

**Haute école  
Groupe ICHEC — ECAM — ISFSC**



Enseignement de type long de niveau universitaire

## **Comment faciliter le rebond d'un·e entrepreneur·e en échec entrepreneurial en Belgique ? Étude pratique du programme d'accompagnement Revival.**

Mémoire présenté par :  
**Justine Verzini**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique : 2021-2022

Promotrice :  
**Roxane De Hoe**



**Haute école  
Groupe ICHEC — ECAM — ISFSC**



Enseignement de type long de niveau universitaire

## **Comment faciliter le rebond d'un·e entrepreneur·e en échec entrepreneurial en Belgique ? Étude pratique du programme d'accompagnement Revival.**

Mémoire présenté par :  
**Justine Verzini**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en gestion de l'entreprise**

Année académique : 2021-2022

Promotrice :  
**Roxane De Hoe**

## Remerciements

Avant d'entamer la lecture de ce mémoire, je tenais à remercier toutes les personnes ayant pris part à la réalisation de ce travail.

Ma promotrice, Roxane De Hoe, pour ses conseils, ses réflexions, ses encouragements et son accompagnement. Vincent Huart pour sa disponibilité, son suivi et ses suggestions d'amélioration de mes résultats pratiques.

Je souhaitais également adresser un remerciement particulier à l'ensemble de l'équipe de la Fondation Pulse pour la confiance accordée lors de mon stage ainsi que pour les différents échanges qui ont nourri ma réflexion sur l'entrepreneuriat au sens large.

L'ensemble des entrepreneur·e·s et bénévoles du programme *Revival* qui ont accepté de me faire partager leur vécu, leurs difficultés et leur point de vue concernant cette étape difficile de la vie entrepreneuriale. Des échanges riches nous ayant permis d'aborder les principaux enjeux de l'échec et du rebond de l'entrepreneur·e.

Et enfin, je remercie également Elene Morant pour sa guidance, sa bienveillance, ses recommandations et corrections avisées, Marie-Flore Pirmez pour sa relecture et son réconfort, ainsi que mes proches pour leurs encouragements et soutiens durant la rédaction de ce travail de fin de master.

## Charte anti-plagiat

« Je soussigné, VERZINI, Justine, Master 2 en gestion de l'entreprise, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement. »

Bruxelles, le 16 août 2022

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>4</b>
<b>CHARTE ANTI-PLAGIAT .....</b>	<b>5</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL .....</b>	<b>3</b>
<b>A) Définition .....</b>	<b>3</b>
<b>B) Les causes de l'échec entrepreneurial .....</b>	<b>5</b>
B.1) Facteurs externes.....	5
B.1.2) Situation exceptionnelle : La pandémie de Covid 19.....	5
B.2) Facteurs internes .....	6
C) Les conséquences de l'échec entrepreneurial .....	7
C.1) Les conséquences financières.....	7
C.2) Les conséquences sociales .....	8
C.3) Les conséquences psychologiques.....	10
D) Processus de gestion de l'échec entrepreneurial .....	11
D.1) Le deuil .....	11
D.2) Le « coping » ou comment faire face.....	13
<b>2.2 LE REBOND.....</b>	<b>15</b>
<b>A) Les ressources internes .....</b>	<b>15</b>
A.1) Le capital psychologique.....	15
A.1.1) L'optimisme .....	16
A.1.2) La résilience .....	17
A.1.3) L'espoir .....	17
A.1.4) Le sentiment d'auto-efficacité.....	18
A.2) Le capital psychologique comme source d'amélioration de l'apprentissage .....	19
<b>B) Les ressources externes.....</b>	<b>20</b>
B.1) Le capital humain .....	20
B.2) Le capital social .....	21
<b>C) Barrières au rebond de l'entrepreneur·e.....</b>	<b>21</b>
C.1) La peur de l'échec .....	21
C.2) Le capital financier .....	22
<b>D) L'accompagnement .....</b>	<b>22</b>
D.1) Le mentorat et coaching.....	23
<b>2.3 CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>25</b>
<b>3. QUESTION DE RECHERCHE ET PROPOSITIONS.....</b>	<b>26</b>
<b>4. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 PRÉSENTATION REVIVAL .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2 L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL .....</b>	<b>33</b>
<b>A) Général .....</b>	<b>33</b>
<b>B) Les causes de l'échec entrepreneurial.....</b>	<b>34</b>
<b>C) Les conséquences de l'échec entrepreneurial .....</b>	<b>35</b>
C.1) Conséquences financières.....	35
C.2) Conséquences sociales.....	37
C.3) Conséquences psychologiques .....	38
<b>D) Processus de gestion de l'échec entrepreneurial .....</b>	<b>39</b>
D.1) Le deuil .....	39
D.1.1) Processus de guérison du deuil de Shepherd (2003) .....	41
D.1.2) Le deuil par la régulation des émotions .....	44
D.2) Le coping .....	45
<b>4.3 LE REBOND.....</b>	<b>46</b>

<i>A) Ressource interne</i> .....	46
A.1) Capital psychologique .....	46
<u>A.1.1) Général</u> .....	47
<u>A.1.2) L'espérance</u> .....	47
<u>A.1.3) L'optimisme</u> .....	50
<u>A.1.4) L'auto-efficacité</u> .....	52
<u>A.1.5) La résilience</u> .....	54
A.2) Le capital psychologique comme source d'amélioration de l'apprentissage .....	58
<i>B) Les ressources externes</i> .....	62
B.1) Capital humain .....	62
B.2) Capital social .....	63
<u>B.2.1) Le réseau et ses normes</u> .....	63
<u>B.2.2) La confiance entre les membres du réseau</u> .....	65
<i>C) Quelques réflexions concernant tous les capitaux</i> .....	67
<i>D) Barrières au rebond de l'entrepreneur·e</i> .....	69
D.1) La peur de l'échec .....	69
<u>D.1.1) Peur de l'échec : avec ou sans coaching ?</u> .....	70
<u>D.1.2) L'éducation : une solution à la peur de l'échec</u> .....	71
D.2) Capital financier .....	72
D.3) Autres difficultés.....	75
<b>5. CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>76</b>
<b>6. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES</b> .....	<b>78</b>
<b>7. APPRENTISSAGES PERSONNELS</b> .....	<b>79</b>
<b>8. BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>80</b>
<b>COMPLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>86</b>

## Liste des tableaux

TABLEAU 1: MODÈLE CONCEPTUEL POUR SE REMETTRE DU DEUIL CAUSÉ PAR L'ÉCHEC D'UN PROJET .....	14
TABLEAU 2: CADRE THÉORIQUE .....	25
TABLEAU 3: RÉCAPITULATIF DE L'ÉCHANTILLON D'ENTREPRENEUR·E·S .....	28
TABLEAU 4: RÉCAPITULATIF DE L'ÉCHANTILLON DE BÉNÉVOLES .....	30
TABLEAU 5: CONSTRUCTIONS ISSUES DE LA RECHERCHE SUR L'ÉCHEC ET PERSPECTIVES POSSIBLES DE L'EXPLORATION DE LA STABILITÉ DU FONCTIONNEMENT (RÉSILIENCE).....	55

“Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme.”

Winston Churchill

## 1. Introduction générale

Steve Jobs, entrepreneur à succès et créateur de la marque à la pomme disait : « Je suis convaincu qu'environ la moitié de ce qui sépare les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui n'y parviennent pas est la pure persévérance ». Au fond, qu'est-ce qu'un·e entrepreneur·e ? Une personne qui trouve une idée géniale et innovante, née d'une frustration ? Ou alors simplement des personnes qui ne se voient pas évoluer sous les ordres de quelqu'un·e, avec des horaires fixes et qui choisissent une route alternative ? Qu'ils soient entrepreneur·e·s reconnu·e·s à succès, comme Jobs, ou à plus petite échelle, ils sont pour chaque pays un véritable moteur de l'économie et de l'innovation. Mais que se passe-t-il quand l'entrepreneur·e ne rencontre pas le succès et finit par faire faillite ?

