'orientation vers l'avenir alimente les conversations de façon positive et probablement plus valorisante pour lui :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
<i>« Je dis que je développe mon activité en tant que freelance. J'en ai marre de passer pour le loser de service, donc je parle plutôt de ce qui est constructif pour moi. C'est ce projet qui est constructif pour moi, pas le fait de chercher un boulot » (D11 – E2 – 11/12/2020 - Coaché).</i>	<i>« Il a vraiment besoin de dire qu'il reste dans l'aventure. Il minimise ce qui s'est passé auprès de son entourage. Il veut rester identifié comme un entrepreneur » (D11 – E2 – 11/12/2020 - Coach).</i>

Le fait que l'entrepreneur parvienne à tirer certaines leçons et qu'il commence à attribuer des causes qui le démontrent fait écho à la norme d'internalité de Beauvois et Dubois (1988). Il est probable que l'environnement social puisse apprécier de se rapprocher de l'entrepreneur, précisément parce que son discours contient désormais des attributions internes :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
<i>« Le but c'est de se dire que dans ce qui s'est passé, tout n'est pas de la faute des autres tu vois ? Sinon tu finis par laisser un peu les gens, ils ne t'écoutent plus... » (D9 – E2 – 31/8/2020 – Coaché).</i>	<i>« Il réalise qu'il a sa part de responsabilité dans son isolement. C'est un peu triste à dire, mais à force d'être constamment en boucle sur ce qui lui est arrivé et de se positionner en tant que</i>

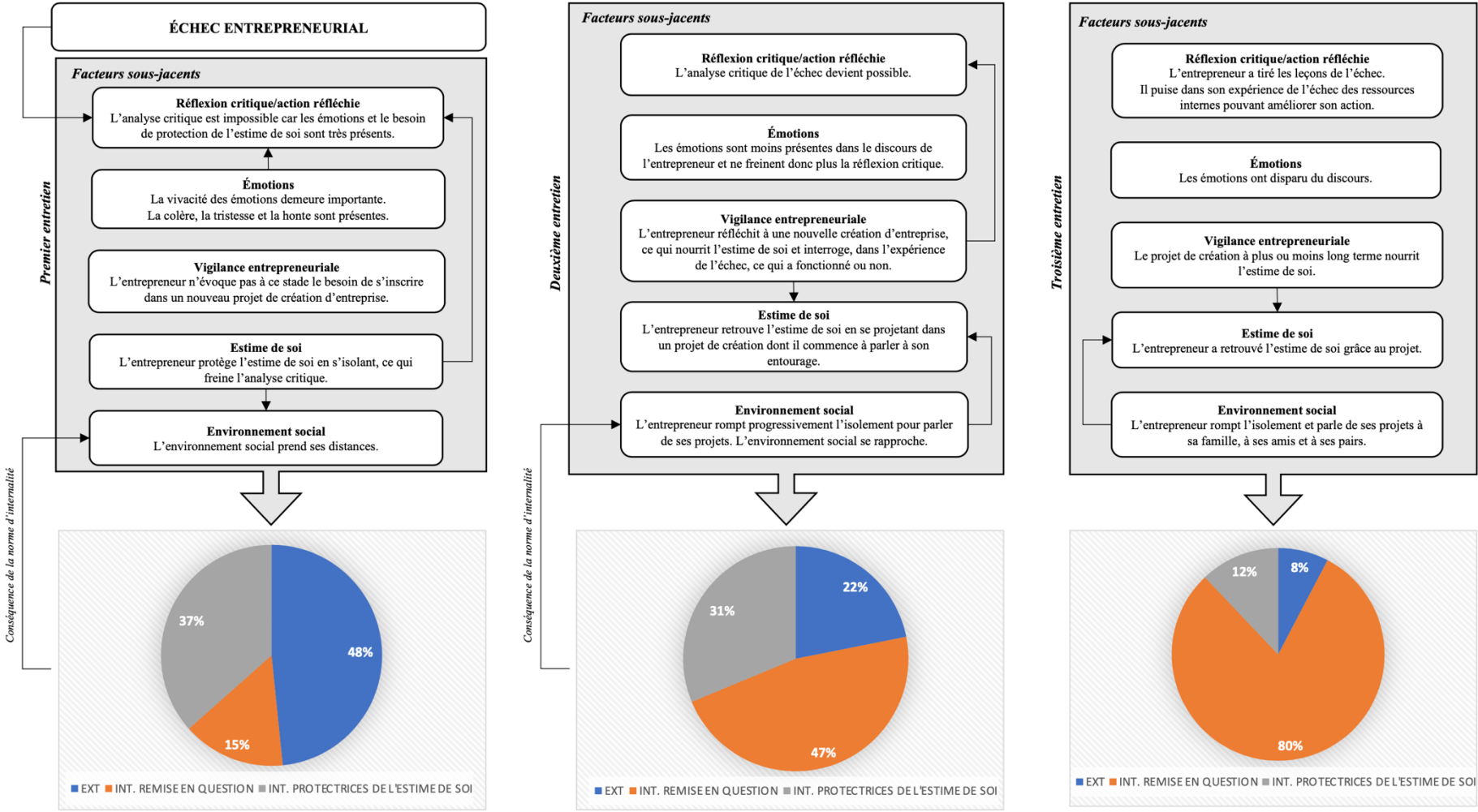
	<i>victime, une partie de son entourage a fini par l'éviter » (D9 – E2 – 31/8/2020 – Coach).</i>
--	--

