

# Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre

Marie-Josée Bernard ● Saulo Dubard Barbosa

**Résumé.** Dans la littérature en Entrepreneuriat, la résilience est principalement présentée comme un trait de caractère de l'entrepreneur. Nous proposons de l'étudier en tant que processus et nous explorons plus particulièrement le rôle que peut jouer la dynamique de résilience dans le déclenchement de la décision d'entreprendre. Nous avons recueilli les récits de vie de trois entrepreneurs résilients et nous avons analysé en détail leurs parcours comprenant un total de 206 événements critiques. A partir de cette analyse, nous avons élaboré un modèle qui s'appuie sur la théorie du traumatisme comme élément déclencheur du processus de résilience et qui met en avant les éléments clefs nourrissant ce processus. Nous constatons que plusieurs de ces éléments sont précurseurs d'une démarche entrepreneuriale : les tuteurs de résilience apportent les nourritures affectives nécessaires pour que l'individu soit capable de se construire un réseau social, l'engagement dans l'action permet d'avoir des expériences et des interactions qui sont sources d'apprentissages, les victoires intermédiaires et le travail sur l'estime de soi apportent une légitimité et une confiance en soi nécessaires à entreprendre plus tard. Enfin, la notion de quête de sens et de cohérence met en lumière les écarts entre les valeurs personnelles de l'individu et les pratiques managériales de l'organisation où il est employé, contribuant à le déplacer vers l'entrepreneuriat et à façonner son projet de création d'entreprise. Notre étude montre ainsi que la dynamique de résilience peut participer de manière multidimensionnelle au faisceau de causalités sources du déplacement vers l'entrepreneuriat.

**Marie-Josée Bernard**  
EM Lyon Business School  
M.J.Bernard@em-lyon.com

**Saulo Dubard Barbosa**  
EM Lyon Business School  
barbosa@em-lyon.com

---

Jusqu'à présent, dans la littérature en Entrepreneuriat le concept de résilience a été appréhendé en tant que réponse à un contexte difficile, voire extrême (Danes, Lee, Amarapurkar, Stafford, Haynes, & Brewton, 2009), ou alors comme trait de personnalité, qualité, habileté de l'entrepreneur (Hayward, Forster, Sarasvathy, & Fredrickson, 2010). Si les travaux en entrepreneuriat mobilisent la notion de résilience de manière plus ou moins nuancée, celle-ci est appréhendée dans la plupart des études comme une forme d'habileté émotionnelle et cognitive utile à l'entrepreneur, notamment pour rebondir après des échecs liés à leur démarche entrepreneuriale. Elle est considérée comme un atout pour faire face à des difficultés et non comme un moteur dynamique suffisamment fort pour être à l'origine du déclenchement du processus entrepreneurial lui-même. Le résultat est une littérature naissante laquelle, jusqu'à présent, a étudié l'impact de la résilience en entrepreneuriat tout en sous-estimant l'aspect processuel et évolutif de celle-ci dans la trajectoire de vie des individus.

Notre article vise à étudier la résilience en tant que processus dynamique, en nous interrogeant sur son rôle dans le déclenchement de la décision d'entreprendre. Notre attention porte ainsi sur la dynamique de résilience engendrée par des événements de vie marquants, à caractère traumatique, survenus antérieurement à la décision d'entreprendre. Il nous semble évident que tous les entrepreneurs ne sont pas résilients et qu'il n'est pas nécessaire de traverser un processus de résilience (ou d'avoir été confronté à un événement traumatique) pour devenir entrepreneur. Cependant, les travaux d'Albert Shapero sur la notion de déplacement (Shapero, 1975 ; Shapero & Sokol, 1982) suggèrent que certains événements critiques reliés au contexte de vie des individus peuvent les conduire à la décision d'entreprendre et au passage à l'action. Afin d'approfondir l'étude des facteurs socio-psychologiques reliant le déplacement et la décision d'entreprendre, une focalisation sur des processus de résilience peut apporter de nouveaux repères théoriques pour mieux resituer chaque déplacement dans la trajectoire de vie des individus. Ainsi, nous souhaitons contribuer à l'étude de la décision d'entreprendre et du déclenchement du processus entrepreneurial en explorant la question suivante : quel rôle la dynamique de résilience peut-elle jouer dans le déclenchement de la décision d'entreprendre ?

Nous explorons cette question à travers une étude de trois parcours de vie « révélateurs » (au sens de Gioia, Corley & Hamilton, 2013), recueillis auprès de trois entrepreneurs dont nous avons pu suivre l'évolution et que nous avons interviewés de façon régulière sur la période de 2006 à 2010. Nous présentons une étude exhaustive de ces trois récits de vie, ayant fait l'objet d'un double codage thématique et conceptuel. Nous développons ainsi un modèle qui met en avant les facteurs essentiels du processus de résilience, en incluant sa genèse, son développement, et les facteurs-clefs contribuant au déclenchement de la décision d'entreprendre.

La notion de processus est au cœur de notre étude, car elle est transversale aux concepts majeurs que nous mobilisons. Tout d'abord, nous nous intéressons à la résilience en tant que processus dynamique d'absorption d'un choc subi, de reconstruction de soi, et de production de sens à partir de la situation vécue, tout cela au travers des interactions avec l'environnement comme support et soutien de la dynamique elle-même (Anaut, 2005 ; Charreire Petit & Cusin, 2013 ; Cyrulnik & Duval, 2006). Ensuite, nous nous interrogeons sur le rôle de cette dynamique dans le déclenchement de la décision d'entreprendre. Malgré les divergences de définition, les chercheurs du champ convergent sur le fait que l'entrepreneuriat est un processus (Fayolle, 2007 ; Gartner, 1985 ; Shane, 2012 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Steyaert et Hjorth, 2007 ; Verstraete & Fayolle, 2004). Par exemple, Bygrave (1989 : 21) affirme : « *Entrepreneurship is a process of becoming rather than a state of being.* » Bruyat (1993) distingue trois grandes étapes du processus entrepreneurial, à savoir, le déclenchement du processus, l'engagement ou passage à l'acte, et la phase de survie/échec/développement. Notre focalisation sur la décision d'entreprendre vise à mettre la lumière sur les premières phases du processus entrepreneurial, notamment son déclenchement, afin de mieux « comprendre les dynamiques conduisant un individu à passer à une phase active de développement d'un projet de création d'entreprise » (Bruyat, 1993 : 299).

En nous interrogeant sur le rôle de la dynamique de résilience dans le déclenchement de la décision d'entreprendre, notre étude vient compléter d'autres travaux de recherche qui commencent à s'ouvrir à une approche plus dynamique de la résilience en Management. Par exemple,

une vision processuelle et dynamique de la résilience est très présente dans l'étude de la résilience organisationnelle (Altintas & Royer, 2009 ; Bégin & Chabaud, 2010 ; Hollnagel, Journé, & Laroche, 2009 ; Merminod, Mothe & Rowe, 2009 ; Tillement, Cholez & Reverdy, 2009) et des trajectoires individuelles des whistleblowers (Charreire Petit et Cusin, 2013). En Entrepreneuriat, un ouvrage collectif coordonné par Martine Brasseur (2009) a commencé à évoquer la notion de dynamique de résilience, dans une perspective particulière qui est celle de l'insertion sociale. Bernard (2008) a proposé une « rencontre théorique » entre l'entrepreneuriat et la dynamique de la résilience. De plus, plusieurs chercheurs s'intéressent aux approches narratives pour étudier les phénomènes entrepreneuriaux (Gartner, 2007 ; Garud & Giuliani, 2013), étant donné l'importance des dimensions diachronique et synchronique du processus entrepreneurial (Bygrave, 1989 ; Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2007 ; Gartner, 1985, 1990 ; Shane, 2012 ; Steyaert & Hjorth, 2007).

Notre article se présente de la façon suivante. Dans une première partie, nous revisitons les fondements théoriques du concept de résilience dans la littérature en Psychologie et nous présentons ses principales applications dans la littérature en Entrepreneuriat. Nous posons ainsi quelques bases conceptuelles qui seront par la suite développées et complétées par notre étude empirique, dont nous explicitons la méthodologie en deuxième partie. La troisième partie détaille les résultats de notre étude, en présentant le modèle du processus de résilience que nous avons élaboré au travers de l'analyse des trois parcours de vie étudiés. L'article se conclut par une ample discussion des contributions de cette étude, ainsi que de ses limites et des voies de recherche future qui en découlent, pour la littérature en Entrepreneuriat.

## FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RESILIENCE ET SES DECLINAISONS EN ENTREPRENEURIAT

Le concept de résilience trouve son origine dans la physique des matériaux. Dans ce cadre de référence, la résilience désigne « *la résistance des matériaux soumis à un choc élevé et la capacité pour une structure d'absorber l'énergie cinétique du milieu sans se rompre* » (dictionnaire Robert).

Le concept de résilience a ensuite été « investi » par le champ de la Psychologie dans les années cinquante avec les premiers travaux d'Emmy Werner et ses publications en 1971. Depuis, la littérature en Sciences Sociales a vu apparaître une profusion d'études liés au thème de la résilience et reflète à ce jour peu de consensus sur la définition de ce concept (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000 ; McCubbin, 2001). Cependant, un certain nombre d'auteurs considèrent que la définition de la résilience doit absolument comporter deux conditions essentielles, à savoir : *une exposition à un contexte d'adversité* correspondant à une menace forte, à un stress significatif, à un traumatisme, et *une adaptation positive se traduisant par une certaine évolution*, malgré les risques encourus et les obstacles au développement (Bonanno, 2012 ; Luthar et al., 2000 ; Masten & Coatsworth, 1998 ; McCubbin, 2001 ; Théorêt, 2005).

Charreire Petit & Cusin (2013) ont répertorié différentes définitions de la résilience dans la littérature et ont retenu trois dimensions pour leur étude : l'absorption du choc subi, la reconstruction, notamment sur le plan professionnel, et la production de sens à partir de la situation vécue. Nous

retenons aussi ces dimensions dans notre recherche, en prenant en compte l'ensemble du parcours de vie des personnes étudiées<sup>1</sup>.

Dans la littérature en Psychologie les différentes approches de la résilience peuvent être regroupées en trois grands « courants » de recherche qui ont développé des positions contrastées : le premier très focalisé sur l'étude des conditions d'émergence de la résilience, en termes de facteurs de risques et de protection et de la dynamique de ces facteurs (Garmezy 1991 ; Rutter, 2006 ; Werner, Bierman & French, 1971 ; Werner & Smith, 1982) ; le deuxième s'intéressant à la résilience en termes de traits de personnalité, habiletés et comportements des individus (Bonanno, 2004 ; Gunnar, 1978 ; Joubert & Raeburn, 1998 ; Poilpot, 1999) ; et le troisième centré sur la dimension intrapsychique de la résilience et s'intéressant aux interactions avec l'environnement comme support et soutien de la dynamique elle-même (Anaut, 2005 ; Cyrulnik & Duval, 2006 ; Lecomte et al., 2005). Nous constatons à ce jour que d'une certaine façon, les deux premières approches sont mobilisées dans la littérature en Entrepreneuriat, mais que la troisième y est beaucoup moins étudiée.

## LA RÉSILIENCE DANS LA LITTÉRATURE EN ENTREPRENEURIAT

Pour réaliser notre revue de la littérature sur la notion de résilience en entrepreneuriat, nous avons utilisé deux heuristiques simples. Tout d'abord, nous avons répertorié des articles académiques traitant de manière explicite de la notion de résilience dans le champ de l'entrepreneuriat. Ensuite, au vue de notre question de recherche, nous avons privilégié des articles s'intéressant aux phases amont du processus entrepreneurial, lesquels éclairent de différentes façons le déclenchement du processus, tout en évoquant de manière implicite ou explicite des notions proches de celle de résilience. Cette démarche nous a permis d'identifier deux grandes catégories d'approches de la résilience dans la littérature en Entrepreneuriat : celles qui privilégient la notion de trait, habileté, qualité ; et celles qui mettent en avant la dimension contextuelle en mobilisant la résilience comme réponse à une situation difficile extrême.

Un troisième courant de recherche s'intéressant aux réactions à l'échec entrepreneurial mobilise aussi des concepts proches de la notion de résilience (tels que le *coping*, stress, résistance) mais ne traite pas explicitement de cette notion et se focalise, par définition, sur les phases en aval du processus entrepreneurial (Byrne & Shepherd, 2015 ; Jenkins, Wiklund & Brundin, 2014 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd, Patzelt & Wolfe, 2011). Par conséquent, nous ne nous étendons pas sur ces travaux ici. Nous ne traiterons pas non plus des travaux faisant allusion à la notion de résilience ou de *coping* dans le contexte de la gestion de carrières (Arora & Rangnekar, 2014 ; Baker Caza & Milton, 2012 ; McLarnon & Rothstein, 2013 ; Nandkeolyar, Shaffer, Li, Ekkirala & Bagger, 2014), qui sont globalement éloignés de notre problématique et du champ de l'Entrepreneuriat.

Le tableau A qui se situe en annexe présente une synthèse en soulignant les principales approches du concept de résilience dans la littérature en Entrepreneuriat. Dans l'ensemble de ces travaux, la résilience n'est pas explicitée dans ses mécanismes, elle est simplement déclinée sous différentes formes. Les définitions des différentes facettes de la résilience, comme capacité cognitive et émotionnelle, portent en elles-mêmes l'essentiel présupposé que celle-ci est composée d'une habileté positive : à savoir, celle de s'adapter à des situations à risque ou hautement stressantes. Le concept de résilience est ainsi vu comme un trait de personnalité<sup>2</sup> associé à d'autres traits positifs, mais dépourvu de

1. Charreire Petit & Cusin (2013) analysent la trajectoire de résilience du joueur de football Jacques Glassmann depuis son événement de Whistleblowing en 1993. Nous avons permis aux sujets de notre étude de choisir librement le cadre temporel de leurs récits de vie lors de nos entretiens, en leur permettant de revenir spontanément aux événements de leur enfance.  
2. La première phrase de l'article de Manzano-García et Ayala Calvo (2013) est parlante : « An entrepreneur is an individual with a special gift... » (p. 245).

contexte et de toute dimension processuelle. Ces travaux tendent à négliger l'aspect dynamique du processus psychologique et vital qu'elle représente.