En effet, il existe tout un pan de l'entrepreneuriat qui n'est pas réellement mis en lumière et qui pourtant existe bien : l'entrepreneuriat de la seconde chance. Ce domaine traite du parcours de l'entrepreneur·e après son échec entrepreneurial. Personnellement, j'ai eu l'opportunité d'avoir une première idée de ce qu'était l'entrepreneuriat en suivant cette option lors de ma première année de master. En revanche, le domaine de l'entrepreneuriat de la seconde chance à proprement parler m'était inconnu avant d'y effectuer mon stage. Novice, et un peu naïve, dans la matière, plein de questions me venaient en tête au début de ma prise de fonction. Qu'est-ce qu'une faillite ? Comment fait-on disparaître une entreprise ? Quelles sont les conséquences pour l'entrepreneur·e ? Pourquoi se relancer dans quelque chose qu'on a échoué ? J'avais aussi quelques a priori : Un·e entrepreneur·e est un·e travailleur·euse acharné·e qui n'a pas peur du risque, qui est un peu caméléon en s'adaptant à toutes circonstances et en trouvant des solutions à tout. La situation à laquelle j'ai été confrontée lors de mon stage était en réalité bien plus nuancée et variée que cela.

D'ailleurs, en parlant d'idées reçues, il y en a une qui mène la vie dure aux entrepreneurs, tout genre confondu : l'entrepreneur·e — héros. L'aventure entrepreneuriale est périlleuse et il faut savoir jongler avec l'incertitude. Pas étonnant que les entrepreneur·e·s soient souvent qualifiés de héros, prêts à prendre le risque de créer et d'investir dans une activité qui pourrait s'arrêter à tout moment. Mais avec quelles conséquences psychologiques et financières ? Est-ce pour cela qu'en Belgique, l'entrepreneuriat n'est pas la carrière privilégiée par un grand nombre de travailleurs ?

Selon le GEM, en 2015, la Belgique comptait seulement 10 % de personnes ayant l'intention de se lancer dans l'entrepreneuriat, contre 6 % effectives dans ce domaine (GEM, 2015). Et ce, malgré l'évolution des mentalités et perceptions sur l'entrepreneuriat (Danjou, 2021). Entre-temps, la pandémie de Covid a eu lieu et contrairement à toute attente, ceci aura augmenté la création d'entreprises puisque 99 914 entreprises ont été créées en 2021, majoritairement dans le nord du pays (Lauwers, 2021). Malheureusement la Covid aura également causé de nombreuses cessations d'activités, particulièrement sur certains secteurs comme l'Horeca, le culturel ou le tourisme (Statbel, 2022).

Il est indéniable que l'échec entrepreneurial et le rebond sont des étapes stressantes dans la vie d'un·e entrepreneur·e. Mais qu'adviens-tu de l'entrepreneur·e après la faillite ? Cette étape d'après, c'est le rebond et c'est là que *Revival* intervient.

Au fur et à mesure du stage, d'autres questions sont venues s'ajouter aux précédentes : A priori si la personne a créé une entreprise une fois, elle devrait avoir facile à en monter une autre ? Et si pas, comment redonner cette envie de créer aux entrepreneur·e·s ou d'aller vers un autre projet ? Est-il possible de tirer certains apprentissages de cette situation ?

Si de nombreux articles et travaux de recherche se penchent sur l'échec entrepreneurial et ses réalités en général, moins nombreux sont ceux qui abordent en pratique l'après-faillite. En partant de certaines pistes existantes dans la littérature scientifique, comme le capital psychologique de Luthans, Youssef et Avolio (2007), et de la pratique, avec l'accompagnement proposé par *Revival*, nous répondrons à toutes ces questions, mais également à la question de recherche initiale : « Comment faciliter le rebond d'un·e entrepreneur·e en échec entrepreneurial en Belgique ? Étude pratique du programme d'accompagnement *Revival*. » Un sujet plus que d'actualités sur un enjeu majeur de l'entrepreneuriat et qu'il est dès lors pertinent de creuser dans le cadre d'un mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention d'un master en gestion d'entreprise.

Ce mémoire est divisé en plusieurs parties. Afin d'améliorer notre compréhension globale du sujet et du contexte qui nous occupent, nous commençons par effectuer un état de la littérature concernant l'échec entrepreneurial, ses causes et conséquences. Puis nous aborderons le rebond. À ce propos, nous évoquons le processus de deuil ainsi que les différentes ressources pouvant faciliter sa relance ou encore les barrières à celle-ci. De toute cette littérature, j'ai ressorti certains concepts qui m'ont permis de constituer mon cadre théorique. Ce dernier me servira de base pour structurer et analyser la partie pratique. Celle-ci constitue la deuxième partie de mon mémoire. Nous entamons cette partie en rappelant notre question de recherche. Nous exposons la méthodologie suivie pour récolter les données nécessaires à la construction de l'analyse, à savoir une analyse qualitative sur base d'une dizaine d'entretiens semi-directifs. Nous continuons en présentant les résultats et en les mettant directement en regard de la théorie. Enfin, une conclusion remet en perspective les principaux enseignements de ce travail, les points et les questionnements que nous aurions pu davantage creuser, ainsi que des pistes pour de futures recherches.

## 2. Revue de la littérature

Pour la revue de la littérature, j'orienterai mes recherches sur la définition des concepts clés de ce mémoire. Dans un premier temps, j'aborderai l'échec entrepreneurial, concept abordé tant d'un point de vue rationnel que d'un point de vue émotionnel. J'évoquerai en troisième lieu le rebond entrepreneurial, concept allant de pair avec l'échec. C'est également dans cette partie que je traiterai du capital psychologique. Finalement, je traiterai brièvement de l'accompagnement des entrepreneurs en faillite, d'un point de vue théorique et en me basant sur le modèle du grand frère français de *Revival, 60 000 rebonds*.

### 2.1 L'échec entrepreneurial

#### A) Définition

Depuis quelques années, tant du côté francophone que du côté anglophone, les chercheurs en entrepreneuriat se penchent davantage sur le concept d'échec entrepreneurial, quasi inhérent à l'aventure entrepreneuriale. Toutefois, à l'heure actuelle, il ne ressort pas une seule définition de ce concept (Khelil, Brédart et Levratto, 2020 ; De Hoe et Janssen, 2014). Il est certain qu'une situation d'échec comporte plusieurs dimensions et est la résultante de différents éléments jouant un rôle plus ou moins important (Smida et Khelil, 2010). En fait, il existerait autant d'échecs, et donc de définitions subjectives, que d'entrepreneurs et d'entreprises. Parfois imprévisible, ou en tout cas invisible pour la personne qui ne veut pas voir les signaux précurseurs, l'échec peut parfois amener à de lourdes conséquences tant financières qu'émotionnelles pour cette dernière (Khelil et al., 2020). Prenons le temps de découvrir les différentes définitions de l'échec entrepreneurial qu'il existe dans la littérature afin de voir sur lesquelles nous nous baserons pour la suite de ce travail.

Chaque langue utilise un certain champ lexical pour qualifier l'échec d'une entreprise. Par exemple, la littérature anglophone utilisera très souvent les termes suivants : *business failure* (Shepherd, 2003), *entrepreneurial failure* (McGrath, 1999), *bankruptcy*, *exit*. Tandis que la littérature francophone utilisera plus facilement les termes banqueroute, défaillance, défaite, déconfiture, insuccès, dépôt de bilan, cessation de paiement, insolvabilité et finalement, comme mentionné par Bacq, Giacomini et Janssen, échec entrepreneurial (cités par De Hoe et Janssen, 2014). Pour autant, une sortie d'entreprise — ou « *exit* » en anglais — ne peut pas être automatiquement assimilée à un échec. En effet, il est possible de sortir d'une entreprise pour des raisons professionnelles ou personnelles alors que celle-ci est tout à fait saine et viable d'un point de vue économique (Justo, DeTienne & Sieger, 2016). Notons que la plupart du temps, les définitions de ce concept l'abordent sous l'angle économique. Aussi, sous cet angle, la définition la plus partagée est celle de Shepherd, Wiklund et Haynie (2009). Ils décrivent l'échec entrepreneurial comme une baisse des revenus et/ou une augmentation des dépenses tellement importante que l'entreprise ne peut la combler ou l'absorber. De même, la direction et les propriétaires se retrouvent dans l'incapacité de lever de nouveaux fonds et l'entreprise ne peut continuer et/ou fonctionner.