À l'issue de l'accompagnement, l'entrepreneur dit avoir renouvelé et élargi son environnement social. La tendance à s'ouvrir aux autres indique que, d'un côté, l'entrepreneur est fier d'avoir un projet et souhaite en parler et, de l'autre, il parvient à attribuer des causes internes à son échec et à en tirer des leçons le conduisant à devenir « *socialement plus désirable* » (Pasquier et Valéau, 2015, p. 277) :

<i>Entrepreneur</i>	<i>Coach</i>
<i>« (Mon environnement social) est quasiment revenu comme avant. J'ai repris contact avec des amis, parce que je m'étais un peu isolé. Il y a du nouveau avec le tennis (...). Je ne peux pas dire que c'est de l'amitié, c'est trop tôt pour le dire, mais quand même » (D11 – E3 – 20/2/2021 – Coaché).</i>	<i>« C'est mieux à ce niveau-là. Il s'est inscrit dans un club de tennis pour faire du sport (...). Ça lui permet de se construire un nouveau tissu relationnel. Il en a besoin » (D11 – E3 – 20/2/2021 – Coach).</i>

En définitive, les résultats que nous obtenons montrent qu'il existe différents mécanismes sous-jacents à l'évolution des attributions causales (Figure n°2). Ils montrent aussi que l'observation de ces mécanismes peut faire émerger d'autres types d'attributions et sortir d'une vision trop réductrice du locus de contrôle. Dans le discours de l'entrepreneur, nous constatons effectivement que toutes les attributions internes ne se ressemblent pas et n'ont donc pas la même portée en termes d'effort cognitif. Dans ce qui suit nous montrons que cette distinction entre les deux types d'attributions internes (protectrices de l'estime de soi ou traduisant une remise en question) constitue un apport important de cet article.

Figure n°2 – Évolution du modèle conceptuel – frise chronologique



#### 4. Discussion des résultats et analyse du modèle conceptuel

À plusieurs reprises, l'observation de l'évolution des attributions causales à la suite d'un échec entrepreneurial a été encouragée par la communauté scientifique (Byrne et Shepherd, 2015 ; Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). La littérature souligne ainsi l'intérêt et la nécessité d'envisager les attributions dans une perspective temporelle (Villemain *et al.*, 2006). Les discussions pour rendre compte de leur dynamique soulignent l'importance d'observer, en parallèle, un certain nombre de facteurs sous-jacents (Williams *et al.*, 2020) autant cognitifs que motivationnels (Bernard et Barbosa, 2016 ; Villemain *et al.*, 2006). Notre recherche s'inscrit dans cette perspective selon laquelle les attributions causales ne constituent pas un phénomène statique. En l'occurrence, elle établit que les attributions *post*-échec des entrepreneurs accompagnés par 60 000 Rebonds évoluent dans la durée du processus de réintégration dans un sens qui favorise l'apprentissage, là où Burger (1986) concluait à une augmentation de l'autocoplaisance (Cusin, 2014) au fil du temps à la suite d'un échec.