En ce qui concerne les travaux traitant la résilience en tant que réponse à un contexte difficile, ils font souvent un amalgame entre ce qui est décrit en tant que contexte d'adversité et le qualificatif de « résilient. » Par exemple, il y a une vaste littérature sur la résilience économique des régions, définie comme leur capacité à faire face aux crises économiques (Huggins et Thompson, 2015 ; Williams & Vorley, 2014). La plupart de ces travaux n'adopte pas comme niveau d'analyse l'individu et néglige les travaux sur la résilience en Psychologie. Le terme « résilience » devient un simple qualificatif des régions et des entreprises capables de surmonter la crise.

Enfin, même les travaux centrés sur la psychologie de l'entrepreneur (tels que ceux de Bullough & Renko, 2013, et de Bullough et al., 2014) finissent par présenter la résilience en tant que qualité et émotion positive. Cette vision est certes intéressante, mais elle néglige très souvent la dimension historique essentielle de la survenue du traumatisme et de ses conséquences dans le processus de reconstruction de l'individu (Cyrulnik & Seron, 2003 ; Ferenczi, 1934/2006).

#### *La notion de déplacement : un antécédent de la résilience dans le champ de l'entrepreneuriat*

Si les principaux courants de recherche reliés à la notion de résilience en Entrepreneuriat ne s'intéressent pas assez à l'aspect dynamique et au rôle du processus de résilience dans les phases en amont de la décision d'entreprendre, force est de constater que les travaux développés par Shapero et ses collègues (Shapero, 1975, 1982 ; Shapero & Sokol, 1982) en constituent une exception. Selon Shapero (1982), les événements de vie significatifs (tels que la perte d'emploi, la migration, les événements de la vie familiale, etc.) peuvent déclencher la décision d'entreprendre. Dans ces contextes, les individus n'ont pas nécessairement changé, mais leurs perceptions des « nouvelles » circonstances ont varié. Le potentiel entrepreneurial peut être présent, mais il exige donc un « déplacement » pour se manifester.

En effet, Shapero a utilisé le terme « déplacement » pour montrer qu'il y avait la survenue d'un phénomène fort, positif ou négatif qui pouvait précipiter la décision d'entreprendre. Lorsqu'il parle de ce mouvement de report d'orientation d'un individu sur l'entrepreneuriat, Shapero évoque des situations de difficultés vécues soit dans la vie professionnelle, soit dans la vie familiale ou sociale, ou bien des circonstances plus heureuses liées à l'encouragement à réaliser d'autres ambitions. La typologie des événements/déplacements présentés par Shapero constitue certes une source d'informations digne d'intérêt pour comprendre le déclenchement de la décision d'entreprendre.

Cependant cette typologie ne présente l'événement/déplacement que dans sa dimension descriptive. En effet, Shapero ne rend compte que de quelques événements possibles, rarement de l'intensité de ces événements et pas du tout des mécanismes de résilience qui aident l'individu à vivre et à transcender les déplacements en les transformant. Dans ses travaux, la notion d'événement est plutôt abordée de façon contextuelle et « exogène », même si Shapero envisage que : « *some displacements are internal to the entrepreneur in that they are generated without reference to anything but the passage of time* » (1982 : 72).

Les travaux sur l'intention entrepreneuriale ont repris certains éléments du modèle de Shapero, notamment afin de les combiner avec la théorie du

comportement planifié (Krueger, 1993 ; Krueger, Reilly & Carsrud, 2000). Dans la plupart de ces travaux, néanmoins, la notion de déplacement est laissée de côté. Les antécédents de l'intention entrepreneuriale sont ainsi appréhendés en termes d'attitudes et de perceptions individuelles par rapport aux normes sociales et au contrôle que l'individu pourrait avoir sur les résultats de son action (Ajzen, 1991, 2002 ; Krueger & Carsrud, 1993), enfin, en termes de faisabilité et désirabilité perçues (Krueger et al., 2000). Par conséquent, ces études mettent l'accent sur des caractéristiques individuelles (voire sociales) contribuant à augmenter ou à diminuer l'intention d'entreprendre, mais ne s'intéressent que rarement au passage à l'acte et pas du tout aux traumatismes passés et à la dynamique de résilience susceptible de déclencher ce passage à l'acte.

Afin d'approfondir l'étude des mécanismes de résilience qui peuvent potentiellement contribuer à la transformation d'une difficulté ou d'un déplacement en passage à l'acte entrepreneurial, nous nous sommes intéressés à l'histoire personnelle des individus, aux événements critiques de leurs parcours de vie et à la façon dont ils les ont vécus. Nous avons ainsi recueilli les récits de vie de trois entrepreneurs ayant vécu un traumatisme important dans leur première enfance, suivi de confrontations à des formes diverses d'adversité tout au long de leur parcours. Nous nous sommes alors interrogés sur le rôle joué par la dynamique de résilience dans le déclenchement de leur décision d'entreprendre.

## LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Au vue de notre question de recherche, nous avons utilisé une méthode qualitative et longitudinale pour l'étude de trois parcours de vie d'entrepreneurs résilients. Cette méthode a favorisé des allers-retours entre le terrain choisi et la littérature portant sur les concepts mobilisés. Elle s'inspire de la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967 ; Strauss & Corbin, 1998). Nous avons également adopté une approche biographique, ce qui nécessite un recueil minutieux des récits de vie pour mieux comprendre de façon longitudinale le processus étudié.

### CHOIX DES PARTICIPANTS

Dans un esprit « d'échantillonnage théorique » (Glaser & Strauss, 1967), nous avons sélectionné des entrepreneurs susceptibles de nous apporter un matériel riche, qui mette clairement en lumière les relations entre les concepts de résilience et d'entrepreneuriat (ce choix a fait l'objet d'importants échanges avec le Dr. Cyrulnik). Il s'agissait pour nous de trouver des cas « révélateurs » au sens de Gioia et al. (2013), c'est-à-dire, des cas présentant un fort potentiel pour développer un nouvel éclairage sur un phénomène peu étudié (Langley & Abdallah, 2011), à savoir, le rôle du processus de résilience dans le déclenchement de la décision d'entreprendre.

Les personnes que nous avons interviewées ont été rencontrées en premier lieu dans un cadre de relation pédagogique avec le premier auteur, qui les a suivies avec une plus ou moins grande proximité dans les étapes de leur projet de création d'entreprise : dans les phases amont, dans la phase de démarrage et dans la phase de développement pour le plus ancien des projets. C'est avec la certitude d'un accord préalable sur la démarche proposée que le premier auteur a démarré une série d'entretiens avec chaque entrepreneur. Au fur et à mesure des entretiens, ces personnes lui

ont confié leurs expériences, et ont fait naturellement le lien entre leurs projets actuels et les événements marquants de leur vie, y compris ceux de la première enfance.

Nous tenons à insister sur la dimension d'extrême délicatesse que revêt le fait de demander à trois personnes de se livrer de la façon la plus authentique possible dans le partage des temps forts de leurs vies, en incluant les événements les plus difficiles, puisque la notion de résilience a été clairement présentée dès le début du travail. Grâce à la confiance préalablement créée avec le premier auteur, dont la posture déontologique a pu être vérifiée par les trois entrepreneurs, ces trois personnes ont accepté de se rendre disponibles pour nous permettre de réaliser les différentes étapes de notre travail de recueil de récits de vie. Le tableau 1 ci-dessous dresse le profil des participants de l'étude.

## LE RECUEIL ET LA RETRANSCRIPTION DES RÉCITS DE VIE

Le recueil des récits de vie a été réalisé par le premier auteur. Il a effectué six à huit entretiens par étapes successives avec chaque personne, totalisant entre 9 et 12 heures d'entretiens par personne, sans compter les nombreux échanges informels auxquels ces entretiens ont donné lieu. Depuis le lancement de notre recherche, il a de façon régulière entretenue la relation avec chacune de ces personnes, à chaque étape d'avancée et de traitement de l'information.

La première série d'entretiens a été réalisée entre septembre 2006 et janvier 2007. Les ré-auditions se sont déroulées entre septembre et décembre 2007. A l'issue du travail de recueil de données, nous avons réalisé pour chaque interviewé une synthèse des événements critiques en les nommant et en les mettant en lien avec l'impact produit sur la personne. Ces événements sont de nature très diverse et portent en eux-mêmes des effets multidimensionnels. Le premier auteur a ensuite restitué ces informations aux personnes concernées, puis nous avons repris notre investigation analytique après ces échanges. La première ligne du tableau 1 détaille le nombre d'entretiens réalisés avec chaque personne dans chaque étape de la collecte des données. La durée des entretiens a varié entre une et deux heures. Cela n'inclut évidemment pas les échanges informels (par téléphone et email) entretenus de façon plus ou moins régulière jusqu'à fin 2010.

Malgré la lourdeur du travail, nous avons opté pour la réalisation intégrale des retranscriptions du discours des personnes rencontrées. Les retranscriptions ont été réalisées dans le prolongement de la période d'interviews et ont été soumises à deux reprises à chaque interviewé, pendant 2008 et 2009. Les retranscriptions ont fait l'objet d'environ 80 heures de travail. Les textes de transcription forment un volume de 40 à 45 pages pour chaque récit.

Les retranscriptions ont fait l'objet aussi de relectures successives, de notre part et de celle des personnes interviewées. En 2008 et 2009, le premier auteur a repris tout ce travail sous la forme d'une ré-audition avec chacun des trois entrepreneurs, en prenant le temps de laisser commenter chaque personne. Ces auditions de validation ont été également enregistrées. Le tableau 2 présente une synthèse des parcours de vie étudiés.

**Tableau 1.** Synthèse des profils des entrepreneurs et des entreprises créées

	Histoire 1 - Tomas	Histoire 2 – Mathieu	Histoire 3 –Yves
Nombre d'entretiens (durée moyenne : 1,5 heures)	Septembre 2006 à janvier 2007 : 4 Septembre à décembre 2007 : 3 Début 2008 : 1	Septembre 2006 à janvier 2007 : 3 Septembre à décembre 2007 : 3 Début 2008 : 1	Septembre 2006 à janvier 2007 : 3 Septembre à décembre 2007 : 2 Début 2008 : 1
Événements traumatiques d'origine	Maladie avec hospitalisation de longue durée - Handicap	Abandon - Naissance dans un pays en guerre – Exil - Adoption avec maltraitance	Séparation et éloignement lors de la naissance du frère cadet Impossibilité d'aller au collège Contexte familial difficile : discrimination dans la fratrie, alcoolisme du père
Nature de la résilience dans ses premières manifestations	Entourage familial Sport de haut niveau Engagement associatif sportif Importance de sa propre famille	Religieuse et spirituelle Engagement associatif à dimension sociale Importance de sa propre famille	Investissement dans l'apprentissage professionnel Engagement politique et associatif Création d'activités entrepreneuriales Responsabilité paternelle
Formation ante-création	Double formation d'ingénieur, avec une spécialité informatique et mathématique appliquées.	Ecole de commerce suivie des formations complémentaires à l'INSEAD et à l'IMD.	« Parcours d'autodidacte » - BEP électricité - Formation de cadre dirigeant « maison » au sein de grande entreprise - DU en addictologie
Responsabilités ante-création	Direction de département informatique et autres postes à responsabilités notamment dans des organismes bancaires.	Numéro 2 d'une grande entreprise multinationale	Direction de régions Cadre dirigeant
Age à la création	44 ans	33 ans	54 ans
Date de la création	2004	2006	2000
Activité de l'entreprise	Recrutement et conseil pour l'emploi des personnes handicapées : l'entreprise a comme objet d'aider d'autres entreprises dans le recrutement des personnes handicapées et propose à ses clients du conseil sur le même thème, tout en favorisant une approche de la différence et de l'intégration des compétences de ces personnes.	Financement et soutien aux créateurs d'entreprise : l'entreprise a pour objet de favoriser et de démocratiser l'investissement et de créer la rencontre fructueuse entre le monde des entrepreneurs et le monde des investisseurs.	Prévention, formation, accompagnement des entreprises aux risques d'addiction et psycho-sociaux : l'entreprise a comme objet principal la prévention des addictions en entreprise et la problématique de la santé au travail. Elle a d'abord eu pour objet la démarche de diagnostic, de prévention, et de formation aux risques de l'alcool dans les organisations.