Autrement dit, la faillite est une condition pour considérer l'entrepreneur·e en échec entrepreneurial. Chaque pays possède ses lois concernant la gestion d'une faillite (De Hoe et Janssen, 2014).

En Belgique, il est possible pour toute partie prenante à l'entreprise de lancer la procédure de faillite lorsque ces trois conditions sont remplies :

- Il faut être une entreprise (en personne physique exerçant à titre indépendant ou en personne morale)
- Il faut être en cessation continue de paiement
- Il faut ne plus avoir la confiance de ses créanciers

Une fois ces conditions remplies, la procédure est lancée et un curateur est nommé pour procéder à la liquidation des actifs afin d'apurer le maximum de dettes de l'entreprise. Cette procédure aura pour effet immédiat que la personne en faillite ne pourra plus gérer ses biens, que les poursuites des créanciers à son encontre et le passif soient gelés. Cela dit, afin de laisser la possibilité à l'entrepreneur·e de se relancer, tous les biens, salaires ou autres acquis après l'ouverture de la procédure de faillite ne tombent pas sous le couvert de cette procédure.

Enfin, le jugement de faillite est prononcé par le Tribunal de l'entreprise lorsque la liquidation est clôturée, ce qui peut, dépendant du cas, prendre plusieurs mois. Une fois le jugement émis, il est publié dans le Moniteur belge. C'est également le moment pour l'entrepreneur·e en personne physique de demander l'effacement des potentielles dettes restantes après la liquidation puisque celui-ci n'est pas automatique (notaire.be, 2022).

Enfin, certains chercheurs ne résument pas uniquement l'échec entrepreneurial à son aspect économique. Selon eux, l'émotionnel et les attentes de l'entrepreneur·e entrent également en jeu au moment de définir ce dernier (Mc Grath, 1999 ; Smida et Khelil, 2010). En effet, une étude menée par Murphy et Callaway (cités par Smida et Khelil, 2010) montre que le lien émotionnel du fondateur ou de la fondatrice à son entreprise influencera son engagement envers celle-ci et par conséquent sa manière de la gérer. Par exemple, l'individu aura moins tendance à décider de mettre un terme à son activité, même si celle-ci ne se porte pas bien économiquement. Une autre étude, menée par Cardon, Zietsma, Saparito, Matherne et Davis (2005), a tenté d'expliquer ce lien émotionnel fort entre un·e entrepreneur·e et son entreprise en décortiquant le vocabulaire utilisé. Il semblerait que la création d'une entreprise est en beaucoup de points semblables au vocabulaire de la famille. Par exemple, l'utilisation du mot bébé ressort souvent pour qualifier une entreprise par son fondateur ou sa fondatrice (Cardon *et al.*, 2005). Mc Grath (1999) disait d'ailleurs : « L'échec est une composante fondamentale à la fois de la procréation humaine et de l'esprit d'entreprise ». Nul doute, dès lors, que cette relation, assimilée à celle d'une mère ou d'un père à son enfant, peut entraîner des conséquences psychologiques voire physiques fortes sur l'entrepreneur·e en échec.

Outre l'aspect émotionnel, si on considère les attentes de l'entrepreneur·e, la définition de l'échec entrepreneurial devient d'autant plus subjective. En effet, chaque fondateur ou fondatrice possède sa vision de ce à quoi son entreprise devrait ressembler. Pour certains, ces objectifs ne sont jamais atteints. L'incapacité à combler ces attentes pourrait dès lors être perçu comme un échec à ses yeux (Mc Grath, 1999 ; Cardon, Stevens et Potter, 2011). Partant de ce constat, Khelil (2011, p.223 cité par Khelil, Smida et Zouaoui, 2012) propose une nouvelle définition, plus complète, du concept d'échec entrepreneurial : « l'entrée de la nouvelle entreprise dans une spirale de défaillance économique (destruction des ressources) et/ou par l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception. À défaut d'un soutien financier et/ou moral, cet entrepreneur peut voir son entreprise disparaître ».

Dans le cadre de ce mémoire, et par rapport au programme *Revival*, nous retiendrons les définitions de Khelil (2011, p.223 cité par Khelil *et al.*, 2012) et Shepherd *et al.* (2009 b) qui reprennent, à elles deux, toutes les dimensions de l'échec à savoir la défaillance économique, mais également l'aspect psychologique et émotionnel. D'une part, parce que la faillite est une condition essentielle pour un·e entrepreneur·e afin d'intégrer *Revival*. D'autre part, parce qu'une partie considérable du travail mené au sein du programme est de soulager la blessure émotionnelle causée par l'échec entrepreneurial grâce à plusieurs formes d'accompagnement.

Après ces quelques définitions, voyons les différentes causes qui peuvent mener un·e entrepreneur·e à la faillite.

## B) Les causes de l'échec entrepreneurial

L'échec entrepreneurial peut trouver sa source dans plusieurs causes tant internes qu'externes, donc hors du contrôle de l'individu (Coulibaly, 2004).

### B.1) Facteurs externes

En termes de facteurs externes à l'échec, il y a principalement l'environnement économique et la santé publique qui jouent un rôle primordial (Coulibaly, 2004). Par exemple, une période de récession, où la demande est inférieure à l'offre, car les consommateurs sont moins enclins à dépenser, influence significativement la santé économique des entreprises. Ce fut le cas notamment lors du début du ralentissement économique causé par la pandémie de Covid 19 (Coppens *et al.*, 2021). Dans le même genre, un brusque changement d'habitudes de consommation de la population peut mettre en danger la survie d'une entreprise (De Hoe et Janssen, 2014). La concurrence présente sur le marché peut également fragiliser une entreprise. Plus la concurrence est forte, plus la possibilité d'assister à une guerre des prix est grande et moins les entreprises instables pourront résister (Khelil *et al.*, 2012). Finalement, Carter et Wilton (cités par Cardon *et al.*, 2011) expliquent l'importance de mettre en place des cadres légaux, économiques et judiciaires propices à la création d'entreprises. Selon Khelil *et al.* (2012), l'inadéquation fiscale ainsi que les procédures administratives lourdes sont autant de composantes rendant la création et le maintien d'une entreprise pénible. La gestion de la crise du Covid 19 en termes de politiques économiques est un exemple qui accentue le besoin de cadres fiscaux et légaux adaptés.

#### B.1.2) Situation exceptionnelle : La pandémie de Covid 19

Pour comprendre les enjeux, il est important de contextualiser la situation.

L'économie belge fait partie intégrante des chaînes de valeurs mondiales. Un choc économique dans une partie du monde se fait également ressentir dans notre pays. Cela explique la récession déclenchée, en mars 2020, au début de la pandémie. Dans un premier temps, nous avons observé une baisse des dépenses et des investissements de la population, résultat de l'incertitude dans laquelle cette dernière se trouvait, mais également des quarantaines consécutives obligatoires. Dans un second temps, l'offre a subi les conséquences de la rupture de plusieurs chaînes de productions. Ce mélange fut difficile pour certains pans de l'économie belge, particulièrement pour l'Horeca, l'évènementiel, le culturel et le tourisme accusant une baisse du chiffre d'affaires en moyenne de 40 % pour ce dernier secteur (SPF Économie, 2022a).

Revenons début mars 2020, moment où le gouvernement belge met en place une série de mesures, appelées le moratoire sur les faillites via un arrêté royal afin d'aider les entreprises alors à l'arrêt à se maintenir. Seules conditions pour avoir droit à ces aides : ne pas être en cessation de paiement au 18 mars 2020 et voir la pérennité menacée par la pandémie de Covid 19. Ainsi, selon ces mesures prévues jusqu'à initialement mai 2020, aucune saisie des biens d'entreprises, aucune déclaration de faillite ne pouvait avoir lieu. Aussi, aucun contrat conclu avant avril 2020 ne pouvait être rompu (Van Geel et Govaert, 2021). Il y a eu également des reports de paiement de TVA, des cotisations de sécurité sociale et du précompte professionnel. Lors de la deuxième quarantaine, début janvier 2021, ces mesures furent relancées pour la deuxième fois. Alors qu'annuellement, la Belgique dénombre environ 10 000 faillites, ce chiffre a diminué d'un tiers grâce à ces mesures. Lorsque ces mesures dites de moratoire ont pris fin officiellement, soit vers novembre 2021, certains s'attendaient à une déferlante de faillite en 2022, jusqu'à 25 000 (Quoistiaux, 2021). Toutefois, les chiffres pour le début de l'année ne semblent pas corroborer cette hypothèse (Statbel, 2022). Et, ce même si le nombre de cessations d'entreprise a augmenté avec +13,2 % en septembre 2021 par rapport à l'année précédente (SPF Économie, 2022b).

