

**ENTREPRENDRE & INNOVER**  
**APPEL À COMMUNICATION NUMERO SPECIAL**  
**ECHEC...REBOND...RESILIENCE :**  
**Cercle vertueux ou mythe du super héros ?**

Éditeurs : Fabienne Bornard, Olivier Toutain, Alain Fayolle, Caroline Verzat

**Thématique du numéro spécial**

La peur de l'échec constitue un des freins au démarrage d'une activité entrepreneuriale. En 2016, 40,3 % des français ont affirmé que la peur de l'échec<sup>1</sup> pourrait les empêcher de créer une entreprise, d'après l'enquête annuelle du programme de recherche Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Cependant, qu'entend-on réellement par « échec » ? Cette question s'avère complexe et reste posée sur le plan académique<sup>2</sup>.

De plus l'enquête de GEM constate sur cette question des écarts élevés entre les pays, entre un minimum de 17,9 % de la population (Burkina Faso) à un maximum de 54,4 % (Emirats arabes unis). Comment peut-on interpréter de tels écarts ? La perception de l'échec renvoie à des conventions, des normes culturelles, en relation avec la place et l'acceptation de l'échec dans les sociétés, mais également avec la manière dont l'audace, la curiosité et le risque sont valorisés. Sur le plan individuel, l'échec renvoie à la nature des attendus ou objectifs de l'entrepreneur, à la perception de ce qu'il a perdu ou risque de perdre. C'est une émotion qui intervient dans les processus décisionnels de l'entrepreneur en minorant par exemple les effets de l'évaluation<sup>3</sup>.

Sur le plan organisationnel l'échec entrepreneurial développe également des émotions négatives que les organisations doivent apprendre à gérer ou anticiper<sup>4</sup>. Outre la dimension collective (équipe entrepreneuriale, organisation, société) ou individuelle, l'échec peut s'interpréter selon deux types de mesures<sup>5</sup>, objectives (indicateurs non atteints, faillite financière, etc.) et subjectives (*j'estime avoir échoué*). Se pose également la question des échelles temporelles ou spatiales, par exemple jusqu'à quand se donne-t-on pour « réussir » ?

Si l'on poursuit le raisonnement un peu plus loin, l'entrepreneuriat peut également s'envisager comme un processus d'apprentissage. Honig proposait dès 2004 un modèle expérientiel de l'éducation entrepreneuriale intégrant l'apprentissage par l'échec et le développement de la confiance, de la

---

<sup>1</sup> % de la population des 18 à 64 ans percevant de bonnes opportunités pour créer une entreprise.

<sup>2</sup> Anna Jenkins et Alexander McKelvie (2016), what is entrepreneurial failure ?, International Small Business Journal, 34-2, pp. 176-188.

<sup>3</sup> Isabell M. Welpé, Matthias Spörrle, Dietmar Grichnik, Theresa Michel, et David B. Audretsch (2012), Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation", Entrepreneurship Theory and Practice 36, no. 1, p. 69-96.

<sup>4</sup> Dean A. Shepherd et Holger Patzelt (2016), Learning from entrepreneurial failure, Cambridge University Press.

<sup>5</sup> Jenkins et al., ibid.

tolérance au risque, du leadership et de l'expérience managériale grâce à cela. Des méthodes comme le « Lean start up »<sup>6</sup> portant sur la façon la plus efficace de créer des entreprises ou des projets innovants prônent l'entrée le plus tôt possible dans une boucle d'apprentissage accélérée. En somme il faudrait s'engager joyeusement dans un cycle d'essais-erreurs pour trier au plus tôt, pivoter si nécessaire, dessiner progressivement le projet en faisant confiance aux potentialités du futur. Ce qui fait écho, dans le monde académique, à la théorie de l'effectuation pour les entrepreneurs experts en situation d'incertitude élevée. La maxime favorite des GAFAs, « fail harder » semble se diffuser lentement en France, comme le montrent l'apparition des « failcon » (témoignages d'entrepreneurs ayant échoué<sup>7</sup>).

Mais qu'en est-il réellement pour ces entrepreneurs qui tentent un nouveau projet ? On ne peut ignorer les drames que peut déclencher un échec entrepreneurial. Comment survivre à ce type d'échec ? Est-il réellement possible de rebondir pour reprendre sa carrière entrepreneuriale ? Dans quelles conditions ? Est-ce souhaitable ? Qu'apprend-t-on réellement d'une situation d'échec ? La résilience entrepreneuriale, considérée par certains chercheurs comme un trait de caractère utile à l'entrepreneur<sup>8</sup>, le conduirait à poursuivre sa dynamique entrepreneuriale<sup>9</sup>. Pourtant, n'est-on pas en train de tomber dans un autre type de vision idéaliste qui survaloriserait la valeur de l'expérience par l'échec<sup>10</sup> ? Dès lors, l'échec ne relèverait-il pas de croyances populaires, de visions de la société occidentale, influencées par exemple par certaines idéologies religieuses ou libérales qui prônent des attitudes et des comportements proches des logiques de survie ?

Enfin, est-il possible de se préparer à l'échec, d'accompagner, voire d'enseigner l'échec dans l'idée d'améliorer ses capacités de résilience et de rebond ? Dans ce cas, quels types d'encadrement pédagogiques faudrait-il mettre en place ? Shepherd<sup>11</sup> recommande ce sujet à des compétences psychologiques particulières.