**Tableau 2.** Synthèse des trois parcours de vie

Histoire 1 – Tomas
<p>Le sujet a 44 ans au moment de la création. Il crée une entreprise de conseil, dédiée au recrutement des personnes handicapées. Il est lui-même handicapé, à la suite d'une polio, détectée très tôt. Il a vécu, très jeune, beaucoup d'épreuves liées à son état de santé. Il développe à l'adolescence, une passion pour le tennis de table, qui deviendra son premier « tremplin » de résilience. Il devient sportif de haut niveau dans ce sport et gagne tous les titres d'un parcours de grand champion, ceci en parallèle de la poursuite d'un parcours professionnel de très bon niveau.</p>
Histoire 2 – Mathieu
<p>Le sujet a 33 ans au moment de la création. Il crée une entreprise de micro investissement pour les entrepreneurs, avec une volonté de démocratisation de l'accès au financement. Il est de double culture vietnamienne et française, il est né pendant la guerre du Vietnam et a été abandonné par sa mère d'origine. Il a connu l'orphelinat, avant d'être adopté par une famille française, qui a développé des comportements de maltraitance à son égard. Il a découvert la foi, qui est une dimension essentielle de sa vie, ce qui l'amène à un fort engagement social, dès l'adolescence. Elle constitue un élément majeur de sa résilience. Il a adopté lui-même un petit enfant, ce qui représente un acte majeur pour lui, et a fondé une famille, aujourd'hui composée de quatre enfants, dont un petit enfant présentant un handicap. Il a suivi des études de commerce. Il a occupé des postes à responsabilités dans des entreprises internationales, avant de devenir entrepreneur.</p>
Histoire 3 – Yves
<p>Le sujet a créé son entreprise à 54 ans. Celle-ci est dédiée à la prévention des risques des addictions dans les entreprises, en premier lieu celui de l'alcool. Il est autodidacte, ce qui est pour lui, une de ses blessures profondes. Il fait ses débuts dans la vie professionnelle, comme ouvrier. Il évolue très rapidement vers d'autres activités et intègre une entreprise multinationale : au départ comme simple vendeur, il progressera très vite pour arriver à faire partie du top-management français. Le sujet découvre l'alcool au cours de son parcours professionnel, ce qui va devenir un élément clef de sa vie. Il vit intensément sa vie personnelle, professionnelle et familiale. Il développe plusieurs formes d'engagement, crée des activités commerciales en plus de son travail salarié. Il vivra une reprise d'entreprise difficile, qui se soldera par un échec retentissant. Il perdra tout ce qu'il possède et connaîtra l'addiction à l'alcool, avant d'entreprendre un processus douloureux de guérison et dans cet élan, créera sa société.</p>

## LE CODAGE ET L'ANALYSE DES PARCOURS DE VIE

Les entretiens nous ont fourni des informations à travers les structures linguistiques, sources de lexiques spécifiques, « premières pierres » du codage. Nous avons ainsi cartographié le discours de chaque personne, ce qui nous a permis de faire émerger les différents concepts que nous avons mobilisés tout au long de notre analyse. Grâce à ce travail nous avons aussi élaboré « des parcours de vie » nous permettant de visualiser les différents niveaux d'informations, composant le processus de résilience. Le design de ce processus met en perspective la place particulière de la création d'entreprise dans ce parcours.

Il est important de souligner le rôle du deuxième auteur dans le codage et dans l'analyse des récits de vie. Car si la confiance établie entre le premier auteur et les participants a été essentielle pour le recueil d'informations, le fait que le deuxième auteur n'ait jamais rencontré les trois interviewés lui a permis d'apporter un regard extérieur susceptible de réduire les biais d'interprétation potentiels, qui pourraient provenir d'une relation de proximité avec les participants. Ceci est en phase avec l'approche adoptée par Gioia et ses collègues : un membre de l'équipe de recherche immergé dans le terrain et un autre apportant une vision externe de la recherche (Gioia, Corley & Hamilton, 2013 ; Langley & Abdallah, 2011).

Ainsi, notre démarche d'analyse a fait l'objet d'un travail de codage et de double codage réalisé par les deux co-auteurs. Nous avons utilisé le codage ouvert et le codage axial, que nous avons adaptés et simplifiés.

Dans un premier temps, nous avons procédé à un codage simple, dans lequel chaque co-auteur a analysé individuellement chaque récit et a élaboré un premier codage à partir des différents mouvements d'aller-retour entre l'étude de la littérature et les retranscriptions. Ensuite nous avons procédé à un double codage, dans lequel nous avons confronté nos premières analyses individuelles afin d'établir ensemble les différentes catégories à retenir, nous permettant ainsi d'élaborer une structuration fine de l'information contenue dans ces récits de vie.

Nous avons aussi établi une chronologie des principaux événements de chaque parcours de vie, identifiant le contexte et les conséquences de chaque événement. Nous avons répertorié 47 événements critiques dans l'histoire 1, 92 événements critiques dans l'histoire 2 et 67 événements critiques dans l'histoire 3. Cette chronologie d'événements a été discutée et validée avec chaque participant. Nous avons analysé les conditions d'occurrence de chaque événement, ainsi que l'impact de chaque événement sur la personne en termes de son évolution dans une trajectoire dynamique. Ce travail minutieux est en phase avec les suggestions de Van de Ven (2007) pour la recherche sur des processus longitudinaux. Cet auteur suggère que la taille de l'échantillon dans ce type d'étude ne doit pas être jugée par le nombre de cas étudiés, mais surtout par le nombre d'événements identifiés dans le processus de changement de chaque cas (Van de Ven, 2007, p. 212-213). Les tableaux récapitulant en détail les événements critiques de chaque parcours de vie sont disponibles auprès des auteurs.

Les tableaux 1 et 2 présentent de façon synthétique les événements traumatiques vécus par les participants dans leur enfance, les éléments constitutifs des premières manifestations de leur résilience, ainsi que des éléments plus proches dans le temps de leur création d'entreprise : formation et expériences professionnelles ante-crédation, âge, date de la création et activité de l'entreprise. Nous constatons que la recherche en entrepreneuriat s'est beaucoup focalisée sur ces derniers éléments. Par exemple, plusieurs études ont démontré que l'expérience professionnelle et les connaissances acquises ante-crédation ont un effet important sur l'intention d'entreprendre (Krueger, 1993) et sur l'identification d'opportunités entrepreneuriales (Shane, 2000). Nous retrouvons en effet quelques indices de cela dans les parcours de vie de nos trois entrepreneurs: prises de responsabilités et de postes de direction, participation à des réseaux professionnels et associatifs, engagement et prise d'initiative dans plusieurs domaines (sportif, politique, associatif, et même entrepreneurial). Cependant, ces éléments semblent insuffisants pour expliquer la nature des décisions entrepreneuriales des trois individus. Par exemple, il n'y a rien dans la formation d'ingénieur de Tomas (Histoire 1), ni dans son poste de directeur de département informatique d'une banque, qui pourrait expliquer entièrement sa décision de créer une entreprise de recrutement et de conseil pour l'emploi de personnes handicapées. L'identification de l'opportunité entrepreneuriale (si on veut l'appeler ainsi) ne peut être comprise que si on prend en compte le fait que l'individu est lui-même handicapé, et qu'il a vécu plusieurs sortes de difficultés et de discrimination au regard de son handicap.

De plus, lorsque nous confrontons les parcours de vie de chaque participant avec la littérature sur la résilience, il devient clair que certains des éléments souvent évoqués comme « expérience professionnelle ou extra-professionnelle ante-crédation » peuvent être en effet des éléments constitutifs d'un processus de résilience. C'est le cas de l'engagement fort et diversifié des trois personnes étudiées. À l'écoute de ces personnes et à l'analyse détaillée de leurs parcours, nous constatons que cet engagement

dans l'action<sup>3</sup> traduit une quête de sens et répond, d'une certaine manière, aux expériences difficiles vécues tout au long de la vie.

Nous allons détailler et discuter ces propos dans les sections suivantes, au travers d'une analyse minutieuse de chaque parcours de vie étudié. Au vue de notre question de recherche portant sur le rôle de la dynamique de résilience dans le déclenchement de la décision d'entreprendre, il nous a semblé pertinent de faire un effort de modélisation. Car si la lecture des tableaux 1 et 2 peut suggérer un lien entre la décision d'entreprendre et les difficultés vécues, elle ne rend pas explicite le processus de résilience sous-jacent à chaque histoire. Afin de rendre explicite ce processus, nous adoptons une démarche similaire à celle des études mobilisant les méthodes de la théorie enracinée, de l'ethnographie et plus globalement de recherche qualitative (Ashforth, Kreiner, Clark & Fugate, 2007 ; Corley & Gioia, 2004 ; Creed, DeJordy & Lok, 2010 ; Gioia, 1998 ; Gioia et al., 2013 ; Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006 ; Langley & Abdallah, 2011 ; Van Maanen, 1979). Spécifiquement, nous incluons des données de premier ordre (directement issues des passages de verbatim) ainsi que des données de second ordre (de concepts plus abstraits que nous avons développés à travers le codage de nos entretiens). Nous suivons ainsi l'approche adoptée par Corley et Gioia (2004) et détaillée par Gioia et al. (2013). La figure 1 ci-dessous montre la structure de nos données après codage, avec des passages de verbatim démonstratifs de nos codes de premier ordre<sup>4</sup>. Le tableau B en annexe fourni des passages supplémentaires soutenant l'interprétation de nos résultats, cette fois-ci organisés par thème de second ordre<sup>5</sup>.

## RESULTATS

A partir de notre travail de double codage explicité dans la Figure 1 et de la chronologie des principaux événements critiques de vie de chaque entrepreneur, nous avons construit un modèle du processus de résilience contribuant au déclenchement de la décision d'entreprendre. Nous le présentons en Figure 2 afin de fournir une structure d'ensemble pour la théorie émergente (ou « intermédiaire » au sens de David, 2004) que nous développons par la suite. Le tableau B en annexe fourni des extraits représentatifs de verbatim pour les principaux thèmes mis en avant dans les figures 1 et 2, afin d'apporter des données supplémentaires soutenant notre interprétation des résultats.

Le modèle que nous présentons dans la Figure 2 est émergent, car issu de notre étude empirique. Afin de privilégier la clarté de lecture du modèle, nous n'avons retenu que les thèmes de second ordre et les dimensions marquant les différentes étapes du processus. Comme dans la plupart des théories intermédiaires, les flèches sont là pour suggérer une causalité et une dynamique processuelle devant être encore étudiées davantage. De plus, l'aspect linéaire de ce modèle vise à simplifier la compréhension et ne doit pas effacer les nombreuses itérations et interactions possibles, lesquelles sont primordiales pour nourrir tout un système complexe et vivant. Nous présentons ci-dessous une vision d'ensemble du processus de résilience contribuant au déclenchement de la décision d'entreprendre, avant de détailler les éléments constitutifs de chaque étape de ce processus.

3. L'engagement est ici évoqué, comme l'engagement avec soi-même. L'engagement propulse l'individu dans une dynamique d'actions à venir. L'engagement est un construit multidimensionnel, selon le modèle de Meyer et Herscovitch (2001).

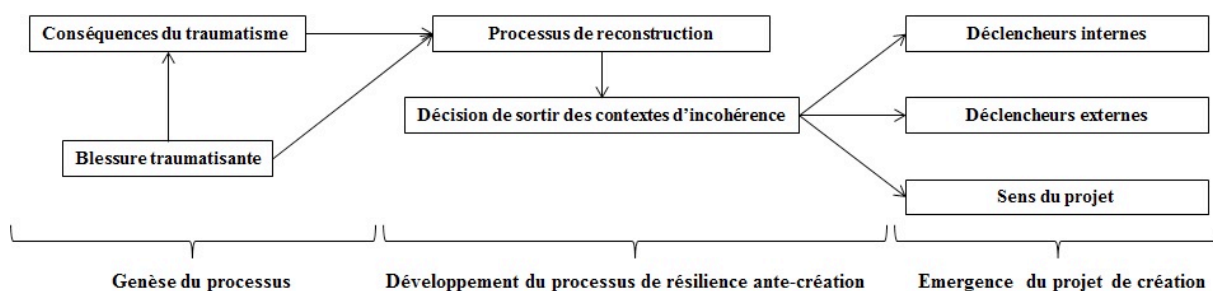
4. Creed et al. (2010) organisent leurs données de façon similaire, en présentant des verbatim démonstratifs pour chaque code de premier ordre.

5. Corley et Gioia (2004) organisent leurs données par thème de second ordre.

Figure 1. Structure des données après codage



Figure 2. Processus de résilience contribuant au déclenchement de la décision d'entreprendre



Le processus démarre par l'apparition d'une blessure traumatisante ayant lieu généralement dans la première enfance de l'individu. Le traumatisme est multidimensionnel : les blessures d'origine se trouvent souvent réactivées et les traumatismes primaires peuvent aussi être suivis de traumatismes secondaires. Les blessures d'origine créent chez le sujet une vulnérabilité acquise qui le rend particulièrement réceptif à différents signaux qu'il va percevoir tout au long de sa vie. Ces différents signaux peuvent alors renvoyer l'individu, parfois de manière inconsciente, à la blessure traumatisante d'origine : il s'agit des « réactivations de la blessure » ayant lieu au cours de la vie de la personne.

La blessure traumatisante engendre plusieurs conséquences chez l'individu. Outre les réactivations de la blessure, les principales conséquences du traumatisme observées sont un retentissement émotionnel et un sentiment de la différence. Lorsque l'individu est confronté au choc et qu'il vit le traumatisme, il met en place dans un premier temps différentes formes de défense pour survivre. L'après choc crée un ensemble de processus fins et complexes d'ordre psychique, émotionnel, physique et relationnel. Le retentissement émotionnel et le sentiment de la différence en font partie, car l'individu est émotionnellement touché (voire déstructuré) et blessé dans un ensemble de relations avec les autres. Ces relations complexes et difficiles participent à l'émergence et au renforcement du sentiment de la différence, et peuvent créer des phénomènes de discrimination à l'égard de l'individu. Chaque réactivation de la blessure renvoie à la configuration émotionnelle et relationnelle de la blessure traumatisante d'origine.

Le traumatisme entraîne ainsi en premier lieu une désorganisation psychique, à laquelle l'individu doit faire face. Par conséquent, il démarre et exige un processus de reconstruction au cours duquel la personne doit développer l'aptitude nécessaire à surmonter le trauma. Cette aptitude, condition *sine qua non* pour qu'on parle d'un processus de résilience, présuppose la satisfaction de critères essentiels à la réparation de l'appareil psychique. Il s'agit là des tuteurs de résilience, de l'estime de soi, des différentes formes d'engagement et des victoires intermédiaires. Ces quatre éléments ont tendance à interagir et contribuent à rétablir chez l'individu une confiance en soi et dans les autres, enfin, dans la vie, ce qui est essentiel pour pouvoir développer sa propre résilience et surmonter le trauma dans un processus de reconstruction.