Lesdites mesures, élaborées en urgence et donc non structurelles, ont eu comme effet un report d'une vague de faillite. Toutefois, il est important de prévoir une solution plus structurelle et à long terme, afin de stabiliser durablement l'économie et de permettre un renouvellement des entreprises sur le marché (TCM, s.d.).

Toutefois, et bien que cette conjoncture particulière ait joué un rôle déterminant dans la faillite d'un certain nombre d'entrepreneur·e·s, le travail réalisé dans le cadre de ce mémoire ne consiste pas en une étude de l'impact de la pandémie sur les faillites et rebonds des entrepreneur·e·s.

## *B.2) Facteurs internes*

En outre, à côté des facteurs économiques et de la situation particulière que nous vivons depuis plus de deux ans, certaines études suggèrent que la faillite serait davantage due à des erreurs commises par l'entrepreneur·e. Selon Khelil *et al.* (2012), ces erreurs seraient principalement commises par manque de connaissance entrepreneuriale et plus spécifiquement par :

- le manque d'expertise ;
- la fragilité du réseau relationnel ;
- la sous-capitalisation financière.

D'autres chercheurs ajoutent que le manque d'expérience managériale, de gestion financière ou de gestion de la clientèle et du personnel, mais également la méconnaissance du marché dans lequel l'entreprise évolue peuvent mettre en péril la société (Coulibaly, 2004 ; Smida et Khelil, 2010).

Khelil *et al.* (2012) insiste également sur le fait que la psychologie de l'entrepreneur·e, par exemple une peur de l'échec ou un besoin d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, influence également le futur de l'entreprise. Il cite d'ailleurs le sentiment d'incompétence, la démotivation, la déception personnelle, le doute, le stress, le sentiment d'impuissance et d'insécurité, le désir de suspendre la voie courageuse d'entreprendre comme facteur psychologique d'échec. Hayward *et al.* (cités par Cardon *et al.*, 2011) ont également observé que des entrepreneur·e·s ayant trop confiance en leurs capacités pourraient finir par prendre des décisions néfastes pour leur entreprise.

Certaines causes de l'échec peuvent varier en fonction du genre de l'entrepreneur·e. Il peut être intéressant de les garder en tête lors de l'analyse de notre échantillon d'entrepreneur·e·s résilient·e·s afin de voir si nous pouvons effectivement constater cela.

Lors d'une étude menée par Arasti (2011) sur des entrepreneur·e·s iranien·e·s, il a été observé que la principale cause d'échec chez les entrepreneures interrogées est le manque de soutien financier des institutions banquières. À l'inverse, chez les entrepreneurs, il semblerait que cela soit davantage une question de manque d'expérience en gestion. Une autre étude, elle aussi menée sur les entrepreneures iraniennes, par Nouri (2020), arrive également à la conclusion, que dans un certain nombre de cas, ce soit un excès de confiance, en plus d'une pression familiale ou du souvenir d'échecs passés, qui pousse les femmes entrepreneures à aller aussi loin dans la perte de leur entreprise.

Ainsi les causes sont nombreuses, allant de la mauvaise conjoncture économique jusqu'à la psychologie de l'entrepreneur·e, et varient pour tout le monde. Voyons à présent les conséquences, elles aussi nombreuses, de l'échec entrepreneurial.

### C) Les conséquences de l'échec entrepreneurial

Afin de comprendre les conséquences, il est important de distinguer l'échec de l'entreprise et l'échec de l'entrepreneur·e. En effet, l'entrepreneuriat est une aventure où les résultats sont souvent incertains. Certaines entreprises connaîtront le succès, d'autres non. Évidemment, du point de vue de l'entrepreneur·e, il est plus difficile de garder une énergie positive lors d'une faillite. Souvent, cette dernière est associée à une souffrance tant financière qu'à une détresse émotionnelle, voire une forme de deuil. Dès lors, bien que chaque expérience permette un apprentissage, il n'est pas simple pour le ou la failli de voir ou de tirer pleinement toutes les opportunités de cette situation (Jenkins *et al.*, 2014).

#### *C.1) Les conséquences financières*

D'un point de vue financier, il est fort probable que l'individu sera dans un premier temps confronté à une perte de revenu, qu'elle soit partielle ou non, dûe à la perte de son travail. Cela est d'autant plus le cas lorsque la fortune personnelle de l'entrepreneur·e est engagée dans la société. En effet, c'est relativement courant dans l'entrepreneuriat de se porter garant de sa société, cela envoie un message fort aux investisseurs, mais cela rend aussi l'entrepreneur·e responsable des dettes de son entreprise en cas de faillite (Shepherd *et al.*, 2009b ; Jenkins *et al.*, 2014). En outre, la pression financière peut s'accentuer davantage si l'entrepreneur·e décide de postposer la décision de faillite dans l'espoir de pouvoir retourner la situation à son avantage. Évidemment, plus le coût financier de la faillite sera grand, plus la personne peut mettre du temps à se relancer dans une aventure entrepreneuriale (Shepherd *et al.*, 2009b).

Il est intéressant de se pencher sur la théorie de l'escalade de l'engagement, qui pourrait expliquer pourquoi les entrepreneur·e·s font le choix financier de postposer la fermeture définitive de leur entreprise. En fait, l'individu continue de prendre des décisions, en suivant toujours la même ligne de conduite, même si celle-ci s'avère clairement être la mauvaise. Ceci, dans le but de justifier auprès des autres, et de soi-même, les décisions précédemment prises. C'est une preuve aussi que les propriétaires d'entreprises sont en général très, voire trop, confiants quant au fait que leur business

sera fructueux. D'un autre côté, c'est également une façon de ne pas gaspiller les efforts, tant monétaires que physiques, déjà investis dans l'entreprise (Shepherd et al., 2009b).

Même si financièrement, postposer la fermeture ne semblerait pas être la solution à privilégier, d'un point de vue psychologique, il en serait tout autre. En effet, cela permettrait à l'entrepreneur·e de commencer un processus de deuil anticipé et de mieux se préparer émotionnellement à sa faillite. Cette préparation influencerait positivement sa gestion du deuil et augmenterait ses chances de rétablissement voire de se relancer dans une aventure entrepreneuriale (Shepherd et al., 2009b).

Attention tout de même à ne pas trop s'enfoncer dans un désastre financier, particulièrement si l'individu souhaite ensuite se relancer dans une nouvelle activité entrepreneuriale. En effet, même si Eknamen et Wyer (cités par Falize et De Hoe, 2017) ont montré que les entrepreneur·e·s qui se relancent dans l'entrepreneuriat réalisent une meilleure performance, ils se heurtent à des problèmes de financement. De fait, certains fournisseurs, clients ou investisseurs refusent de leur accorder une seconde chance. Selon une étude de la Commission européenne (2007), le problème réside dans le fait que les pays stimulent l'entrepreneuriat, mais pas assez l'entrepreneuriat de la seconde chance.