Notre contribution permet, en outre, d'affiner notre compréhension de la dichotomie interne-externe en matière d'attributions causales (Heider, 1958). En effet, elle souligne que, dans un contexte de réintégration entrepreneuriale, les attributions internes peuvent être de nature très différente. Celles-ci sont généralement connotées positivement dans la littérature, car elles reflètent un travail intérieur de la part de l'entrepreneur, *i.e.* une capacité à distinguer sa part de responsabilité dans la situation vécue (Bernard, 2018 ; Jenkins *et al.*, 2014 ; Yamakawa *et al.*, 2015). L'émergence de l'attribution interne protectrice de l'estime de soi, dans notre recherche, révèle pourtant que l'entrepreneur en situation de réintégration *post*-échec parvient à se frayer un chemin entre les deux voies traditionnellement observées dans la littérature, à savoir, d'un côté, des attributions internes qui seraient le signe possible d'une analyse de l'échec (Yamakawa et Cardon, 2015) et, de l'autre, des attributions externes qui indiqueraient une protection de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019), dans un contexte au sein duquel les attributions internes sont socialement mieux valorisées (Beauvois et Dubois, 1988). En d'autres termes, avant de refléter une analyse critique de l'échec, les attributions internes – qui traduisent la mise en avant de caractéristiques personnelles (Villemain *et al.*, 2006) – peuvent aussi être le signe d'une protection de l'estime de soi (ex. : prétendre être trop gentil), ce que nous choisissons ici de qualifier d'attributions narcissiques. Dès lors, nous proposons de définir l'attribution narcissique comme « *une attribution interne nuancée par des propos destinés à préserver l'estime de soi, sans fournir l'effort cognitif nécessaire à une réflexion critique sur l'échec* ». Par-delà cette définition, la protection de l'estime de soi est surtout la manifestation sous-

jacente d'un narcissisme bloquant qui s'efface progressivement, dans la durée du processus de réintégration.

En définitive, dans ce travail, nous faisons le constat qu'à la suite d'une analyse des différents facteurs issus de la littérature (la réflexion critique, les émotions, la vigilance entrepreneuriale, l'estime de soi et l'environnement social), les attributions internes (Heider, 1958) se répartissent, en réalité, en deux sous-catégories :

- L'attribution émancipatrice, qui revêt un caractère cognitif et révèle une réflexion critique de l'échec (Yamakawa *et al.*, 2015). Cette attribution interne traduit une volonté de prendre sa part de responsabilité (Bernard, 2018) et de s'enrichir de l'expérience de l'échec pour en tirer des leçons dans l'avenir,

- L'attribution narcissique, qui est motivationnelle et protectrice, car elle traduit une économie cognitive et une protection de l'estime de soi. Cette attribution interne se caractérise par l'attribution de causes destinées à se rendre socialement désirable.

À travers cette distinction, nous nous inscrivons dans la même démarche que Williams *et al.* (2020), qui soulignaient la complexité des attributions causales. Les auteurs insistaient, à cet égard, sur l'importance d'observer des facteurs sous-jacents dans l'évolution des attributions causales. Au-delà d'une segmentation des attributions internes et de la mise en évidence d'une évolution vers des attributions narcissiques lors du processus de réintégration entrepreneuriale, nous faisons ainsi apparaître les mécanismes sous-jacents d'une telle dynamique (cf. Figure n°2 *supra*). En montrant que les attributions internes ne sont pas forcément le signe d'une réflexion critique, nous soulignons notamment qu'elles peuvent – au même titre que les attributions externes – protéger l'estime de soi. En ce sens, notre travail permet de réinterroger les travaux de Yamakawa et Cardon (2015) et de Liu *et al.* (2019), selon lesquels le narcissisme peut constituer un obstacle définitif à la réflexion critique. Nous soulignons, en l'occurrence, que cet obstacle peut tout à fait être contourné lorsque l'entrepreneur souhaite relancer une nouvelle affaire. En effet, le narcissisme peut diminuer (Sedikides *et al.*, 2003) si l'entrepreneur parvient à s'inscrire dans un nouveau projet pour nourrir, tout à la fois, l'estime de soi et la réflexion critique.