Chaque événement critique rapporté dans les récits de vie de nos interviewés a non seulement un impact direct sur la personne, au niveau psychique, émotionnel et relationnel, mais aussi une conséquence sur la dynamique d'évolution du sujet, en terme de quête de sens et de cohérence, qui le pousse à découvrir de nouveaux contextes, à mobiliser de nouveaux ressorts et à développer de nouvelles capacités. Cette quête de sens amène l'individu à la décision de sortir des contextes d'incohérence et déclenche ainsi l'émergence du projet de création d'entreprise. Ce projet apparaît comme porteur de sens pour l'individu, car il émerge dans un processus où l'individu s'interroge sur les valeurs essentielles pour soi-même. Enfin, la décision d'entreprendre est déclenchée à la fois par des facteurs internes à l'individu (tels que un manque de reconnaissance, un sentiment de trahison et d'injustice, une confrontation à la discrimination) et externes (tels que l'existence d'un besoin réel, exprimé par d'autres personnes).

Nous allons détailler ces différents éléments dans ce qui suit, en distinguant trois phases du processus, à savoir : sa genèse, le développement du processus de résilience ante-crédation et l'émergence du projet de création. Cette distinction est plutôt didactique : en réalité il est

très difficile d'identifier avec exactitude le début et la fin de chaque phase du processus du fait des nombreuses interactions possibles. Ces trois phases permettent une meilleure compréhension de la démarche et restent cohérentes avec une approche diachronique.

## GENÈSE DU PROCESSUS DE RESILIENCE

Pour bien comprendre la notion de résilience, il est important de comprendre ce qui déclenche le processus de résilience lui-même. Celui-ci trouve sa source dans le « traumatisme, » conséquence du ou des événements vécus. Son origine peut être unique ou multifactorielle. Dans les trois parcours de vie que nous avons analysés, la blessure traumatisante d'origine se trouve dans l'enfance de l'individu. Pour l'histoire 1, Tomas<sup>6</sup> nous raconte ces événements de la manière suivante :

*"Je suis né dans une famille modeste socialement, ma mère était femme au foyer, mon père était ouvrier, il avait deux boulots, il travaillait de 12 à 14h par jour. [...] Je suis né en 61. Je suis né en Janvier, je devais être vacciné en juillet/août contre la polio et je n'ai pas été vacciné, parce que le médecin a pensé qu'il faisait trop chaud. Début septembre j'ai attrapé la polio. J'avais 8 mois. Je me suis retrouvé à l'hôpital pendant six mois. De 3 à 5 ans, j'ai été dans un centre spécialisé. J'ai des flashes de cette période. [...] J'ai eu pas mal d'opérations".*

Bien évidemment, ces événements ont eu un impact émotionnel très fort chez l'individu. Dans le cas de Tomas, cet impact a été renforcé par la réaction très chargée émotionnellement au sein de sa famille.

*"Dans le cadre de ma famille, cette maladie, c'était un peu comme un fléau de Dieu ; mes parents sont catholiques pratiquants, pour eux à l'époque c'était vécu un peu comme ça : « on a dû faire un truc de mal, pour avoir un fils qui attrape une maladie comme ça".*

Cet impact émotionnel est accompagné par un sentiment de la différence, lequel s'installe et se développe tout au long de la vie de l'individu.

*A l'époque où j'étais ado, je marchais encore, j'étais avec un copain, il y avait une fille qu'il connaissait, elle s'est approchée, il lui a dit : « je te présente Tomas, » il se baisse, il met ses deux bras vers mes cannes. Il dit à la fille « tu vois, s'il n'avait pas ça (en montrant les cannes) il serait pas mal ce gars ! »*

Le processus de résilience de Mathieu, dans l'histoire 2, trouve également son origine dans les événements traumatiques de son enfance : en particulier sa naissance dans un pays en guerre, l'abandon de la part de sa mère biologique et une adoption avec maltraitance par une famille française (voir tableau B en annexe).

Dans l'histoire 3, la genèse du processus est aussi liée à une situation familiale difficile, où impact émotionnel et sentiment de la différence sont aussi très présents. De père alcoolique et étant discriminé dans la fratrie notamment suite à la naissance de son frère cadet, Yves a vécu l'impossibilité d'aller au collège imposée par sa mère. Ce traumatisme est à l'origine de son parcours, qu'il qualifiera plus tard « d'autodidacte ».

6. Afin de préserver l'anonymat des personnes interviewées, tous les noms ont été modifiés.

## DÉVELOPPEMENT DU PROCESSUS DE RÉSILIENCE ANTE-CRÉATION

Comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature, la résilience inclut deux dimensions essentielles : la survenue d'un traumatisme (ou d'une confrontation à une forte adversité) consécutivement au trauma et l'aptitude de la personne à surmonter le trauma. Certains facteurs semblent être particulièrement importants et nécessaires à la construction de cette aptitude : la rencontre des tuteurs de résilience, l'engagement dans l'action, les victoires intermédiaires et la reconquête de l'estime de soi.

### *Les tuteurs de résilience*

La notion de tuteur de résilience renvoie à celle de soutien social, de main tendue, de bienveillance, de lien social. Pour se reconstruire il est essentiel de pouvoir tisser des liens, refaire confiance à d'autres et rompre parfois une spirale d'isolement. Tout individu, enfant ou adulte, qui a subi des dommages importants ne peut reprendre une vie psychique équilibrée que grâce à des apports extérieurs. Il faut à cet individu des « nourritures affectives » (Cyrułnik, 2000) permettant que la vie et la pensée reprennent. Ce qui ne peut alors être traité dans l'intrapsychique doit pouvoir être abordé en partie dans l'interactionnel.

Les tuteurs de résilience sont tout naturellement constitués d'abord par les membres de la famille, ceux avec qui l'individu qui vient de subir une agression psychique est dans un lien affectif fort. Quand la famille est défaillante, ou cause du traumatisme, nous avons pu constater que les individus ont la capacité à rechercher d'autres liens et soutiens qui pourront les « nourrir. » Par exemple, Mathieu exprime l'importance cruciale des rencontres et de l'aide d'autrui dans des moments particulièrement difficiles :

*"Les gens que j'ai trouvés sur ma route m'ont tous aidé à un moment ou à un autre. J'ai rencontré un aumônier au moment où je pensais au suicide. J'allais très mal...Il a tout de suite compris ce qui se passait. Il m'a dit « non ne fais pas ça, ta vie est précieuse".*

Tomas témoigne aussi de l'importance des tuteurs de résilience dans son enfance, en parlant de l'institutrice qui « a fait tout ce qu'il fallait pour que ça se passe le mieux possible » à l'école. Ensuite, à l'âge adulte, lorsqu'il a eu le soutien du Directeur Général de l'entreprise où il travaillait pour se préparer et participer aux Jeux Paralympiques de 1992.

Yves, dans son parcours d'autodidacte, reconnaît aussi l'importance des tuteurs de résilience. Tout d'abord, dans la personnification de l'entreprise où il a travaillé pendant une longue partie de sa vie et qui lui a fourni la formation qu'il n'a pas pu avoir par une voie académique. Ensuite, chez les Alcooliques Anonymes. Ainsi, le tuteur de résilience peut être aussi bien une institution qu'une personne physique, quelle que soit sa place, son statut, sa position.

### *L'engagement dans l'action*

Dans les processus de résilience que nous avons analysés, l'individu est en quête permanente de sens et cherche à s'engager. Chacun présente une forme d'engagement qui semble répondre à la nature du traumatisme vécu. Ainsi, avec son handicap physique et en

réponse à la discrimination rencontrée, Tomas développe un engagement sportif qui l'amène à devenir champion paralympique et numéro un mondial du tennis de table. Yves, quant à lui, dans sa quête de connaissance et peut-être de reconnaissance, développe un engagement politique intense. A son tour, Mathieu développe un engagement religieux éloigné de celui de sa famille adoptive. Cet engagement est pour lui le symbole de l'acceptation de la différence, en opposition au refus total de celle-ci par ses parents.

*"Petit, j'étais passionné par la vie des saints, des religieux, des missionnaires, Sœur Emmanuelle, Saint François d'Assise, qui allaient à l'encontre de l'indifférence générale. J'étais passionné pour les engagements qu'ils avaient pris, d'aller plus loin qu'eux-mêmes. En opposition par rapport à la façon dont mes parents vivaient leur foi".*

Ces différentes formes d'engagement sont en effet une source d'expériences diverses et d'interactions majeures dans le processus de reconstruction de soi. Elles sont aussi une importante source d'apprentissage.

#### *Les victoires intermédiaires*

Dans sa quête de reconstruction et de réparation de l'appareil psychique, l'individu ayant vécu un traumatisme s'engage, souvent avec l'aide d'un tuteur de résilience, dans des actions marquées par des victoires. Ces petites et grandes victoires contribuent à la reconstruction de l'estime de soi et sont souvent perçues comme des passerelles vers d'autres réalisations. Chaque victoire donne à l'individu l'envie d'aller au-delà, de se dépasser et de se fixer de nouveaux objectifs. Le parcours sportif de Tomas est démonstratif :

*"Quand j'ai été champion d'Europe pour la première fois, ça a commencé à me titiller de me dire, « je voudrais bien être numéro 1 Mondial. » La concrétisation effective ça a été je pense à Séoul quand j'ai été champion olympique, je me suis dit « si j'ai été capable d'être champion olympique c'est que j'ai la capacité d'être numéro 1 mondial ». [...] Je suis allé voir mon responsable et lui ai dit « Je voudrais préparer les jeux de Barcelone du mieux possible, pour réussir à être champion paralympique et devenir numéro un mondial. » C'était mon objectif en sport".*

Les victoires intermédiaires sont de toute nature et s'incarnent dans des sphères diverses de la vie de l'individu. Pour Tomas, il en est de même pour la naissance de son fils :

*"La compétition en sport c'est un achèvement. La naissance d'un bébé c'est un beau début. C'est des sensations qui en terme d'intensité peuvent être comparables. Sachant qu'avoir un enfant c'est beaucoup plus important qu'avoir un titre !".*

Pour Mathieu, c'est dans la sphère académique et scolaire qu'il a vécu quelques échecs et quelques victoires intermédiaires qu'il perçoit comme étant parmi les plus significatives de sa vie. Ces victoires semblent l'avoir aidé à « trouver sa voie. »



Pour Yves, les premières victoires ont eu lieu déjà dans la vie professionnelle, qu'il a commencé assez tôt. Il les décrit comme ses « premières créations. »

#### *La reconquête de l'estime de soi*

Dans la dynamique de reconstruction de l'appareil psychique propre au processus de résilience, le travail sur l'estime de soi est fondamental (Cyrulnik & Duval, 2006). Les tuteurs de résilience, les diverses formes d'engagement et les victoires intermédiaires semblent y contribuer considérablement. Tomas le montre encore une fois par rapport à son parcours de sportif de haut niveau :

*"J'ai joué des matchs, je me sentais invulnérable, je me souviens. [Je me disais] « il peut se passer n'importe quoi je ne peux pas perdre ». Tu as l'impression d'être invulnérable, c'est du psychologique, tu es bien sûr vulnérable".*

Tomas évoque donc avec lucidité le sentiment particulier de l'état de « grâce » présent lorsqu'un individu ressent de l'intérieur son propre niveau d'excellence. Le thème de l'invulnérabilité a été au cœur des débats théoriques sur la résilience et il semble être relié au sentiment d'auto-efficacité. En effet, le sport a été un facteur clef dans le processus de résilience de Tomas, à la fois pour renforcer son image, son estime de soi et sa légitimité.

La reconquête de l'estime de soi n'est pas seulement de l'ordre du symbolique. Les victoires intermédiaires sont des victoires réelles, avec un résultat tangible. Par exemple, le parcours de sportif de haut niveau de Tomas contribue à la légitimité de son entreprise dans sa mission de promouvoir l'intégration des handicapés au monde du travail. A son tour, Mathieu explique que :

*"Le fait d'avoir été formé à l'IMD et à l'INSEAD [deux victoires significatives pour l'individu] non seulement augmente la confiance en soi et donne aussi l'accès à des réseaux, des personnes à fort niveau de compétences, à des très hauts postes".*

Le fait de se sentir victorieux, voire invulnérable, n'implique cependant pas nécessairement un optimisme aveugle ou une confiance excessive en soi. En fait, nos trois interviewés évoquent « la chance » pour expliquer en partie les conditions de leurs réussites. Cette évocation de la chance est l'expression d'une vision du monde plutôt positive, laquelle est assez commune aux personnes entrées dans un processus de résilience (Cyrulnik, 2002 ; Cyrulnik & Duval, 2006 ; Werner & Smith, 1982). Tomas le fait de manière explicite par rapport à son parcours sportif. Mathieu exprime également ce rapport à la chance comme étant la source en partie de son envie d'aider autrui. Le sujet souligne ceci à plusieurs reprises, et notamment par rapport à son voyage au Vietnam à l'âge adulte.

*"Le voyage au Vietnam, c'était une sorte de « retour à l'expéditeur » de ce que j'ai reçu, pour me dire j'ai eu beaucoup de chance d'éviter le communisme, d'être bien éduqué, d'avoir un diplôme reconnu, et du coup utiliser cette chance pour la transmettre à d'autres aux Vietnam".*

Yves évoque aussi la chance par rapport à son parcours. Il le fait de deux manières relativement distinctes. La première en utilisant le sens plus

courant du mot chance : il évoque la chance d'avoir reçu une formation de cadre dans une grande entreprise, la chance d'avoir côtoyé des personnalités politiques importantes, la chance d'avoir rencontré les Alcooliques Anonymes. La seconde sous la forme d'une sorte de « protection » l'ayant toujours accompagné et empêché la destruction complète de son appareil psychique.

Quelque chose, qui a été une constante tout au long de ma vie, je savais quand j'étais au bord, à la limite, qu'il y avait une force qui m'a toujours fait arrêter avant la rupture complète, dans tous les domaines, c'est un peu comme la présence d'une sorte d'ange ou d'intuition et peut-être ma chance.