Une autre conséquence d'ordre à la fois financier et social est le fichage de la faillite par les banques. De manière générale, les institutions bancaires ont tendance à préserver leurs intérêts. Aussi, dès qu'elles ont connaissance qu'une entreprise a rencontré quelques difficultés financières, elles n'accorderont en principe plus de nouveaux crédits. Quand il s'agit pour un·e ancien·ne failli de demander un nouveau crédit pour relancer une nouvelle activité, il peut également essuyer un refus dans une majeure partie des cas. En effet, dans le secteur financier, un·e ancien·ne failli se retrouve généralement sur une liste noire virtuelle. Et la plupart des acteurs financiers ont accès à ces données, récoltées directement lors de la parution de la faillite au Moniteur Belge (Becue, 2018 p.128). Mais la banque n'est pas le seul organisme à ne plus avoir confiance en l'entrepreneur·e. C'est également le cas des fournisseurs, qui se montrent plus frileux quand l'entrepreneur éprouve quelques difficultés financières (Becue, 2018, p.128)

## *C.2) Les conséquences sociales*

L'échec peut également impacter les relations sociales, tant personnelles que professionnelles, de l'entrepreneur·e. Certains divorcent, d'autres se distancent de, voire perdent, leur cercle d'amis (Cope, 2011). En effet, dans son étude Cope (2011) met en évidence qu'un·e entrepreneur·e qui se rend compte que son business ne génère pas les retours escomptés, peut se sentir impuissant·e et coupable. Cela peut également engendrer plus de difficultés à solliciter l'aide de ses contacts professionnels et cela peut finir par distendre les relations avec son entourage.

Plus largement, au niveau social, un nombre important d'études nous montrent que l'entrepreneur·e qui vit ou a vécu un échec entrepreneurial est souvent stigmatisé·e. Or, la disparition d'entreprises permet la création de nouvelles entreprises, plus saines pour l'économie du pays. En ce sens, la faillite joue un rôle important dans l'économie (Cardon et al., 2011 ; Smida et Khelil, 2010 ; De Hoe et Janssen, 2014 ; Commission européenne, 2007).

Une étude menée par la Commission européenne (2007) nous informe notamment qu'un certain nombre d'Européens ont peur de la faillite et ne voient pas les différents bienfaits et apprentissages que cette expérience peut apporter. Paradoxalement, cette étude nous apprend également qu'environ

la moitié des entreprises européennes ne dépassent pas les cinq ans de vie. Un tel score n'est donc pas alarmant, mais montre bien que le monde entrepreneurial est relativement souvent confronté à l'échec d'une entreprise. Ce qui pourrait laisser penser qu'ils seraient moins stigmatisés. Malheureusement, ce n'est pas aussi simple et dépend de plusieurs facteurs, dont la zone géographique et la culture entrepreneuriale relative à cette zone. Une étude menée aux États-Unis par Cardon *et al.* (2011) tente de déchiffrer la relation entre la perception de l'échec et la tolérance envers celui-ci, bien que l'insuccès y soit moins critiqué ouvertement. En général, cette relation diffère en fonction du nombre d'échecs, mais également du taux d'échecs de nouvelles entreprises dans la zone géographique. Par exemple, dans une région comme San Francisco, berceau des startups technologiques où il existe un taux d'échecs des nouvelles entreprises élevé, les entrepreneur·e·s faisant faillite auront plus tendance à invoquer la malchance pour l'expliquer. De fait, l'échec est mieux toléré, car le secteur technologique est particulièrement difficile et l'innovation se fait par essai-erreur. À l'inverse, une région comme New York, centre des activités bancaires aux États-Unis, où le nombre d'échecs n'est pas élevé, la responsabilité pèsera davantage sur l'entrepreneur·e (Cardon *et al.*, 2011).

En outre, un autre amalgame qui a tendance à envenimer la stigmatisation est une simple association de la faillite à la fraude. Or, cela est loin de représenter la majorité des cas puisque seulement 4 à 6 % des faillites sont frauduleuses (De Hoe et Janssen, 2014a). D'ailleurs, la Commission européenne, appelle les législations nationales à différencier les faillites frauduleuses des faillites saines afin d'atténuer cette mauvaise image des faillis (Commission européenne, 2007). Dans la même lignée, le « Small Business Act » européen rédigé en 2008 proposait quelques recommandations dont une qui portait plus précisément sur la seconde chance et l'importance d'adopter une attitude positive, voire égalitaire, envers les entrepreneur·e·s qui voudraient prendre un second départ après leur faillite. Cela encourageait également à limiter, dans la mesure du possible, à un an la procédure juridique pour une faillite saine (Becue, 2018, p.136). Cependant, ce n'est pas encore le cas et particulièrement du côté bancaire comme nous l'avons vu précédemment (cf. supra p.8).

En bref, nous avons encore en Europe un certain travail à mener afin de débarrasser l'échec entrepreneurial des stigmates. En effet, une partie de l'opinion publique pense toujours que celui-ci peut être douloureux et coûteux, générant le découragement et le déclin de l'individu (Mc Grath, 1999). D'autant que cette mentalité négative aura un effet plutôt néfaste dans la relance de l'entrepreneur·e, puisque celui-ci ou celle-ci sera fiché·e comme « failli » auprès de futures partenaires et investisseurs (Falize et De Hoe, 2020).

Pour avancer dans cette direction, il semblerait que l'éducation, les médias et les institutions aient un rôle important à jouer (Jacob, 2021). C'est d'ailleurs également l'opinion de la Commission européenne qui en 2007, donnait déjà quelques pistes d'amélioration qui visaient, entre autres, à travailler la vision de l'échec dans l'éducation, à valoriser les entrepreneurs de la seconde chance et à mettre en place les soutiens nécessaires à leur relance (Commission européenne, 2007).

### C.3) Les conséquences psychologiques

D'un point de vue psychologique, la faillite fait souvent surgir de fortes émotions négatives, comme la douleur, le remord, la colère, la honte, la culpabilité et l'humiliation (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Les entrepreneur·e·s en échec peuvent également ressentir une forme de démotivation et d'impuissance qui pourraient les empêcher d'aller de l'avant (Shepherd, 2003). Bien que chacun·e réagisse différemment face à la situation, certains protagonistes doivent passer par un processus de deuil, lui aussi vécu différemment en fonction, entre autres, du contexte environnemental (Ucbrasaran et al., 2012). Bien sûr, il est clair qu'un·e entrepreneur·e qui vit une grosse perte de confiance et d'importantes pertes financières vivra son deuil différemment qu'un·e autre, peu ébranlé·e par son échec (Jenkins et al., 2014).

La théorie de l'évaluation, ou « *appraisal theory* » en anglais, peut nous permettre de comprendre davantage la variation des réactions chez les entrepreneur·e·s en faillite (Jenkins et al., 2014). Cette théorie repose sur l'idée, formulée par Lazarus et Folkman, que la réaction émotionnelle d'une personne dépend de l'évaluation subjective qu'elle fait d'une situation a priori (cités par Jenkins et al., 2014). Autrement dit, plus une personne pense qu'il y aura une fin positive à son activité plus la charge émotionnelle sera forte en cas d'échec. Pour expliquer la variation dans les réactions, il faut se baser sur trois aspects en particulier :

- a) L'estime de soi. Elle est définie comme la perception qu'une personne a de sa valeur. En général, selon Crocker et Wolfe (cités par Jenkins et al., 2014). L'individu base son estime de soi en fonction de ses capacités à réussir dans des domaines qu'il ou elle valorise. De telle manière que si une personne échoue dans le domaine qu'elle croyait maîtriser, sa perte d'estime d'elle-même sera plus grande (Jenkins et al., 2014).  
La perte de l'estime de soi serait une manière de savoir si l'entrepreneur·e endosse la faillite de son entreprise comme un échec personnel. La perte d'estime de soi et les émotions négatives qui la caractérisent comme la colère, la tristesse, voire la dépression, peuvent être un indicateur de la profondeur de la blessure et aider pour mener à bien le travail de deuil. Parfois, la perte d'une entreprise peut provoquer une « perte » d'une identité sociale, où la personne ne se présenterait plus comme un·e entrepreneur·e à ses relations sociales. Cela amène finalement à la dévalorisation puisque la personne ne se croit plus capable d'être considérée comme un entrepreneur·e. En ce sens, la perte de son entreprise influence non seulement la manière dont la personne se voit, mais aussi comment elle interagit avec les autres (Jenkins et al., 2014).
- b) Le stress financier. Particulièrement si l'entrepreneur·e ne possède qu'une source de revenus, la perte de cette source sera d'autant plus difficile à vivre. Ce ne sera pas le cas des entrepreneur·e·s hybrides ou portfolio. Ceux-ci peuvent diversifier leur source de revenus et amortir plus facilement un choc financier lié à la perte d'une entreprise ou d'un travail (Jenkins et al., 2014).
- c) L'indépendance. Comme expliqué plus haut, la motivation première d'un·e entrepreneur·e est d'être autonome. Or, suite à une perte d'emploi, l'individu devient dépendant d'aides

financières externes, ce qui psychologiquement peut être particulièrement lourd pour certain·e·s entrepreneur·e·s (Jenkins *et al.*, 2014).