En voulant faire connaître son intention de réintégration auprès de son entourage, l'entrepreneur ne se sent effectivement plus obligé de justifier son échec par des causes protectrices. L'échec devient donc, peu à peu, l'occasion de fournir un effort cognitif d'analyse utile à la réflexion critique, rendant la vigilance entrepreneuriale et la réintégration valorisantes et sources de remise en question. En d'autres termes, l'entrepreneur peut enfin se retourner sur son passé pour identifier, dans son expérience malheureuse, ce qui lui permettra de mieux réussir cette

fois-ci. Dans la lignée de Yamakawa et Cardon (2015) et Liu *et al.* (2019), l'obstacle du narcissisme – nourri par un nouveau projet entrepreneurial – peut donc, dans le cas spécifique d'une trajectoire de réintégration, être surmonté. La disparition progressive des attributions externes et narcissiques (au profit des attributions émancipatrices) dans le discours de l'entrepreneur, au moment où il s'inscrit dans un nouveau projet, en constituent la manifestation concrète.

De telles conclusions sont également à mettre en perspective avec le constat d'un rapprochement vis-à-vis de l'entourage. Au début du processus de réintégration, l'entrepreneur cherche à protéger l'estime de soi, tout en montrant qu'il tire les leçons de l'échec (à travers des causes internes le plus souvent teintées de justification). La diminution des attributions narcissiques au fil du temps indique que l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de se protéger du regard des autres à partir du moment où il peut s'enorgueillir du lancement d'un nouveau projet. Cette baisse montre ainsi que celui-ci parvient à trouver, dans ses ressources internes, ce qui lui permet de tirer des leçons de l'échec. Les résultats de cette recherche montrent finalement que le rapprochement social évolue quasiment au même rythme que la mise à distance de l'échec. En réussissant à mettre les événements passés à distance, l'entrepreneur parvient simultanément à mieux les analyser et à livrer des causes émancipatrices, socialement mieux valorisées (Beauvois et Dubois, 1988).

En somme, notre recherche établit que la segmentation des attributions internes et l'évolution du locus de contrôle dans la durée constituent la partie émergente d'un mécanisme sous-jacent relativement complexe. Dans le cas d'une trajectoire de réintégration entrepreneuriale, nos résultats révèlent ainsi que le poids causal de l'échec dans le discours de l'entrepreneur pèse sur l'entourage et, par conséquent, sur son propre trait narcissique, car il est sensible au regard des autres. Cela influence aussi sa capacité à tirer les leçons de l'échec. En outre, nos résultats établissent que, selon la façon dont l'entrepreneur perçoit l'échec et attribue des causes à sa mésaventure, l'entourage peut indirectement avoir une incidence sur l'analyse critique et, de façon plus générale, sur la dynamique de réintégration.

Enfin, il est important de comprendre que les entrepreneurs attribuent des causes à leur échec en fonction de leur propre évaluation et de leur expérience émotionnelle (Jenkins *et al.*, 2014 ; Shepherd, 2003). C'est la raison pour laquelle la portée de l'échec et le rythme de la réflexion critique diffèrent en fonction des situations, des contextes et donc des individus concernés. Quoiqu'il en soit, tirer les leçons de l'échec est capital dans l'optique de se constituer un « *dividende stratégique* » (Boso *et al.*, 2019, p. 26). En définissant le concept de vigilance entrepreneuriale, ces auteurs soulignent l'importance de la création d'entreprise dans le retour