#### *La quête de sens et de cohérence*

Tout au long de leurs parcours, les entrepreneurs que nous avons interviewés pour cette étude étaient à la recherche de sens et d'un projet professionnel en cohérence avec eux-mêmes. Leurs expériences antérieures les ont confrontés aux incohérences propres aux organisations dans lesquelles ils se sont engagés. Ces confrontations ont souvent été source de réactivations de leurs blessures traumatisantes. Par exemple, dans l'histoire 1 Tomas nous raconte la découverte d'une évaluation discriminante faite au moment où il avait été embauché par l'entreprise où il travaillait :

*"Je suis allé voir mon dossier personnel [...]. Il y avait deux choses écrites : « Intelligence limitée mais un solide bon sens. » Rien que ça, ça fait un drôle d'effet ! [...] La deuxième chose c'était : « Nous pouvons recruter ce candidat, mais attention si on a besoin de le licencier, son handicap risque d'être un problème. » [...] Quand on lit des choses comme ça, ça fait bizarre..."*

Tomas évoque à la fois la colère et le sentiment d'humiliation ressentis face à la discrimination par le handicap. Ce type d'événement a un impact symbolique important dans la conscience du sujet et agit comme une réactivation de la blessure. A chaque réactivation de la blessure, l'individu est interpellé par la dissonance entre lui-même et les situations rencontrées. Il se pose ainsi des questions sur l'orientation de ses choix. Dans le cas de Tomas, les incohérences de l'organisation qui l'employait et les successives réactivations de la blessure d'origine l'ont amené à la conclusion qu'il n'avait « plus sa place » au sein de l'entreprise.

*Quand [mon patron] est parti il a dit « la meilleure personne pour me remplacer c'est Tomas ». Ça ne s'est pas fait. [...] Un peu plus tard il y a eu une opportunité de même nature. J'ai donc fait un mail en disant que j'étais intéressé par le poste. Je n'ai eu aucune réponse, jusqu'au jour où j'ai appris que quelqu'un avait été nommé [...] J'avais pratiquement fait mon deuil... Un jour quelqu'un me dit : « ils ont eu beaucoup de mal à trouver quelqu'un, ils ont proposé à tout le monde. » Moi je me suis dit intérieurement « j'ai plus ma place. »*

Ces passages mettent en évidence la superposition d'événements de différentes natures, lesquels vont entraîner l'émergence de l'idée du projet de création d'entreprise et la décision d'entreprendre : sentiment de trahison, de manque de reconnaissance, de discrimination par rapport au handicap, ainsi qu'un conflit avec les valeurs de l'entreprise dans laquelle l'individu travaillait, notamment en ce qui concerne les incohérences des

pratiques de management. La quête de sens et de cohérence qui fait partie du processus de résilience va amener Tomas à l'idée de créer sa propre entreprise.

Dans l'histoire 2, le parcours de vie de Mathieu est marqué par des conflits avec l'autorité et un rapport très sensible à la hiérarchie. Cela est en lien direct avec les rapports de force présents dans sa famille, ceux-ci ayant contribué à développer l'esprit rebelle du sujet pour faire face à l'incompréhension, à la violence, au refus de la différence et aux mauvais traitements familiaux. Cet esprit d'indépendance, allié à la quête de sens, contribuera à l'évolution de la prise de position du sujet quant à son départ de l'entreprise où il travaillait avant de créer sa propre entreprise. Cela se fera notamment lorsqu'un changement organisationnel le déplacera vers une situation difficile, laquelle réactivera sa blessure d'origine.

*"Le directeur, avec qui j'avais eu un très bon contact, m'avait embauché directement pour une mission de représentation d'entreprises françaises auprès des organismes officiels et des entreprises du Vietnam. Et je me suis senti en symbiose. Mais il a été licencié en cours de mission, moi j'étais loin. Le nouveau président n'était pas d'accord avec la mission, il a tout stoppé, il ne m'a pas soutenu du tout. [...] Je me suis trouvé isolé, sans aucun soutien, sans moyens, avec un sentiment d'abandon total".*

L'individu évoque ainsi un moment clef pour lui, essentiel sur un plan de la quête de soi, puisqu'il s'agissait de revenir dans son pays d'origine et aussi de mener une mission dans laquelle il avait un rôle de messenger, « d'ambassadeur » entre deux mondes. Dans cette mission, il s'est retrouvé sans aucun soutien et parle explicitement « d'abandon, » ce qui constitue en effet une réactivation de la blessure. Il est intéressant de voir que, plus tard, il bâtira son entreprise sur l'idée de « faire le pont entre deux mondes. »

Dans l'histoire 3, nous avons pu identifier deux temps dans la démarche entrepreneuriale d'Yves, qui a vécu deux approches et deux projets très différents. Une première période s'est caractérisée par une reprise présentant un certain nombre de facteurs de risque et se concluant par un échec extrêmement violent. Cet échec a provoqué une réactivation de la blessure d'origine et a entraîné une fuite dans l'alcool, ce qui est aussi un traumatisme. L'addiction à l'alcool, avec ses effets violents, marquera la chute plus profonde de l'individu et déclenchera, ensuite, le début de sa « résurrection », comme nous l'avons vu, avec l'aide des Alcooliques Anonymes. En effet, à la perte de la première entreprise et à l'alcoolisme, sont venus s'ajouter la mort de son père et un sentiment d'échec total, renforcé par l'humiliation face aux anciens partenaires. Ainsi, la création de sa propre entreprise apparaît comme une opportunité de reconstruction de soi pour l'individu.

*"J'ai eu un bracelet virtuel, j'ai fait 10 ans de cabane, je ne risquais pas d'aller loin, je rentrais tous les soirs dans ma cellule. [...] Je n'existais pas, je n'existais plus. Il fallait complètement me recréer individuellement et socialement. Le rôle de [l'entreprise créée] m'a permis de reprendre ma place dans la société, c'est un retour à l'estime de soi, une restauration de l'image et l'instauration de l'image de [l'entreprise créée], que je me suis redonnée, où j'ai repris ma place".*

## EMERGENCE DU PROJET DE CREATION

L'idée de créer une entreprise apparaît donc pour nos interviewés comme une possibilité de sortir de l'incohérence et comme une opportunité de bâtir un projet professionnel plus en phase avec les valeurs personnelles de l'individu. L'incohérence, comme nous l'avons vue, est souvent liée à la situation professionnelle de l'individu et notamment à sa relation avec les organisations au sein desquelles ils ont évolué. Par exemple, dans l'histoire 1 Tomas s'est confronté à l'accumulation d'une série de signes tangibles ayant une forte dimension symbolique et un fort retentissement interne chez lui, ce qui l'a conduit à la conclusion qu'il n'avait plus sa place dans l'entreprise. Ces signes tangibles incluent : la discrimination (non avouée, mais présente) par rapport au handicap, la découverte par hasard de cette discrimination, le refus d'accès sans explication à un nouveau poste, la confrontation à l'injustice et à l'incohérence des pratiques de management lors de la restructuration de l'entreprise. Enfin, l'ensemble de ces signes d'incohérence et leur accumulation vont contribuer à une première décision de sortir de la situation actuelle et à l'émergence de l'idée de création de sa propre entreprise.

Le processus d'émergence de l'idée de création est ainsi constitué par un ensemble de déclencheurs internes, dont nous avons repéré notamment le manque de reconnaissance, la confrontation à la discrimination, et le sentiment de trahison et d'injustice. Evidemment, ces déclencheurs internes sont reliés aux réactivations de la blessure, au retentissement émotionnel qui en découle, au sentiment de la différence, aussi bien qu'à l'estime de soi et à l'envie de s'engager dans un projet porteur de sens. Le projet de création d'entreprise semble émerger au cours d'un processus où l'individu cherche non seulement à sortir des incohérences situationnelles mais aussi à revenir à ce qui est essentiel pour lui. Dans le cas de Tomas :

*"Le fait de vouloir affirmer la différence, que la différence est une source de richesse c'est quelque chose d'impactant pour une entreprise, [et] pour moi".*

Cette démarche n'exclut en rien le fait que ce processus soit aussi déclenché par la prise de conscience progressive de l'existence d'un besoin réel, exprimé par des tierces personnes. Cela prend souvent la forme d'un déclenchement externe à l'individu, un déclenchement qui va au-delà des incohérences vécues et qui permet de visualiser une opportunité d'entreprendre en cohérence avec soi-même.

*"Il y avait eu un déclic assez marrant. [...] mon beau-frère me dit : « tu ne connais pas quelqu'un qui pourrait aider les entreprises à développer l'emploi des travailleurs handicapés, parce que mon DRH cherche ça, il ne sait pas à qui s'adresser".*

Ainsi, le projet de création émergent est intimement lié à la trajectoire personnelle de l'individu et en phase avec ses valeurs personnelles. Dans le cas de Mathieu, cela se traduit par un projet de mise en relation entre investisseurs et entrepreneurs naissants, ce qui correspond à son envie de contribuer à la société, d'avoir une mission, et notamment de relier deux mondes différents afin d'aider les moins favorisés.

*"Aujourd'hui, je retrouve la même chose que dans mon parcours, d'être entre les deux mondes. [...] La justesse de la mission c'est de permettre aux entrepreneurs qui ont de bonnes idées de s'accomplir et à leur permettre de ne pas être dans des situations d'échec, pour ceux qui n'ont pas pu avoir accès à ces mondes-là".*

L'entreprise créée par Tomas reflète aussi son parcours de vie. Sa principale mission est de contribuer à l'intégration professionnelle et sociale des personnes handicapées. Ainsi, elle donne du sens, de manière très concrète, au sentiment de la différence vécu par son créateur tout au long de sa vie. Nous retrouvons dans le projet de Tomas une envie, similaire à celle de Mathieu, d'aider autrui et d'équilibrer les aspects économiques et humains du monde professionnel : « L'entreprise ne peut pas faire l'impasse de l'humain. »

Cela est aussi partagé par Yves, dont l'entreprise a pour mission de lever le tabou des addictions (principalement l'alcoolisme) et d'améliorer la santé et le bien-être au travail. Ainsi, pour les trois entrepreneurs que nous avons interviewés, l'entreprise créée non seulement reflète le parcours de vie de son créateur, mais elle représente aussi une opportunité de reconstruire son identité en bâtissant un projet cohérent avec ses valeurs et ses croyances les plus profondes.

## DISCUSSION

A partir de nos données empiriques, nous avons caractérisé le processus de résilience comme un système complexe où l'individu confronté à une (ou plusieurs) blessure(s) traumatisante(s) met d'abord en place un ensemble de mécanismes de protection, puis de reconstruction. Les premiers l'aident à faire son chemin tout en le rendant particulièrement sensible à des signaux de l'environnement susceptibles de réactiver sa blessure. Les seconds le tournent vers l'avenir. Dans ce processus, la rencontre de tuteurs de résilience, l'engagement dans diverses formes d'action et d'initiative, les victoires intermédiaires et la reconstruction de l'estime de soi, jouent un rôle essentiel pour la réparation subtile de l'appareil psychique de l'individu. Enfin, la quête de sens et de cohérence contribue à mettre en lumière les écarts existants entre les valeurs personnelles de l'individu et les contextes et les pratiques auxquels il est confronté. Dans la démarche de résilience, la sensibilité à l'incohérence a une place importante : elle se manifeste par une quête de sens qui amène les sujets petit à petit à sortir des contextes qui ne sont plus porteurs de la cohérence et du sens suffisants pour être et agir en accord avec soi-même. Le processus de reconstruction de la personne l'amène ainsi à la décision de sortir des contextes d'incohérence et contribue à l'émergence du projet de création.

Ainsi, à la question « quel rôle la dynamique de résilience peut-elle jouer dans le déclenchement de la décision d'entreprendre ? », notre étude apporte une réponse nuancée. D'un côté, l'analyse des trois parcours de vie que nous avons étudiés suggère que plusieurs éléments constitutifs d'un processus de résilience contribuent à déclencher une future démarche entrepreneuriale. Les tuteurs de résilience apportent les premières pierres pour la constitution d'un réseau social de soutien au futur entrepreneur. Les différentes formes d'engagement sont sources d'expérience et d'apprentissage. Les victoires intermédiaires renforcent l'estime de soi et par conséquent la confiance nécessaire pour

entreprendre un jour. Enfin, la quête de sens et de cohérence met en lumière les incohérences situationnelles éléments déclencheurs de nouveaux choix de vie. Dans ce sens, la dynamique de résilience jouerait un rôle fondamental dans le déclenchement de la décision d'entreprendre et dans tout le parcours en amont de cette décision. Elle contribuerait aussi à donner du sens au projet entrepreneurial en focalisant l'attention de l'individu sur ses valeurs primordiales et sur des problématiques reliées aux blessures traumatisantes vécues.

De l'autre côté, l'analyse des trois parcours de vie étudiés montre aussi l'importance de facteurs extérieurs à l'individu dans le déclenchement de la décision d'entreprendre. Il s'agit, par exemple, de la conversation de Tomas avec son beau-frère, du changement de président dans l'organisation où travaillait Mathieu, ou encore des rencontres d'Yves au sein des Alcooliques Anonymes. C'est ici que la notion de déplacement avancée par Shapero prend tout son sens en tant qu'événement « exogène » dans la vie de l'individu. Le déplacement « interne » reste, cependant, façonné par la dynamique de résilience dans les trois parcours de vie étudiés.

Notre étude montre ainsi que la dynamique de résilience peut jouer un rôle important dans le déclenchement de la décision d'entreprendre et que ceci n'exclut en rien d'autres facteurs pouvant contribuer à cette décision, y compris des facteurs externes à l'individu. La résilience ne constitue donc pas une condition nécessaire et suffisante pour déclencher la décision d'entreprendre. Cependant, les constituants de la dynamique de résilience renforcent des éléments souvent associés à la création d'entreprise tels que la confiance en soi, la constitution d'un réseau social de soutien, la quête de cohérence et l'engagement dans l'action. Bruyat rappelle dans sa thèse, que la création d'entreprise n'est pas « *un processus initié par une cause ou des causes nécessaires et suffisantes, ni par des causes nécessaires (qui seraient, elles repérables), mais par un faisceau de causalités enchevêtrées inscrites dans une dynamique systémique* » (1993 : 103-104). Notre étude suggère que la résilience, étant elle-même une dynamique systémique, peut participer au faisceau de causalités enchevêtrées déplaçant certains individus vers l'entrepreneuriat.