La dimension émotionnelle et psychologique de l'entrepreneur (stress, risques de burnout, passion, etc.) suscite actuellement un certain nombre de travaux intéressants et contrastés, que la revue *Entreprendre & Innover* avait commencé à aborder dans son numéro 29, L'agir entrepreneurial, entre émotions et raison. Ce numéro spécial propose d'aborder les notions d'échec, de résilience et de rebond en privilégiant des travaux critiques qui puissent apporter une contribution nuancée à la question de la place de ces sujets en entrepreneuriat : dans quelle mesure permettent-ils une meilleure compréhension, anticipation, et un meilleur accompagnement des difficultés rencontrées par l'entrepreneur ? Ne sont-ils pas une facette de plus de la mythologie entrepreneuriale qui appréhende l'entrepreneur comme un super héros capable de surmonter tous les obstacles et d'en sortir plus fort ?

---

<sup>6</sup> Eric Ries (2011), *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Books.

<sup>7</sup> Voir par exemple : <http://france.thefailcon.com/>

<sup>8</sup> Mathew LA Hayward, William R. Forster, Saras D. Sarasvathy, and Barbara L. Fredrickson (2010), *Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again*, *Journal of Business Venturing* 25, no. 6, p. 569-578.

<sup>9</sup> Marie-Josée Bernard et Saulo Dubard Barbosa (2016), *Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act.*, *M@ n@ gement* 19, no. 2, p. 89.

<sup>10</sup> Franck Bares et Claudine Auger (2016), *Au-delà du fantôme*, *Gestion* 41, no. 1, p. 102-105.

<sup>11</sup> Dean A Shepherd.(2004), *Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure*, *Academy of Management Learning & Education*, no. 3 , p. 274-287.

### Les propositions traiteront, entre autres, des sujets suivants :

- **Quels sont les éléments qui constituent la relation à l'échec** (appréhensions, émotions, influence sur les choix futurs, importance dans la trajectoire de vie...) ? En quoi interviennent-ils dans la décision ou le comportement entrepreneurial ? Comment se remettre d'un échec entrepreneurial ? Dans quelle mesure la résilience joue-t-elle un rôle ?
- **La dimension collective de l'échec en entrepreneuriat** : au niveau des équipes (contagion émotionnelle, processus de décision, confiance et conditions d'engagement, soutien de l'équipe apprenante...) ; au niveau des organisations (entreprises, écoles, incubateurs...) et de l'écosystème entrepreneurial : comment prévenir, anticiper, mesurer l'échec ?
- **Est-ce qu'on apprend vraiment de l'échec entrepreneurial et si oui, qu'est-ce qu'on apprend ?** Etude de la relation échec-apprentissages ; Les individus qui ont connu l'échec sont-ils vraiment de meilleurs entrepreneurs ensuite en termes de comportement entrepreneurial ?
- **Comment laisser le droit à l'erreur** aux porteurs de projet et jusqu'où ? Peut-on imaginer des dispositifs institutionnels ou organisationnels qui puissent ouvrir des espaces d'essai-erreur aux futurs entrepreneurs ? Comment aménager les dispositifs d'incubation actuels dans ce sens ?
- **Comment enseigner l'apprentissage par l'échec ?** Faut-il l'enseigner ? Sous quelles conditions la pédagogie par projets permet-elle de s'y préparer ?

### Échéancier :

Soumission des textes	<b>Au plus tard 15 mai 2018</b>
Parution	Mars 2019

### Ligne éditoriale

La revue *Entreprendre et Innover* est une revue de vulgarisation de haut niveau dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'innovation, éditée par DeBoeck Université. Son ambition est de mettre à la portée d'un lectorat de cadres, entrepreneurs, professionnels des réseaux de création d'entreprises et dirigeants d'entreprises, des articles originaux, solides sur le plan scientifique ou innovants sur le plan des idées exprimées, sans s'affubler des oripeaux des publications académiques. La revue est ouverte à TOUTES les disciplines et à TOUS les points de vue qui s'intéressent à l'entrepreneuriat et à l'innovation.

**Dans la mesure où cette revue s'adresse en priorité à des praticiens, nous restons attentifs à ce que les contributions aient une préoccupation d'applications pratiques, d'implications entrepreneuriales et/ou de recommandations en matière politique.** Dans cet esprit, les contributions devront :

- **Avoir une section faisant explicitement référence à ces préoccupations** : le lecteur doit toujours pouvoir se dire en fin de lecture : et alors ? en quoi cet article m'aide à agir ou à mieux réfléchir pour mon action future ?

- **Adopter un langage plus concret et opérationnel** qu'il n'est d'usage dans les revues académiques : la théorie ne doit pas être absente mais vulgarisée, c'est-à-dire traduite en termes simples. Les concepts abstraits doivent être explicités et/ou illustrés par des exemples pratiques.
- **Ne pas accumuler les références scientifiques** : le but est de choisir quelques auteurs de référence utiles pour comprendre le propos, non de montrer l'exhaustivité de la littérature académique sur le sujet. Les références scientifiques doivent être exclusivement citées grâce aux notes de bas de page.

Le détail des consignes aux auteurs est disponible sur le site de la revue : [Consignes aux auteurs E&I – janvier 2014](#). **Il est impératif de les respecter lorsque vous envoyez votre soumission.**

Toute soumission d'article doit être impérativement accompagnée des deux documents suivants, sinon il ne sera pas évalué :

- La fiche descriptive disponible ici: [Fiche soumission d'article E&I – janvier 2014](#)
- La déclaration d'honneur anti-plagiat disponible ici: [Déclaration anti-plagiat 2014-0824](#)

Merci d'envoyer votre soumission ainsi que la fiche correspondante à :

**Elisabeth GELAS** (EMLYON) [gelas@em-lyon.com](mailto:gelas@em-lyon.com)