Par ailleurs, la réaction de l'entrepreneur·e dépendra également de ses expériences passées. Si la personne a vécu un échec précédemment, elle aura développé un capital psychologique qui rendra l'expérience moins douloureuse à vivre. Nous reviendrons plus longuement sur ce concept dans la suite de la revue de littérature (cfr. infra p.15).

Pour conclure cette partie, soulignons que les coûts, tant financiers que sociaux et psychologiques, de l'échec entrepreneurial s'entremêlent et s'influencent. L'intensité avec laquelle une personne vit ses conséquences varie également de l'une à l'autre. Par ailleurs, une entreprise en échec ne signifie pas automatiquement un échec pour l'entrepreneur·e (Jenkins *et al.*, 2014). Certain·e·s ne ressentent ni les coûts cités ci-dessus ni le besoin de faire un deuil. Outre les conséquences négatives et les coûts de l'échec entrepreneurial, il faut également prendre en compte les processus psychologiques mis en place par l'entrepreneur·e en réponse à son échec (Ucbasaran, Shepherd, Lockett et Lyon, 2012). C'est que nous allons aborder dans la partie suivante.

#### D) Processus de gestion de l'échec entrepreneurial

Il existe plusieurs processus pour gérer les coûts psychologiques liés à l'échec. En général, il y aura un deuil et/ou une façon de faire face, « *coping* » en anglais. Cette première étape dans l'après-faillite est essentielle si l'ex-entrepreneur·e veut pouvoir retirer une forme d'apprentissage de cette expérience. Bien sûr, ces étapes peuvent se faire seul·e ou avec un accompagnement adapté. Voyons à présent le premier processus de gestion de l'échec entrepreneurial.

##### *D.1) Le deuil*

En tant qu'humains, nous vivons quotidiennement des périodes de deuil, que ce soit dans le domaine personnel comme professionnel. Le deuil est défini par le Larousse comme : « un processus psychique mis en œuvre par le sujet à la perte d'un objet d'amour externe » (Larousse.fr, s.d.). Elisabeth Kübler-Ross a modélisé ce processus sous forme d'une courbe à plusieurs étapes : le déni, la colère, le marchandage, la dépression et l'acceptation. Bien que cette modélisation soit assez répandue, elle fait également l'objet de pas mal de critiques. L'une d'elles est notamment le fait que ce processus n'est pas toujours linéaire, c'est-à-dire qu'une personne, en fonction de son vécu, ne passe pas spécialement les étapes dans l'ordre établi (Lapointe, 2020). Toutefois, ce modèle nous permet d'avoir une première idée de l'état psychologique et des émotions générées par la perte d'une entreprise. Pour gérer cet état, la littérature scientifique mentionne plusieurs techniques.

La première, que l'on doit à Stroebe et Schut (1999), mais qui est utilisée par Shepherd (2003), est baptisée le processus de guérison du deuil. Elle permet de surmonter les émotions négatives déclenchées par cette situation et ainsi ne pas biaiser l'apprentissage possible de l'échec. En effet, bien que Park, Sims & Motowidlo aient montré que les émotions et les processus cognitifs soient deux choses bien distinctes, dans la pratique ils sont relativement liés et s'influencent mutuellement (cités par De Hoe et Janssen, 2014 b). Nous traiterons de l'apprentissage dans la deuxième partie théorique de ce travail consacrée au rebond (cfr. infra p.20).

Ce processus de guérison de deuil est composé de deux stratégies complémentaires : l'une concentrée sur la perte, l'autre sur le rétablissement. Dans la stratégie de la perte, il y a trois phases. Une première où la personne se confronte à l'échec, ce qui peut être émotionnellement difficile à vivre. La deuxième où la personne retrace et réévalue les différentes actions et décisions qui l'ont menée à l'échec. La troisième où la personne prend conscience des causes de son échec (Shepherd, 2003). Cette première stratégie de la perte est relativement similaire à celle proposée par Cope (2011) qui consiste également en trois étapes. Premièrement, il conseille de prendre de la distance psychologique avec l'échec pendant un certain temps, variable chez chacun·e. Ensuite, il suggère une rétroanalyse des évènements qui ont mené à l'échec et finalement une réflexion afin d'identifier les causes de ce dernier.

Dans la deuxième stratégie de Shepherd (2003), celle dite de rétablissement, il faut chercher une façon pour l'entrepreneur·e de sortir l'idée de l'échec de sa tête, en passant notamment du temps de qualités avec des proches, et en gérant le stress secondaire découlant de ce dernier. Le stress secondaire provient notamment des conséquences plus larges créées par l'échec comme le fait de devoir déménager par manque de moyens de payer pour le logement. Concrètement, afin de recharger ses batteries émotionnelles, Shepherd (2003) estime qu'il est nécessaire de se distraire et conseille de se lancer dans des activités qui génèrent des émotions positives tout en ramenant la personne dans le présent. De fait, la stratégie de rétablissement est moins concentrée sur les émotions négatives, sans pour autant refouler entièrement ces dernières. Afin de réguler au mieux les émotions et d'éviter de tomber dans des extrêmes, il est important de constamment jongler entre ces deux stratégies. Cela permettra également un apprentissage plus qualitatif par la suite. Shepherd (2003) estime qu'un entrepreneur·e a fait son deuil lorsque l'idée de son échec, ou de tous les évènements qui l'ont mené·e à l'échec, ne provoque plus de sentiments négatifs. Par ailleurs, si l'individu accumule, dans un court laps de temps, une série de pertes, le processus de deuil sera plus difficile (Shepherd, 2003). Shepherd (2009) affirme qu'une personne avec un haut quotient émotionnel saura utiliser plus efficacement les stratégies de guérison du deuil pour interpréter les évènements qui l'ont mené jusqu'à ce stade, pour traiter les informations et émotions liées à la perte et se remettre plus facilement de cet épisode parfois traumatisque.

En complémentarité de ce processus de guérison du deuil, Shepherd, Covin et Kuratko (2009) proposent deux autres approches pour gérer l'échec. D'un côté, il s'agit d'une approche de normalisation et de l'autre, une approche de régulation. La première reconnaît l'influence que peuvent avoir les émotions négatives sur les capacités d'une personne à accomplir sa tâche et à gérer l'échec en normalisant ces émotions. La deuxième approche reconnaît l'impact positif que l'échec peut avoir, en permettant un apprentissage ultérieur, et propose une régulation des émotions négatives. En effet, l'émotion a tendance à aider une personne à diriger son attention sur les évènements importants qui ont mené à cet échec. Par la suite, elle restera gravée dans la mémoire de la personne et chaque fois que la même émotion sera déclenchée, l'entrepreneur·e aura un indice qu'il/elle peut potentiellement se trouver dans la même situation qui l'a auparavant mené·e à l'échec (De Hoe et Janssen, 2014 b). Selon les auteurs, en fonction du contexte, il est préférable d'opter pour la régulation pour faire face à des émotions intenses. Dans cette deuxième approche, une ressource nécessaire pour réguler les émotions est l'auto-efficacité d'adaptation de l'individu — en anglais « *coping self-efficacy* ». Ce concernant, « dans le contexte de l'entrepreneuriat d'entreprise, l'auto-efficacité d'adaptation fait référence à la croyance en ses capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les plans