## CONTRIBUTIONS ACADÉMIQUES

### *L'étude de la résilience en entrepreneuriat*

Les travaux de recherche portant sur le rôle de la résilience en entrepreneuriat ont été très influencés par le courant de la psychologie positive (Fredrickson, 1998, 2001, 2003) et ont mobilisé la notion de résilience surtout en tant que qualificatif nécessaire pour répondre à un contexte difficile (Bullough & Renko, 2013 ; Bullough et al., 2014) et pour rebondir face à l'échec d'une démarche entrepreneuriale (Hayward et al., 2010 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd et al., 2011). Peu de travaux dans le champ ont abordé la résilience « dans la vie en général » et, à notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux récits de vie des entrepreneurs afin d'examiner la résilience en tant que processus. Notre article contribue à combler ce manque. Il s'agit d'une contribution importante qui doit être poursuivie, car si un qualificatif semblable à un trait de caractère est difficilement modifiable, un processus peut être plus facilement influencé à partir du moment où on en comprend les éléments-clés. Examiner la résilience en tant que processus constitutif de la vie de certains entrepreneurs peut ainsi éclairer plusieurs éléments relatifs à la nature de leurs motivations, de l'émergence de leurs projets, ainsi que de leur persistance face à l'adversité.

Spécifiquement, notre étude révèle que dans le processus de résilience les émotions positives ne sont pas une donnée immédiate, elles émergent au cours d'un processus de dégageant post-traumatique, elles ne sont pas présentes *ex-nihilo*. Elles sont le fruit d'interactions diverses, notamment avec les tuteurs de résilience. Elles sont la conséquence d'un travail de l'appareil psychique, qui a besoin de se restaurer et de donner du sens même aux circonstances catastrophiques. Enfin, les émotions positives, telles que la confiance en soi, semblent émerger au long d'un parcours mêlant réactivations de la blessure et victoires intermédiaires, engagement dans l'action et quête de cohérence. L'ensemble de ces constituants du processus de résilience favorise un déplacement interne de l'individu vers l'entrepreneuriat, s'ajoutant ainsi au faisceau de causalités enchevêtrées susceptible de déclencher la décision d'entreprendre.

Notre approche processuelle de la résilience rejoint le courant de recherche en Psychologie s'intéressant à la dimension intrapsychique de la résilience et aux interactions avec l'environnement comme soutien de la dynamique elle-même (Anaut, 2005 ; Cyrulnik & Duval, 2006 ; Lecomte et al., 2005). Dans la littérature en Management, notre étude vient compléter les recherches évoquant la dynamique de résilience dans des contextes divers, tels que celui de l'insertion sociale (Brasseur, 2009), de l'entreprise familiale (Bégin & Chabaud, 2010), des entreprises traversant des périodes de crise (Altintas & Royer, 2009), et de la trajectoire résiliente des whistleblowers (Charreire Petit & Cusin, 2013). Enfin, dans le champ de l'Entrepreneuriat, notre étude rejoint l'approche narrative proposée par Gartner (2007) afin de mieux rendre compte des « histoires entrepreneuriales ». Ce faisant, nous étendons la littérature sur la résilience en entrepreneuriat, en déplaçant le focus de la résilience comme qualité de l'entrepreneur face à un contexte difficile vers une vision processuelle dans laquelle la dynamique de résilience peut contribuer non seulement à augmenter l'intention d'entreprendre mais aussi au passage à l'acte.

#### *L'étude de la décision d'entreprendre*

Notre étude contribue à la recherche sur la décision d'entreprendre en apportant quelques bases enracinées (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1998) pour la construction d'une théorie intermédiaire (David, 2004) sur le rôle de la dynamique de résilience dans le déclenchement de cette décision. Nous prolongeons ainsi la modélisation du processus entrepreneurial proposée par Bruyat (1993). Cette modélisation prend en compte la notion de déplacement proposée par Shapero (1975) et laisse entrevoir dans la notion de Configuration Stratégique Instantanée Perçue par le créateur une conception assez large incluant les valeurs, préférences, caractéristiques et parcours de l'individu. Cependant, Bruyat (1993) ne mobilise pas la notion de résilience et n'entre pas dans une analyse systématique des parcours de vie des entrepreneurs. Ses constats sur la quête de sens et de cohérence menée par une bonne partie des entrepreneurs restent, néanmoins, en phase avec les nôtres. La recherche de cohérence entre le projet et l'individu, laquelle est au cœur de la thèse de Bruyat (1993), explique en grande partie les décisions des individus que nous avons interviewés.

Notre étude contribue aussi à réactualiser et à approfondir la notion de déplacement (Shapero, 1975, 1981 ; Shapero & Sokol, 1982), laquelle a été peu à peu abandonnée par les travaux sur l'intention entrepreneuriale. Telle que formulée par Shapero, cette notion reste limitée aux situations et aux événements critiques ayant directement déclenché la décision

d'entreprendre. La face cachée, interne du déplacement, a été ignorée. Cette dimension complexe et difficile d'accès nous semble, cependant, essentielle pour expliquer la véritable raison du passage à l'action.

Ainsi, la création d'entreprise qui est la résultante observable, est autant déterminée par des variables exogènes qui influencent les décisions de l'individu que par des variables internes à l'individu. Notre étude met en évidence que le déclenchement se fait bien à partir d'événements qui sont des éléments du parcours de vie. Le pouvoir déclencheur de ces événements réside dans le fait qu'ils entrent en résonance avec les moments saillants du parcours de l'individu. Ces événements ont nourri les représentations des sujets et leur volonté, et ont rendu possible la décision consciente d'entreprendre.

En focalisant sur le déclenchement de la décision d'entreprendre et le processus de résilience en amont de cette décision, notre étude apporte aussi une contribution spécifique au champ d'étude sur la prise de décision en entrepreneuriat. Malgré un certain manque de structuration de ce champ de recherche (Dubard Barbosa, 2014 ; Shepherd, Williams & Patzelt, 2015) dû notamment à la profusion d'études empiriques, nous constatons que les études portant sur la décision d'entreprendre tendent à adopter soit une approche socio-économique identifiant des facteurs « push » et « pull » de cette décision (Delmar & Wennberg, 2010 ; Thornton, 1999), soit une approche basée sur la psychologie cognitive en focalisant sur des notions telles que les heuristiques et biais cognitifs, les représentations mentales, la perception du risque, entre autres (Baron, 2004 ; Busenitz & Barney, 1997 ; Dubard Barbosa, 2008 ; Grégoire, Corbett & McMullen, 2011 ; Mitchell et al., 2007). Dans cette dernière approche, la résilience est vue comme une qualité positive des entrepreneurs, similaire à un trait de caractère (Bullough et al., 2014 ; Hayward et al., 2010). Notre étude offre une explication alternative du déclenchement de la décision d'entreprendre, basée sur une vision processuelle de la résilience.

## CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Notre étude suggère que comprendre le processus de résilience comme principe de décodage des réactions des individus face aux événements marquants et symboliques de leurs vies peut être une clef pour comprendre leur décision d'entreprendre. Cette étude peut avoir des implications intéressantes au niveau de l'accompagnement de porteurs de projet. Plus spécifiquement, les accompagnateurs adoptant une approche éducative de l'accompagnement (Fourcade & Krichewsky, 2014 ; Vial & Caparros-Mencacci, 2007) peuvent bénéficier des techniques de recueil et d'analyse des récits de vie des porteurs de projet afin de mieux saisir leurs motivations et leurs façons d'interagir avec les autres. A partir de cette analyse, l'accompagnateur peut identifier des pistes d'amélioration pour la relation d'accompagnement ainsi que pour la relation du futur entrepreneur avec les différentes parties prenantes de la nouvelle entreprise.

Malgré les différentes contraintes des systèmes d'accompagnement (Duquenne, 2014), plusieurs acteurs du monde académique et professionnel sont d'accord pour mettre l'individu au centre de l'activité d'accompagnement (Fourcade & Krichewsky, 2014 ; Mitrano-Méda & Véran, 2014 ; St-Jean & Audet, 2009 ; Vial & Caparros-Mencacci, 2007). Cette approche met en avant les aspects relationnels des individus ainsi que le besoin d'un apprentissage continu des postures, méthodes et habiletés à mobiliser à la fois de la part de l'accompagnateur et de l'accompagné. L'accompagnement de personnes traversant un processus



de résilience peut nécessiter une attention toute particulière sur ces aspects relationnels ainsi qu'une réflexion approfondie sur les valeurs et les pratiques que le porteur souhaite intégrer dans son projet.

#### LIMITES DE L'ÉTUDE

Notre travail présente des limites à prendre en compte dans l'interprétation de nos résultats et de notre « théorie intermédiaire » (David, 2004), ainsi que dans la réalisation de recherches futures sur la résilience en entrepreneuriat. La plupart de ces limites sont liées à la nature de notre travail empirique.

Premièrement, nous avons étudié trois parcours de vie que nous pouvons caractériser de « révélateurs » (Gioia et al., 2013), notamment à cause de la présence de blessures d'origine particulièrement intenses. Cette approche est intéressante pour générer de théories intermédiaires de manière inductive (Eisenhardt, 1989 ; Gioia et al., 2013 ; Langley & Abdallah, 2011). Ce choix méthodologique rend difficile, néanmoins, la généralisation des résultats à une population plus large d'entrepreneurs ou d'individus n'ayant pas vécu de traumatisme ou encore ayant vécu des traumatismes de nature différente. Nous conjecturons que la présence de blessures particulièrement profondes joue un rôle « d'effet grossissant » qui permet de mieux appréhender les mécanismes du fonctionnement humain. Cette hypothèse constitue une voie de recherche intéressante pour l'avenir.

Le faible nombre de cas étudiés est une limite et il serait intéressant de pouvoir traiter un plus grand nombre de récits. Cependant, le traitement diachronique et synchronique des récits de vie nécessite un dispositif important, qui rend difficile une étude de cas plus élargie. Dans notre étude, afin d'assurer une exploitation approfondie des récits de vie de nos sujets et de leur porter une grande attention dans la durée, il était peu réaliste de multiplier les histoires de vie. Pour rappel, nous avons analysé un total de 206 événements critiques dans l'ensemble des trois parcours étudiés. Chaque parcours de vie montre le processus de changement de la personne au fil du temps. Dans ce type de recherche processuelle, le nombre d'événements analysés est un indicateur plus pertinent que le nombre de cas pour inférer la validité et la fiabilité des résultats (Van de Ven, 2007).

La proximité du premier auteur avec les interviewés pourrait être source de biais, notamment en ce qui concerne l'intervention de la subjectivité du chercheur dans l'interprétation des données du récit. Nous avons mis en place notre recherche de manière à réduire ce biais potentiel. Tout d'abord, nous avons proposé la relecture et la ré-audition des entretiens à chaque entrepreneur pour une double validation de leur part. Ensuite, nous les avons également associés à certaines étapes de la validation du traitement des données (notamment en ce qui concerne la validation des événements critiques). Enfin, nous avons procédé à un double codage des récits de vie, ce qui a permis au deuxième auteur de confronter son analyse des récits aux interprétations du premier auteur. Soulignons que le deuxième auteur n'a eu aucun contact avec les interviewés.

L'approche biographique que nous avons adoptée n'est pas sans limites. D'un côté, elle nous a permis de penser autrement la notion d'événement et la temporalité d'un parcours de vie. « *L'analyse des récits de vie permet de comprendre l'influence des multiples répertoires de schèmes d'action incorporés et intériorisés par le sujet au cours de ses expériences sociales, en respectant le caractère improbable de*

*l'intentionnalité ou de la stratégie consciente* » (Lahire, 1998 in Pailot, 2003 : 23). De l'autre côté, la méthode biographique peut être considérée limitée dans sa capacité à rendre compte de la réelle place de l'inconscient dans l'expression des récits de vie. Ceux-ci se développent, par définition, dans la rationalité du discours. Bien que les récits personnels « *naissent d'un véritable ancrage dans le monde, dans ce qui fait la vie, les passions, les désirs, les idées, les systèmes conceptuels* » et qu'ils soient « *autant d'efforts pour saisir la confusion et la complexité de la condition humaine* » (Josselson, 1998 : 896-897), ils sont mobilisés comme "moyen par lequel, aussi bien sujets que chercheurs, nous mettons en forme nos compréhensions et en saisissons le sens. ». Par conséquent, l'analyse des récits de vie reste limitée dans l'approche des processus inconscients par les mêmes qualités qui en font une excellente méthode pour étudier les trajectoires individuelles, les événements critiques d'un parcours, les décisions et leurs contextes, enfin « *la complexité de la condition humaine.* »

Au vue des limites discutées ici, notre étude ne nous permet pas de généraliser une causalité directe entre le processus de résilience et le déclenchement d'un processus entrepreneurial « vertueux » pour l'individu. Les trois parcours de vie que nous avons étudiés montrent simplement que la dynamique de résilience peut contribuer au déclenchement de la décision d'entreprendre. Le fait que les trois entrepreneurs interviewés déclarent avoir trouvé une cohérence et une réalisation personnelle dans leurs projets de création ne peut pas être généralisé à d'autres entrepreneurs et ne doit pas être interprété comme un résultat définitif. Le lien entre processus de résilience et entrepreneuriat peut être vertueux à un moment donné, et il peut aussi être précaire, car la création d'entreprise est une victoire intermédiaire qui peut se transformer en défaite et même traumatisme, selon les conditions sociales, économiques et psychologiques de son évolution<sup>7</sup>. Comme l'a affirmé l'écrivain portugais José Saramago, prix Nobel de Littérature : « *Ce que les victoires ont de mal est qu'elles ne sont pas définitives. Ce que les défaites ont de bien est qu'elles ne sont pas définitives non plus.* »

## VOIES DE RECHERCHE FUTURE

Un large dialogue entre les concepts de résilience et d'entrepreneuriat a été proposé par Bernard (2008). Notre étude offre plusieurs voies de recherche dans ce sens, aussi bien à un niveau plus « macro » (en comparant différents processus et en examinant différentes phases du processus) qu'à un niveau plus « micro » (en creusant davantage les concepts développés).