de l'estime de soi et indiquent qu'il est possible, pour l'entrepreneur, de combiner le passé et le futur. En ce sens, notre étude vient confirmer les conclusions de leurs travaux, en offrant toutefois une lecture plus fine des mécanismes sous-jacents. En l'occurrence, nous montrons que si les attributions protectrices ne représentent plus que 20% des attributions totales (8% d'attributions externes et 12% d'attributions narcissiques) à l'issue de l'accompagnement, c'est parce que le besoin de l'entrepreneur s'est modifié entre-temps. Ce dernier passe, en fait, progressivement du besoin de protection au besoin de projection. Au regard de la norme d'internalité, il est possible que l'émergence grandissante des attributions émancipatrices, facilitée par la disparition des émotions négatives et une réflexion critique sur l'échec, ait également pour conséquence une sortie progressive de l'isolement social.

## **5. Limites et perspectives de recherche**

L'une des limites de cette recherche vient de la singularité de l'association 60 000 rebonds, au sein de laquelle ont été collectées les données. En effet, les entrepreneurs que nous avons interrogés bénéficient d'un accompagnement propice à la réflexion critique et à la construction de sens (Bernard, 2018, Boussaguet, 2018 ; Cusin, 2017). De plus, l'association compense l'effet d'isolement fréquent des entrepreneurs à l'issue d'une liquidation judiciaire. Il pourrait donc être intéressant de questionner les entrepreneurs selon différentes trajectoires. Une telle approche pourrait notamment permettre de dresser des portraits d'entrepreneurs et de comparer les parcours d'entrepreneurs entre ceux qui sont accompagnés et ceux qui ne le sont pas, ceux qui vont au bout de l'accompagnement et ceux qui l'abandonnent en cours de route, ceux qui optent pour une réintégration et ceux qui recherchent un emploi salarié définitif, etc. Un autre point de vigilance, lié à l'homogénéité de notre matériau empirique, réside aussi dans le fait que la culture de l'échec peut évidemment varier selon les secteurs d'activité<sup>5</sup>.

Une limite supplémentaire, constatée à l'issue de cette recherche, concerne la clairvoyance normative de l'entrepreneur, c'est-à-dire son niveau de connaissance et d'appropriation de la norme d'internalité comme opportunité pour se rendre socialement désirable. Pour Py et Somat (1991), il serait possible de connaître les normes sociales sans les partager ou, inversement, de s'y conformer sans les percevoir. Intuitivement, l'attribution narcissique pour se rendre socialement désirable nous fait dire qu'il y a connaissance de la norme d'internalité et adhésion à celle-ci. Rien, dans notre matériau empirique, ne nous permet toutefois de l'affirmer.

---

<sup>5</sup> Dans le domaine numérique, par exemple, l'échec peut être une composante de l'apprentissage (Pepin, 2016) et cela interroge par conséquent la pertinence d'identifier l'évolution des causes selon les différents secteurs.

L'environnement social peut considérer comme recevables des attributions internes narcissiques, qui ne sont pourtant pas émancipatrices. Ce constat ouvre donc la possibilité d'investiguer la place de la norme d'internalité dans le processus émancipatoire de l'entrepreneur à la suite d'un échec.

## Bibliographie

- Allen, M. S. (2010). On the temporal dynamics of causal attribution in competitive sport. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 3(1), 3-23. <https://doi.org/10.1080/17509840903301181>
- André, C. (2013). L'estime de soi au quotidien. Dans *La reconnaissance* (p. 90-100). Éditions Sciences Humaines.
- Beauvois, J. E.-L. et Dubois, N. (1988). The norm of internality in the explanation of psychological events. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 299-316.
- Bernard, M.-J. (2018). Le retour sur soi, condition du rebond après un échec entrepreneurial. *Entreprendre & Innover*, n°39(4), 54. <https://doi.org/10.3917/entin.039.0054>
- Bernard, M.-J. et Barbosa, S.D. (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19(2), 89. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0089>
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F. et Gyensare, M. (2019). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*, 98, 370-379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.063>
- Boud, D., Keogh, R. et Walker, D. (1985). What is reflection in learning. *Reflection: Turning experience into learning*, 7-17.
- Boussagnet, S. (2018), Entrepreneurs en détresse cherchent soutien désespérément, *Entreprendre & Innover*, 39(4), 64-70. <https://doi.org/10.3917/entin.039.0064>
- Burger, J. M. (1986). Temporal Effects on Attributions: Actor and Observer Differences. *Social Cognition*, 4(4), 377-387. <https://doi.org/10.1521/soco.1986.4.4.377>
- Byrne, O. et Shepherd, D. A. (2015). Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405. <https://doi.org/10.1111/etap.12046>
- Campbell, W. K., Goodie, A. S. et Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>
- Chatterjee, A. et Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>