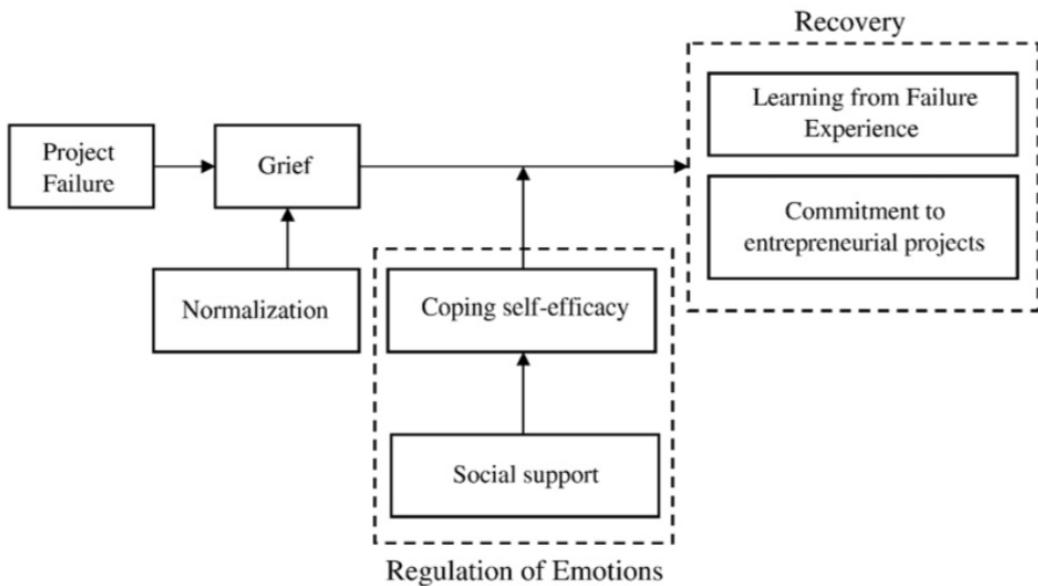
d'action nécessaires pour se remettre d'un échec majeur découlant des activités entrepreneuriales de l'organisation » (Shepherd *et al.*, 2009a, p.593). Une personne qui souffre d'une auto-efficacité d'adaptation basse aura tendance à amplifier la sévérité des évènements négatifs qui lui arrivent, sera moins engagée dans des projets futurs et diminuera les apprentissages à tirer de ces évènements. À l'inverse, les personnes avec une grande quantité de cette ressource auront plus facilement tendance à se relancer dans une aventure entrepreneuriale, même en ayant vécu des échecs dans ce domaine dans le passé (Shepherd *et al.*, 2009a). Une autre ressource mise en exergue par Hopmeyer et Werk, à côté de l'auto-efficacité, c'est le soutien social, sous forme par exemple d'un groupe d'entraide, qui offre aux membres une possibilité de trouver du soutien émotionnel et de se remettre plus efficacement d'un deuil entrepreneurial en permettant un partage d'expériences dans un environnement bienveillant (cités par Shepherd *et al.*, 2009a). En d'autres termes, le fait de savoir que d'autres personnes ont vécu la même expérience et d'avoir un filet de sécurité donne aux entrepreneur·e·s en deuil une forme d'assurance qu'ils/elles peuvent sortir de ce deuil.

#### D.2) Le « coping » ou comment faire face.

En plus du deuil, Singh, Pavlovich et Corner (2007) ont aussi montré que le mécanisme de « *coping* », ou faire face en français, qui est une manière plus proactive de gérer l'échec, peut être efficace pour surmonter ce dernier. Lazarus et Folkman définissent ce concept comme « des efforts cognitifs et comportementaux pour gérer les contraintes imposées par l'échec d'un projet » (cités dans Singh *et al.*, 2007). Le but est ainsi d'atténuer les coûts psychologiques de ce dernier. Il existe selon eux deux façons de faire face : soit en se concentrant sur le problème — en anglais « *problem-focused coping* », c'est-à-dire en solutionnant le problème qui génère une détresse — soit en se concentrant sur les émotions — en anglais « *emotion-focused coping* », c'est-à-dire réguler les réactions émotionnelles face à un problème. En général, la première façon est utilisée pour gérer les aspects plus opérationnels et financiers de l'échec, tandis que la deuxième façon est utilisée pour gérer l'aspect plus psychologique. D'ailleurs, pour gérer le côté psychologique, l'individu passe d'abord par une phase d'évitement et de distorsion de la réalité, pour ne pas être submergé par des émotions négatives. Ensuite, il y aura une phase d'introspection où la personne reconstruira petit à petit une image positive d'elle-même (Singh *et al.*, 2007 ; Ucbasaran *et al.*, 2012). Finalement, bien que l'humain aurait tendance à les fuir, une étude de Byrne et Shepherd indique que le fait de se concentrer sur les émotions négatives résultant de l'échec directement après celui-ci permet de diminuer la gravité et la durée de celui-ci, de diminuer également le stress et ainsi de conserver des capacités cognitives stables (cités par Singh *et al.*, 2007).

En outre, comme on peut le constater dans ce tableau, les processus psychologiques pour gérer son échec, entamer son deuil et le fait de faire face sont relativement entremêlés (Shepherd *et al.*, 2009a). Ces processus peuvent ne pas se dérouler simultanément ou être concomitants en fonction de l'état psychologique de l'entrepreneur·e. Aussi, la suite logique du processus de deuil est le rétablissement qui consiste en l'apprentissage à partir de l'échec et qui sait, la relance dans un projet entrepreneurial.

Tableau 1: Modèle conceptuel pour se remettre du deuil causé par l'échec d'un projet



Source: Shepherd, D. A, Covin, J. et Kuratko, D. (2009 a). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.01.009, p.595.

Les différentes étapes reprises dans ce tableau peuvent être franchies par l'entrepreneur·e seul·e, mais également accompagné·e par un·e ou des professionnelles qui peuvent aider à réaliser ce processus.

En conclusion de cette partie, nous retiendrons qu'il est primordial pour l'entrepreneur·e d'effectuer un travail qui peut prendre la forme d'un deuil ou de « coping ». Dans les deux cas, le travail sera tant axé sur la perte, en abordant la gestion des émotions, qu'axé sur le rétablissement, en solutionnant les problèmes secondaires avec des périodes de distraction nécessaire, notamment entre pairs.

En reprenant tous ces éléments, nous sommes amenés à formuler une première sous-proposition de réponse :

**« un programme d'accompagnement dédié à l'entrepreneur·e failli contribue à faciliter son rebond en lui permettant d'effectuer son deuil. »**

## 2.2 Le rebond

Le rebond entrepreneurial, aussi appelé entrepreneuriat de la seconde chance, est simplement le fait de se relancer dans une activité entrepreneuriale après un échec. Cela dit, dans le mémoire qui nous occupe, et pour s'aligner avec le programme *Revival*, nous prenons en considération tout type de rebond, du moment que le ou la protagoniste soit stable dans la nouvelle activité professionnelle, tant au niveau financier que psychologique.

Pour différentes raisons, il n'est pas simple pour un individu de se relancer dans l'entrepreneuriat. De fait, selon plusieurs études allemandes, seul un pourcentage faible soit 5 à 8 % retente l'aventure entrepreneuriale. Outre cela, une autre étude datant de 2016, menée en Belgique par le « Vlaamse Studiecentrum Voor Ondernemerschap » portant sur un échantillon de 169 entrepreneurs ayant connu la faillite, révèle que seuls 18 % ont rebondi (Falize et De Hoe, 2017). Ce taux si bas s'explique de plusieurs manières.

Par exemple, une étude menée par Lambrecht et Broekaert identifiait deux premiers facteurs à prendre en compte au redémarrage d'un projet entrepreneurial après un échec :

- Le parcours professionnel de l'ancien·e entrepreneur·e : a priori, si l'entreprise a longtemps eu du succès, même si cela se termine par la faillite, l'entrepreneur·e sera plus enclin·e à se relancer.
- L'âge de la personne : plus la personne est âgée, moins les opportunités sur le marché du travail sont nombreuses, plus elle retentera l'aventure entrepreneuriale (cités par Becue, 2018).

Ensuite, même si la personne décide de se relancer dans l'entrepreneuriat il y a plusieurs barrières. En effet, outre la stigmatisation énoncée plus haut (cfr. supra p.8), qui est à la fois une conséquence et peut représenter une difficulté dans la relance, nous traiterons plus en profondeur les barrières d'ordre financier ou psychologique.

Bien sûr, pour autant que l'échec entrepreneurial ne soit pas un moment agréable à vivre, il est possible d'en retirer certains apprentissages et de développer toute une série de ressources internes et externes pouvant être utiles pour le rebond de l'individu, tant d'un point de vue professionnel que personnel. Nous allons à présent nous intéresser à ces ressources.