A un niveau plus global, étudier les conditions de « réussite » des processus de résilience reste une question tout à fait pertinente dans le champ de la Psychologie. Cette question peut être déclinée de deux façons dans le champ de l'Entrepreneuriat. Tout d'abord, au niveau de l'étude de la décision d'entreprendre, il serait intéressant d'explorer les conditions dans lesquelles différents processus de résilience aboutissent ou n'aboutissent pas à une création d'entreprise. Pour cela, il faudra avoir un suivi longitudinal d'un panel d'individus plus important que le nôtre, individus identifiés plus en amont dans leur parcours de vie et suivis préférentiellement depuis leur enfance comme dans les travaux pionniers de Werner et ses collègues (Werner et al., 1971 ; Werner & Smith, 1982).

Ensuite, il serait intéressant d'examiner les conditions dans lesquelles le processus de résilience contribue à la réussite d'un projet entrepreneurial. Dans ce sens, il faudrait s'interroger sur le rôle de la

7. Nous remercions un des évaluateurs anonymes de la revue M@n@gement d'avoir attiré notre attention sur ce point.

dynamique de résilience dans le processus en aval de la décision d'entreprendre, notamment en ce qui concerne le développement de la nouvelle entreprise, sa croissance, sa cession à des repreneurs, ou encore sa disparition. Plusieurs études se sont focalisées sur la notion de résilience en tant que capacité de l'entrepreneur à rebondir après l'échec (Hayward et al., 2010 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd et al., 2011), à persister dans la poursuite d'une opportunité entrepreneuriale (Holland & Shepherd, 2011), ou encore à traverser les crises économiques (Davidsson & Gordon, 2016 ; Essen et al., 2015) et les catastrophes naturelles (Danes et al., 2009). Cependant, à notre connaissance il n'existe pas d'étude portant sur le rôle que les différents constituants de la résilience pourraient jouer sur les décisions relatives à la croissance et à la cession de l'entreprise, ou encore sur l'évolution du projet entrepreneurial. Notre étude montre que la dynamique de résilience joue un rôle important dans le déclenchement de la décision d'entreprendre et dans la définition du sens du projet entrepreneurial en amont, au travers d'une quête de sens et de cohérence. Il serait intéressant d'étudier comment cette quête influencerait l'évolution des entreprises créées.

A un niveau plus micro, notre étude met en évidence une série de concepts de premier et second ordre pouvant fournir un vocabulaire pour mieux parler de résilience en entrepreneuriat. Des recherches futures pourraient l'explorer davantage afin d'en créer une « grammaire ». Par exemple, la notion de quête de sens et de cohérence a un fort potentiel explicatif, puisqu'il s'agit d'un moteur d'action chez les personnes que nous avons interviewées. Les liens entre quête de sens, processus de reconstruction de soi, décision de sortir des contextes d'incohérence et émergence de l'idée du projet de création, peuvent être encore approfondis. De même, le rôle des déclencheurs internes et externes, ainsi que leur lien avec la création du sens du projet, peuvent être creusés davantage. Notre étude fournit ainsi une théorie intermédiaire, un vocabulaire, un ensemble de concepts enracinés et un modèle intégrateur, afin d'apporter un éclairage original sur la dynamique de résilience et son rôle dans le déclenchement de la décision d'entreprendre. Explorer les concepts développés, enrichir la théorie présentée ou encore la critiquer en focalisant sur différentes parties du modèle, constituent toutes des voies de recherche susceptibles d'augmenter notre connaissance sur la résilience en entrepreneuriat et notre capacité à en parler et à l'influencer ou la soutenir dans une optique d'accompagnement.

## REFERENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioural control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence, *M@n@gement*, 12(4), 266-293.
- Anaut, M. (2003). *La résilience : Surmonter les traumatismes*, Paris : Nathan Université.
- Anaut, M. (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques, *Recherche en Soins Infirmiers*, 82, 4-11.
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2014). Workplace Mentoring and Career Resilience: An Empirical Test, *The Psychologist-Manager Journal*, 17(3), 205-220.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2007). Normalizing Dirty Work: Managerial Tactics for Countering Occupational Taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149-174.
- Ayala Calvo, J. C., & Manzano Garcia, G. (2010). Established business owners' success: Influencing factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(3): 263-286.
- Ayala Calvo, J. C., & Manzano-Garcia, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis, *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.

- Baker Caza, B., & Milton, L. P. (2012). Resilience at work: Building capability in the face of adversity. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 895-908), New York, NY: Oxford University Press.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective : A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions, *Journal of Business Venturing*, 19(2): 221-239.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : La cas d'une entreprise familiale, *Revue Française de Gestion*, 200, 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.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity To Thrive After Extremely Aversive Events ?, *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Bonanno, G. A. (2012). Uses and abuses of the resilience construct: Loss, trauma, and health-related adversities, *Social Science & Medicine*, 74, 753-756.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times, *Business Horizons*, 56, 343-350.
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499.
- Branzei, O., & Abdelnour, S. (2010). Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 804-825.
- Brasseur, M. (coord.) (2009). *Entrepreneuriat et Insertion*. Paris : Bruylant.
- Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation. Thèse de Doctorat. Université de Grenoble II, Grenoble.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing*, 12(1): 9-30.
- Bygrave, W. D. (1989). The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at its Research Methodologies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 7-26.
- Byrne, O., & 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.
- Chakravorti, B. (2010). Finding Competitive Advantage in Adversity. *Harvard Business Review*, 88(11): 102-108.
- Charreire Petit, S., & Cusin, J. (2013). Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle. *M@n@gement*, 16(2), 141-175.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work, *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336-1364.
- Cyrulnik, B. (2000). *Les nourritures affectives*, Paris : Odile Jacob.
- Cyrulnik, B. (2002). *Un merveilleux malheur*, Paris : Odile Jacob.
- Cyrulnik, B., & Duval, P. (2006). *Psychanalyse et Résilience*, Paris: Odile Jacob.
- Cyrulnik, B., & Seron, C. (2003). *La résilience ou comment renaître de sa souffrance*, Paris: Fabert.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis, *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50.
- Danes, S. M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G., & Brewton, K. E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(4): 333-354.
- David, A. (2004). Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine.
- Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941.
- Dawley, S., Pike, A., & Tomaney, J. (2010). Towards the resilient region?, *Local Economy*, 25: 650-667.
- Delmar, F., & Wennberg, K. (2010). Knowledge Intensive Entrepreneurship: The Birth, Growth and Demise of Entrepreneurial Firms. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dewald, J., & Bowen, F. (2010). Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations Through Cognitive Resilience, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(1): 197-218.
- Drnovsek, M., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2010). The effectiveness of coping strategies used by entrepreneurs and their impact on personal well-being and venture performance, *Zbornik Radova Ekonomski Fakultet u Rijeka*, 28(2), 193-220.
- Dubard Barbosa, S. (2008). La perception du risque dans la décision de création d'entreprise. Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Dubard Barbosa, S. (2014). Revisiting entrepreneurship research from a decision-making perspective. In A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurship : What We Know and What We Need to Know* (pp. 389-426). Cheltenham: Edward Elgar.
- Duquenne, L. (2014). L'illusion de l'accompagnement, *Entreprendre & Innover*, 2-3 (21-22), 77-89.
- Duening, T. (2010). Five Minds for the Entrepreneurial Future: Cognitive Skills as the Intellectual Foundation for Next Generation Entrepreneurship Curricula, *The Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 1-22.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Essen, M. van, Strike, V. M., Carney, M., & Sapp, S. (2015). The resilient family firm: Stakeholder outcomes and institutional effects, *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 167-183.
- Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation: The Dynamic of the Entrepreneurial Process*, New York, NY: Cambridge University Press.
- Ferenczi, S. (1934/2006). *Le traumatisme*, Paris : Payot.
- Fourcade, F., & Krichewsky, M. (2014). Accompagner, une pratique qui s'apprend, *Entreprendre & Innover*, 2-3 (21-22), 47-52.
- Fredrickson, B.L., (1998) What good are positive emotions ?, *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B.L.,(2001) The role of positive emotions in positive Psychology, *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91(4), 330-335.
- Garnezy, N. (1991). Resiliency and Vulnerability To Adverse Developmental Outcomes Associated With Poverty. *The American Behavioral Scientist*, 34(4), 416-430.
- 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. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?, *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15.
- Gartner, W. B. (2007). Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing*, 22(5), 613-627.
- Garud, R., & Giuliani, A. P. (2013). A Narrative Perspective on Entrepreneurial Opportunities. *Academy of Management Review*, 38(1), 157-160.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, IL: Aldine.
- Grégoire, D. A., Corbett, A. D., & McMullen, J. S. (2011). The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research, *Journal of Management Studies*, 48(6), 1443-1477.
- Gunnar-von Gnechten., M. R. (1978). Changing a frightening toy into a pleasant toy by allowing the infant to control its actions, *Developmental Psychology*, 14(2), 157-162.
- Hayward, M. L. A., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again, *Journal of Business Venturing*, 25(6), 569-578.
- Holland, D. V., & Shepherd, D. A. (2011). Deciding to Persist: Adversity, Values, and Entrepreneurs' Decision Policies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 331-358.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction, *M@n@gement*, 12(4), 224-229.
- Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Local entrepreneurial resilience and culture: the role of social values in fostering economic recovery. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 313-330.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J., & 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.
- Josselson, R. (1998). Le récit comme mode de savoir. *Revue Française de Psychanalyse*, 3(62), 895-908.
- Joubert, N., & Raeburn, J. (1998). Mental Health Promotion: People, Power and Passion, *The International Journal of Mental Health Promotion, inaugural issue*, 15-22.
- Kaplan, H. B. (2006). Understanding the concept of resilience. In S. Goldstein & R.B. Brooks (Eds.), *Handbook of Resilience in Children* (pp. 39-47). New York, NY: Kluwer Academic/Plenum.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where Is the "Me" Among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance, *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Krueger, N. F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Entrepreneurial intentions: A competing models approach. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 411-432.
- Lahire, B. (1998). *L'homme pluriel : Les ressorts de l'action*, Paris : Nathan.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In D. Bergh & D. Ketchen (Eds.), *Building methodological bridges: Research methodology in strategy and management*, vol. 6, (pp. 105-140). Bingley: Emerald Group.
- Lecomte, J., Balegno, L., Comenares, M. E., Coutanceau, R., Aiguesvives, C., Delage, M., Benghozi, P., Fournet, D., Gore, C., Roure, M.T., Lejeune, A., Manciaux, M., & Cyrulnik, B. (dir.) (2005). *Vivre devant soi : être résilient, et après ?* Paris : Editions du journal des psychologues.

- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work, *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Manzano-Garcia, G., & Ayala Calvo, J. C. (2013). Psychometric properties of Connor-Davidson Resilience Scale in a Spanish sample of entrepreneurs, *Psicothema*, 25(2), 245-251.
- Masten, A. S., & Coatsworth, J. D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children, *American Psychologist*, 53(2), 205-220.
- McCubbin, L. (2001). Challenges to the definition of resilience. Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, San Francisco, CA, August 24-28.
- McLarnon, M. J., & Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 63-73.
- Merminod, V., Mothe, C., & Rowe, F. (2009). Effets de *Product Lifecycle Management* sur la fiabilité et la productivité : une comparaison entre deux contextes de développement produit, *M@n@gement*, 12(4), 294-331.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward A General Model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Gaglio, C. M., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1-27.
- Mitrano-Méda, S., & Véran, L. (2014). Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application. *Management International*, 18(4), 68-79.
- Nandkeolyar, A. K., Shaffer, J. A., Li, A., Ekkirala, S., & Bagger, J. (2014). Surviving an abusive supervisor: The joint roles of conscientiousness and coping strategies, *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 138-150.
- Ngah, R., & Salleh, Z. (2015). Emotional intelligence and entrepreneurs' innovativeness towards entrepreneurial success: A preliminary study, *American Journal of Economics*, 5(2), 285-290.
- Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1), 19-41.
- Poilpot, M.-P. (1999). *Souffrir, mais se construire*, Ramonville-Saint-Agne: Erès.
- Rutter, M. (2006). Implications of Resilience Concepts for Scientific Understanding. *Annals New York Academy of Science*, 1094, 1-12.
- Shane, Scott. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, Scott. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research, *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Shane, Scott, & Vankataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur, *Psychology Today*, 9(6), 83-88.
- Shapero, A. (1981). Self-renewing economies. *Economic Development Commentary*, 5(Apr.), 19-22.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, 72-90. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed, *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affect commitment, and learning from the experience, *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda, *Journal of Management*, 41(1), 11-46.
- Shigley, D. (2010). Striking Out: Are your entrepreneurial fantasies worth living?, *Psychology Today*, 43(6): 50-51.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2009). Factors leading to satisfaction in a mentoring scheme for novice entrepreneurs, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 148-161.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2007). *Entrepreneurship As Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship Book*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Théorêt, M. (2005). La résilience, de l'observation du phénomène ver l'appropriation du concept par l'éducation. *Revue des Sciences de l'Education*, 31(3), 633-658.
- Thornton, P.H. (1999). The sociology of entrepreneurship, *Annual Review of Sociology*, 25, 19-46.
- Tillement, S., Cholez, C., & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement*, 12(4), 230-265.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford: Oxford University Press.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2004). *Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat*. 7ème Congrès CIFEPME - Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 Octobre.
- Vial, M., & Caparros-Mencacci, N. (2007). L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative, Bruxelles : De Boeck.