- 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. <https://doi.org/10.3917/entre.162.0091>
- Cusin, J. (2014). Le biais d'auto-complaisance dans la création immédiate de connaissances, issue d'un échec: Le cas des entraîneurs de Ligue 1. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(49), 233. <https://doi.org/10.3917/rips1.049.0233>
- De Hoe, R., Giacomini, O. et Janssen, F. (2018). Quels entrepreneurs retiennent l'aventure après une sortie entrepreneuriale ? *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 285-317.
- Deschenaux, F. (2005). *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0*. ARQ.
- Fang He, V., Sirén, C., Singh, S., Solomon, G. et von Krogh, G. (2018). Keep Calm and Carry On: Emotion Regulation in Entrepreneurs' Learning from Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, etap.12273. <https://doi.org/10.1111/etap.12273>
- Gangloff, B. et Malleh, N. (2017). L'optimisme comme norme organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.001>
- Gartner, W. B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship ? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 27-39. <https://doi.org/10.1177/104225870102500403>
- Gentile, C. et Mothe, C. (2022). La résilience de l'entrepreneur face à l'adversité : une approche processuelle: *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 21(4), 61-93.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Martino Publ.
- Hsu, D. K., Wiklund, J. et Cotton, R. D. (2017). Success, Failure, and Entrepreneurial Reentry: An Experimental Assessment of the Veracity of Self-Efficacy and Prospect Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 19-47. <https://doi.org/10.1111/etap.12166>
- Jellison, J. M. et Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: The norm of internality. *Journal of personality and social psychology*, 40(4), 643.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J. et Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.006>
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. Dans *Nebraska symposium on*

- motivation*. University of Nebraska Press.
- Khelil, N. (2021). Causal cognitive mapping in the entrepreneurial cognition field: A comparison of two alternative methods. *Journal of Small Business Management*, 1-38. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866185>
- Kibler, E., Mandl, C., Kautonen, T. et Berger, E. S. C. (2017). Attributes of legitimate venture failure impressions. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 145-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.01.003>
- Langley, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. Dans D. D. Bergh et D. J. Ketchen (dir.), *Research Methodology in Strategy and Management* (vol. 6, p. 201-235). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)
- Leung, Y. K., Franken, I., Thurik, R., Driessen, M., Kamei, K., Torrès, O. et Verheul, I. (2021). Narcissism and entrepreneurship: Evidence from six datasets. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00216. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00216>
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X. et Zhang, Y. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 496-512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.003>
- Mandl, C., Berger, E. S. C. et Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 9-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2015.12.002>
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H. et Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.12.001>
- Martinko, M. J., Harvey, P. et Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004>
- Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M. et Quoidbach, J. (2008). If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions. *Personality and Individual Differences*, 44(6), 1356-1368. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.12.004>
- Namian, D. et Kirouac, L. (2015). Narcissisme, estime de soi et société. Regard sociologique sur la dépathologisation d'un trouble controversé. *Sociologie*, 6(3), 279-294.
- Pasquier, D. et Valéau, P. (2015). Adhésion à la norme d'intériorité et clairvoyance normative : un passage par les contingences de la socialisation. *Psychologie du Travail et des*

- Organisations*, 21(3), 260-285. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30010-3](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30010-3)
- Pepin, C. (2016). *Les vertus de l'échec*. Allary.
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>
- Pommet, S. et Sattin, J.-F. (2020). Faut-il assurer les entrepreneurs ? Assurance chômage, liquidation judiciaire et rebond entrepreneurial, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19(2), 43-65. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/entre1.192.0043>
- Py, J. et Somat, A. (1991). Normativité, conformité et clairvoyance: leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire. *Perspectives cognitives et conduites sociales*, 3, 167-193.
- Rhodewalt, F. et Morf, C. C. (1998). On self-aggrandizement and anger: A temporal analysis of narcissism and affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 672-685. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.672>
- Rogoff, E. G., Lee, M.-S. et Suh, D.-C. (2004). « Who Done It? » Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364-376. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00117.x>
- Sedikides, C., Gaertner, L. et Toguchi, Y. (2003). Pancultural self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 60-79. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.60>
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416377>
- Shepherd, D. A. et Cardon, M. S. (2009a). Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949.
- Shepherd, D. A. et Cardon, M. S. (2009b). Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00821.x>
- Shepherd, D. A., Patzelt, H. et Wolfe, M. (2011). Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0102>
- Singh, S., Corner, P. D. et Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>
- Tesch, R. (1990). Qualitative research—Analysis types and software protocols. *Hampshire*,

UK: The Falmer Press.

- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. et Lyon, S. J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Välikangas, L., Hoegl, M. et Gibbert, M. (2009). Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems. *European Management Journal*, 27(4), 225-233. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.12.001>
- Van de Ven, A. H. (1990). *Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship*. Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- Villemain, A., Truchot, D. et Lévêque, M. (2006). Perspective évolutive des attributions causales. *Revue internationale de psychologie sociale*, 2(19), 127-159.
- Weiner, B. (1986). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. Dans B. Weiner, *An Attributional Theory of Motivation and Emotion* (p. 159-190). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1_6)
- Williams, T. A., Thorgren, S. et Lindh, I. (2020). Rising from Failure, Staying Down, or More of the Same? An Inductive Study of Entrepreneurial Reentry. *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 631-662. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0047>
- Yamakawa, Y. et Cardon, M. S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44(4), 797-820. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9623-z>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W. et Deeds, D. L. (2015). Rising From the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236. <https://doi.org/10.1111/etap.12047>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research, Design & Methods 4th ed.*

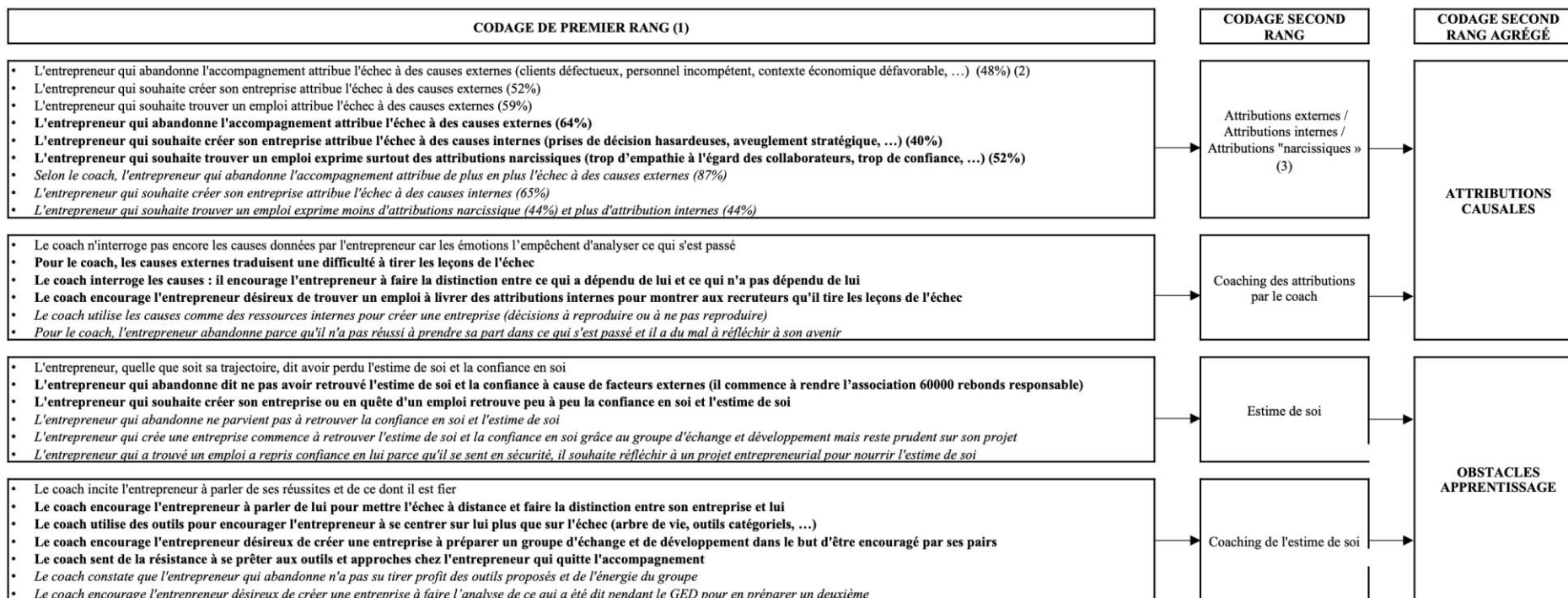
## Annexe n°1 – Calcul des pourcentages de répartition entre les attributions<sup>6</sup>