- Werner, E. E., Bierman, J. M., & French, F. E. (1971). *The children of Kauai: A longitudinal study from the prenatal period to age ten*, Honolulu, TH: University of Hawaii Press.
- Werner, E. E., & Smith, R. S. (1982). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children and youth*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Williams, N., & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region, *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.

**ANNEXE A. Différentes approches du concept de résilience en Entrepreneuriat**

Auteurs	Utilisation de la notion de résilience	Approche
Ayala Calvo & Manzano-Garcia (2010)	La résilience est une dimension du capital humain de l'entrepreneur, au même titre que les notions de lieu de contrôle, et de besoin d'accomplissement.	Résilience en tant que trait, qualité ou habileté.
Ayala Calvo & Manzano-Garcia (2014) Manzano-Garcia & Ayala Calvo (2013)	La résilience est une qualité des entrepreneurs. Les auteurs distinguent trois dimensions de la résilience : la hardiesse, la capacité à trouver des ressources et l'optimisme. Ils trouvent que ces trois dimensions contribuent au succès de l'entrepreneur.	
Dewald & Bowen (2010)	La résilience organisationnelle est posée comme un cadre cognitif et vue comme une capacité organisationnelle à adopter de nouvelles routines faces aux menaces et aux opportunités créées par l'innovation.	
Duening (2010)	La résilience est proposée comme un des cinq nouveaux talents cognitifs reconnus chez les entrepreneurs et à développer dans l'éducation en entrepreneuriat.	
Drnovsek, Örtqvist, & Wincent (2010)	La résilience est évoquée indirectement par le concept de <i>coping</i> comme une capacité à faire face à des stress élevés et générative de performance et de bien-être.	
Hayward et al. (2010)	La résilience est une qualité positive associée à la confiance de l'entrepreneur et à sa capacité à rebondir et à créer des nouvelles entreprises après un échec. Les auteurs distinguent trois types de résilience : émotionnelle, sociale et financière.	
Ngah & Salleh (2015)	La résilience est suggérée implicitement comme une caractéristique reliée à l'intelligence émotionnelle et à la capacité d'innovation des entrepreneurs.	
Shigley (2010)	La résilience correspond à une compétence de résistance et est une qualité entrepreneuriale au même titre que l'optimisme, le sens de l'autonomie et la tolérance au risque.	
Branzei & Abdelnour (2010)	Les auteurs observent l'émergence d'activités entrepreneuriales dans des contextes d'adversité extrême, tel que le terrorisme. La résilience joue un rôle de résistance aux conditions d'adversité et influence de manière positive le revenu des entrepreneurs.	Résilience en tant que réponse à un contexte ou à des événements difficiles.
Chakravorti (2010)	L'auteur évoque la résilience indirectement, en mettant l'accent sur le fait que les environnements difficiles offrent des opportunités aux entrepreneurs.	
Dahles & Susilowati (2015) Dawley, Pike, & Tomaney (2010) Williams & Vorley (2014)	Les auteurs focalisent sur la notion de résilience économique, en tant que capacité des régions et des communautés à se rétablir après les récessions et les chocs économiques, les catastrophes naturelles, ou encore les crises politiques.	
Holland & Shepherd (2011)	La résilience est évoquée indirectement à travers la décision de persister dans la poursuite d'une opportunité entrepreneuriale dans un contexte d'adversité.	
Krueger & Brazeal (1994)	La résilience est associée à la notion de potentiel entrepreneurial et vue comme dépendant d'un environnement « nourrissant » en termes de soutien culturel et social, d'informations, de connaissances et de ressources.	
Shapero (1975, 1981) Shapero & Sokol (1982)	La notion de déplacement suite à un événement traumatique est mise en avant comme élément de passage à l'acte entrepreneurial. La résilience est sous-entendue dans cette énergie du déplacement. La résilience économique suite à un événement difficile dépend d'un environnement socialement, culturellement et matériellement porteur.	
Bullough & Renko (2013) Bullough, Renko, & Myatt (2014)	La résilience est une habileté à continuer à vivre après l'adversité. Les auteurs examinent l'effet de cette habileté sur l'intention d'entreprendre en Afghanistan et aux Etats-Unis.	Résilience à la fois en tant que qualité et en tant que réponse à un contexte difficile
Danes et al. (2009)	La résilience est abordée comme caractéristique familiale pour faire face aux catastrophes naturelles.	
Davidsson & Gordon (2016)	Les auteurs analysent les réponses d'un échantillon d'entrepreneurs naissants en Australie face à la crise macro-économique de 2008-2009. Ils constatent que celle-ci n'a pas eu d'effet direct sur le comportement des entrepreneurs, mais ne trouvent pas de signe de résilience créative dans leur échantillon, suggérant que leur persistance peut être expliquée par d'autres facteurs.	
Essen, Strike, Carney, & Sapp (2015)	La résilience est abordée comme caractéristique des entreprises familiales leur permettant de traverser la crise macro-économique tout en gardant leur engagement auprès de leurs employés.	



## ANNEXE B. Données supplémentaires soutenant l'interprétation des résultats

Thème	Extraits de verbatim représentatifs
Genèse du processus	
Blessure traumatizante	<p>« Moi, j'ai été adopté, quand j'avais un an et demi. [...] J'ai découvert moi-même la résilience en adoptant un petit garçon et en m'intéressant à l'adoption et aux adoptés. C'est là que je mets des mots sur le concept de résilience et qu'il y a un lien aujourd'hui très clair pour moi avec ce que j'entreprends professionnellement. [...] Je suis né au Vietnam en 73, pendant la guerre, et je suis parti du Vietnam en 1975. Quand j'ai lu des choses sur l'adoption par rapport à mon fils, j'ai compris des choses par rapport à ma propre adoption et par rapport à ce qu'on appelle le traumatisme de l'abandon. » (Mathieu, Histoire 2)</p> <p>« D'abord, ma vie je ne l'ai pas choisie [...] Lorsque mon frère cadet est né, ma mère m'a éloigné de la maison et de mon frère. J'ai passé de longues périodes loin de chez moi, et toutes mes vacances sans mes parents et mon frère. [...] Il y avait une différence entre mon frère et moi, lui a fait des études, je n'en ai pas fait. Je pense que ça m'a poursuivi toute ma vie. Ma mère m'a dit un jour « <i>ton frère est plus intelligent que toi, c'est pour ça qu'il fait des études.</i> » » (Yves, Histoire 3)</p>
Conséquences du traumatisme	<p>« Il y a une vraie différence entre eux [<i>mes parents adoptifs</i>] et moi sur la manière d'être. Ça a causé beaucoup de conflits. J'ai vécu un refus complet de la différence à mon égard. [...] Au Vietnam, il y a un aspect très naturel sur des choses qui, ici, dans le milieu dans lequel je suis arrivé, étaient très différentes [...] Tout ceci, je l'ai pris comme un refus de la différence. » (Mathieu, Histoire 2)</p>
Développement du processus de résilience ante-création	
Processus de reconstruction	
Tuteurs de résilience	<p>« L'entreprise m'a donné une formation que la société, que ma famille ne m'a pas donnée. C'est l'entreprise qui m'a formé. » (Yves, Histoire 3)</p> <p>« Ma renaissance allait redémarrer là ce 26 Janvier. Il y a eu une réunion aux Alcooliques Anonymes [...] Cette réunion allait me faire rencontrer celui qui allait participer dans la création de ma société, qui m'a accompagné un long moment, qui m'a ouvert des portes. » (Yves, Histoire 3)</p> <p>« [Afin de créer ma société] Il a fallu que je me batte pour passer mon DU avec l'administration des hôpitaux parce qu'il n'y avait pas de validation des acquis. [...] Heureusement, je me suis trouvé avec un vieux médecin, alcoolo dépendant. Il avait tout perdu. Il a été une espèce de tuteur qui m'a permis de réussir mon DU. » (Yves, Histoire 3)</p>
L'engagement	<p>« J'ai appris le métier politique auprès de P.M. [un grand homme politique], j'ai appris beaucoup de choses. J'ai vécu des moments très intenses. [...] J'ai fait les élections européennes. J'ai été responsable de campagne. » (Yves, Histoire 3)</p>
Les victoires intermédiaires	<p>« A l'époque la voie royale c'était la première S scientifique. Moi on m'avait fait passer en S, de manière un peu forcée, sans être concerté. Mon frère avait fait ça, ma sœur avait fait ça, donc il fallait que je fasse ça ! En fait je me suis planté et à la fin de la première S, il y a eu un questionnaire [...] [Finalement] J'ai fait ma terminale économie, je l'ai super bien réussi. J'avais trouvé la voie, je savais que cette voie éco était bonne pour moi. » (Mathieu, Histoire 2)</p> <p>« J'avais 17 ans et demi, dix-huit ans. [...] Je voulais me sortir déjà de cette situation [d'ouvrier]. J'ai trouvé mon travail, et c'est moi qui ai trouvé un boulot. Je suis rentré dans une entreprise où j'ai pu utiliser les connaissances que j'avais en électricité dans un bureau d'études. J'ai commencé à créer des choses, peut-être que là, ça a été la première création que j'ai faite, c'était ma première victoire... » (Yves, Histoire 3)</p>
La reconquête de l'estime de soi	<p>« Ça faisait quatre ans, depuis Séoul, que je gagnais plein de trucs. [...] J'avais tellement confiance, ça faisait six mois que je m'entraînais, j'avais pris le soin de le dire à tout le monde ! » (Tomas, Histoire 1)</p> <p>« En sport il y a beaucoup de chance. Il faut mettre tous les moyens nécessaires pour arriver, mais après la réussite sur une compétition ou l'échec, ça ne tient à rien du tout. J'ai eu pas mal de chance. Entre jouer à certain niveau et gagner, c'est autre chose. Ce qui m'a beaucoup apporté c'est le fait de me dire : « <i>j'ai fait tout ce qu'il faut pour y arriver.</i> » » (Tomas, Histoire 1)</p>
Décision de sortir des contextes d'incohérence	
Quête de sens et de cohérence	<p>« J'étais dans une espèce de flou et contradictions, de paradoxes, ce qui m'amènera après, à la création [<i>de ma société</i>]. » (Yves, Histoire 3)</p> <p>« Les repreneurs de la société étaient extrêmement directs. Mon patron est parti [...] Quand il est parti il a dit « <i>la meilleure personne pour me remplacer c'est Tomas</i> », en me désignant. Ça ne s'est pas fait. Un peu plus tard il y a eu une opportunité de même nature. J'ai donc fait un mail en disant que j'étais intéressé par le poste. Je n'ai eu aucune réponse, jusqu'au jour où j'ai appris que quelqu'un avait été nommé [...] J'avais pratiquement fait mon deuil... Un jour quelqu'un me dit : « <i>ils ont eu beaucoup de mal à trouver quelqu'un, ils ont proposé à tout le monde.</i> » Moi je me suis dit intérieurement « <i>j'ai plus ma place.</i> » » (Tomas, Histoire 1)</p>

Thème	Extraits de verbatim représentatifs
Emergence du projet de création	
Déclencheurs internes	<p>« Je n'avais plus rien, je n'étais plus rien. [...] ça a été une période avec des grands moments de solitude. » (Yves, Histoire 3)</p> <p>« Moi, qui me suis trouvé en lien avec les extrémités sociales, je pensais que je devais faire quelque chose. L'importance de l'échec personnel et social est trop fort, la question est : comment aider un maximum d'entrepreneurs qui peuvent avoir de bonnes idées à ne pas être dans les 100000 qui vont échouer ? » (Mathieu, Histoire 2)</p>
Déclencheurs externes	<p>« Je trouve ce job de représentant qui m'a permis de refaire une petite cerise financière. [...] Ce travail que je faisais était insupportable. » (Yves, Histoire 3)</p> <p>« Il y a eu deux déclencheurs. J'ai vu un article sur le web 2[...]et le deuxième, ça a été le constat qu'il y a beaucoup de gens qui veulent créer leur entreprise : 200 000 créations. Il y en a 100 000 qui dans les deux ou trois ans vont se planter. Il y a 50% d'échec. [...] » (Mathieu, Histoire 2)</p>
Sens du projet	<p>« J'ai envie de donner du sens à des projets économiques et de donner de la valeur économique à un projet social. Je ne veux pas être dans les extrêmes, moi je suis entre les deux, tout n'est pas noir, tout n'est pas blanc. [...] Mon projet est d'aider les gens à se mettre debout. Donner la chance à des personnes. » (Mathieu, Histoire 2)</p> <p>« Il y a trois ans on travaillait sur le handicap, aujourd'hui on travaille sur la différence [...] Le mieux vivre ensemble, c'est accepter que l'autre soit différent. Ce n'est pas l'autre qui est différent de moi, c'est nous deux qui sommes différents l'un de l'autre. Quand on dit à quelqu'un « <i>tu es différent de moi</i> », la différence est portée par l'autre, on se place au bon endroit et l'autre doit faire le chemin vers soi. [...] La différence, elle est portée par soi d'abord. » (Tomas, Histoire 1)</p>

**Marie-Josée BERNARD** est Docteur en Sciences de Gestion, diplômée de Philosophie (DEA) et titulaire d'un DESS de Gestion de Ressources Humaines. Elle a été DRH. Elle est professeure de Management, Leadership et développement humain à EM LYON BUSINESS SCHOOL, consultante et coach auprès de dirigeants et d'équipes de direction. Experte dans le domaine de la résilience entrepreneuriale, thème de recherche dont elle est à l'origine de l'émergence, elle a publié plusieurs articles, chapitres sur ce sujet depuis 2006, et un ouvrage en 2016 : « Entrepreneuriat, parcours de vie et résilience », Editions L'Harmattan.

**Saulo DUBARD BARBOSA** est Professeur Associé à l'EMLYON Business School, où il enseigne la création d'entreprise et l'entrepreneuriat social à des publics divers. Ses intérêts de recherche portent principalement sur la prise de décision en situation d'incertitude, la création d'entreprise et le changement social. Sa thèse, sur la perception du risque dans la création d'entreprise, a été primée par la FNEGE et par l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation en 2009.