	ENTRETIEN N°1			ENTRETIEN N°2			ENTRETIEN N°3		
	ATT. EXTERNES	ATT. INTERNES ÉMANCIPATRICES	ATT. INTERNES PROTECTRICES	ATT. EXTERNES	ATT. INTERNES ÉMANCIPATRICES	ATT. INTERNES PROTECTRICES	ATT. EXTERNES	ATT. INTERNES ÉMANCIPATRICES	ATT. INTERNES PROTECTRICES
DYADE N°1	3	1	3	2	5	4	1	8	1
DYADE N°2	5	2	2	3	4	2	1	6	1
DYADE N°3	4	2	3	1	3	2	0	6	2
DYADE N°4	2	2	2	3	5	2	1	7	0
DYADE N°5	4	2	3	0	3	2	0	5	1
DYADE N°6	5	1	3	3	5	2	1	7	1
DYADE N°7	5	2	3	1	3	4	1	9	2
DYADE N°8	5	0	3	1	4	2	0	6	0
DYADE N°9	2	1	4	3	5	4	1	5	2
DYADE N°10	5	0	4	2	4	3	0	6	0
DYADE N°11	5	1	4	2	4	3	1	8	1
TOTAL	45	14	34	21	45	30	7	73	11
MOYENNE	4,09	1,27	3,09	1,91	4,09	2,73	0,64	6,64	1,00
%	48%	15%	37%	22%	47%	31%	8%	80%	12%

	E1			E2			E3		
	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%	NOMBRE D'ATTRIBUTION	MOYENNE PAR DYADE	%
EXT	45	5,63	48%	21	2,63	22%	7	0,88	8%
INT. ÉMANCIPATRICES	14	1,75	15%	45	5,63	47%	73	9,13	80%
INT. PROTECTRICES	34	4,25	37%	30	3,75	31%	11	1,38	12%
TOTAL	93		100%	96		100%	91		100%

<sup>6</sup> Les attributions comptabilisées sont celles exprimées par l'entrepreneur.

## Annexe n°2 - Data structure. Regroupement des codages de premier, deuxième et second rang agrégé (inspiré de Gioia et al., 2013)



1) Codes issus du premier entretien / codes issus du deuxième entretien / codes issus du troisième entretien

2) Part en pourcentage de l'attribution la plus importante selon chaque trajectoire (abandon, création d'entreprise, recherche d'emploi suivie d'entrepreneuriat)

3) L'attribution narcissique constitue l'apport théorique de cette recherche.

Annexe n°2 (suite) - Data structure. Regroupement des codages de premier, deuxième et second rang agrégé (inspiré de Gioia et al., 2013)