### A) Les ressources internes

#### *A.1) Le capital psychologique*

Une ressource particulière fait l'objet de plusieurs études depuis quelques années : le capital psychologique. Ce concept issu d'études en psychologie positive et en comportement organisationnel est développé par Luthans, Youssef et Avolio (2007). Ils précisent que ce capital psychologique peut intervenir dans plusieurs étapes de la vie entrepreneuriale, notamment dans le développement de l'entreprise, et peut représenter un avantage compétitif considérable. Ce pilier est tout autant important dans la relance que le capital humain, c'est-à-dire les connaissances et compétences de

l'entrepreneur·e, et que le capital social, c'est-à-dire les relations professionnelles et personnelles de l'entrepreneur·e. Nous aborderons ceux-ci plus loin dans le travail.

En résumé, le capital psychologique peut se rapporter à « qui je suis » et « qui je suis en train de devenir » (Luthans et Youssef, 2004). Ce concept a été défini par Luthans *et al.* (2007) comme un état positif d'un individu composé principalement d'un mélange d'optimisme, de résilience, d'espoir et d'auto-efficacité.

#### A.1.1) L'optimisme

Concept présenté par Seligman (1998) qui veut qu'une personne optimiste attribue un succès à des facteurs internes, entre autres ses capacités et sa détermination, c'est-à-dire à des facteurs qu'elle peut contrôler. À l'inverse, elle attribuera les échecs à des facteurs externes et temporaires, qu'elle ne peut pas contrôler. Cette définition va donc plus loin que le concept d'optimisme utilisé dans la vie courante. Ce n'est pas juste une question de voir le futur positivement ou négativement, mais davantage une question de comprendre les raisons derrière un certain évènement et d'attribuer ces raisons correctement (Luthans *et al.*, 2007). Il faut faire attention à ne pas pousser l'optimisme à l'extrême, car en suivant cette logique, cela reviendrait à s'attribuer personnellement tous les succès et nier complètement ses responsabilités en cas d'échec. Par ailleurs, une personne optimiste verra davantage les opportunités positives dans le futur et se concentrera sur celles-ci pour maintenir sa motivation et sa confiance dans des moments plus difficiles (Luthans *et al.*, 2007). Elle sera également capable de reconnaissance et pourra apprécier les facteurs l'ayant mené au succès. En situation d'échec, une personne optimiste saura constater cet échec, apprendre de ses erreurs et faire la part des choses entre ce qui peut être changé ou pas et d'avancer sur cette base. En d'autres termes, elle sera capable de s'adapter plus rapidement aux nouvelles conditions ou de voir l'échec comme une étape vers autre chose. Le pessimiste lui, aura tendance à se blâmer pour toutes les erreurs, à internaliser cela de sorte à ne plus croire en un futur positif, ce qui pourrait fortement freiner sa relance (Luthans *et al.*, 2007). Selon ces auteurs, il est possible de développer l'optimisme ou plus précisément un style explicatif plus optimiste. Cela revient à décrire les évènements en reconnaissant les réalités de la situation et ainsi pouvoir prendre conscience de ce que l'individu peut ou pas contrôler.

### A.1.2) La résilience

Ce concept, en entrepreneuriat, est défini par Luthans comme : « La capacité à rebondir ou à se remettre rapidement d'une épreuve, d'un conflit, d'un échec ou même d'événements positifs tels qu'un progrès et une augmentation de responsabilités » (cité par Luthans *et al.*, 2007, p.112). Tout comme les autres composantes, la résilience n'est pas nécessairement quelque chose d'inné. Elle peut être développée et renforcée au fil des épreuves rencontrées (Luthans *et al.*, 2007). Aussi, selon Hayek (2012), ce trait de caractère fait partie des caractéristiques importantes du profil entrepreneurial. Un·e entrepreneur·e résilient·e n'aura en général pas peur de l'échec mais aura plus tendance à prendre des risques (Cusin, 2017). Aussi, pour développer ce trait de personnalité, l'individu doit pouvoir se concentrer sur plusieurs ressources, internes et externes, comme en témoigne la définition de Ayala & Manzano : « La résilience est la capacité dont dispose un entrepreneur pour surmonter des circonstances particulièrement difficiles. Cette capacité d'adaptation et de rebondissement face à l'adversité dépend des ressources de l'individu et de son interaction avec l'environnement » (cités par Cusin, 2017, p.14). En somme, une façon externe de la développer serait l'accompagnement, qu'il soit professionnel ou effectué par une personne ayant vécu la même chose que l'individu. Une autre définition intéressante de la résilience donnée par Bonanno serait la capacité de maintenir un niveau relativement stable et sain de fonctionnement émotionnel et psychologique malgré l'expérience d'un traumatisme ou d'une perte importante (cité par Corner *et al.*, 2017). C'est sur base de cette définition notamment qu'une étude menée par Corner *et al.* (2017), a tenté de démontrer que les entrepreneur·e·s en faillite peuvent faire preuve de résilience et que cette résilience peut influencer leur rebond. Pour ce faire, les chercheurs se sont concentrés sur trois périodes : le moment suivant l'échec, la période à partir de deux mois après l'échec et le long terme. Dans la première phase, une personne résiliente devrait ressentir des disruptions modérées dans son fonctionnement psychologique et émotionnel, allant de la rumination jusqu'à une difficulté à mener des tâches du quotidien. Toutefois, elle devrait avoir retrouvé un fonctionnement normal dans les deux mois après l'échec. Finalement dans le long terme, la personne devrait avoir un fonctionnement normal voire amélioré (Corner *et al.*, 2017). Globalement, la majorité des entrepreneur·e·s interviewé·e·s pour cette recherche, autant de femmes que d'hommes, font preuve de résilience, ce qui va contre l'idée implicite qu'il faut automatiquement une période de rétablissement après l'échec (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). En effet, s'il fallait une période de rétablissement, les troubles de fonctionnements cognitifs et émotionnels dureraient plus longtemps après l'échec. En revanche, une chose importante à retenir de cette étude est qu'elle confirme qu'il peut y avoir plusieurs manières de fonctionner après l'insuccès (Corner *et al.*, 2017). Cela montre également que le genre de l'entrepreneur·e importeraient a priori relativement peu dans la façon de gérer émotionnellement l'échec.

### A.1.3) L'espoir

Ce concept est inspiré du travail Snyder *et al.* (1991) et est défini comme : « un état motivationnel positif basé sur un sens de la réussite provenant de l'interaction entre la volonté (c'est-à-dire l'énergie dirigée sur un but) et la voie/le chemin pour y parvenir (à savoir la planification pour atteindre les objectifs) » (De Hoe et Janssen, 2016, p.21). En d'autres mots, une personne qui présente de l'espoir est quelqu'un qui se fixe un but, parfois ambitieux, et qui fait preuve de beaucoup de volonté pour y parvenir. Elle est aussi capable, si besoin, de trouver des plans alternatifs qui la mèneront tout de même à atteindre ses objectifs. Aussi dans le cas d'un échec, l'espoir peut être bénéfique pour

permettre à l'entrepreneur·e de trouver de nouveaux chemins pour se relancer dans une carrière entrepreneuriale ou autre. En général, un individu ayant beaucoup d'espoir sera souvent qualifié d'entrepreneur·e à succès. Il/elle sera davantage autonome, aura envie de se développer personnellement à travers un travail enrichissant, sera créatif·ve et plein·e de ressources. Cette personne paraîtra parfois chaotique et peu enclue à se conformer aux normes (Luthans *et al.*, 2007).

#### A.1.4) Le sentiment d'auto-efficacité.

Ce concept provient de la théorie sociocognitive de Bandura (cité dans De Hoe et Janssen, 2016). Les entrepreneur·e·s sont en général pourvu·e·s d'une grande auto-efficacité (Hayek, 2012). Proche du sentiment de confiance en soi, une personne avec un sentiment d'auto-efficacité élevé a confiance en ses capacités, en sa valeur. Cette conviction lui donnera la motivation nécessaire à réaliser les tâches qui lui sont confiées et à atteindre les objectifs fixés. Cela lui permettra également de faire face aux challenges et obstacles rencontrés en utilisant ses capacités (Stajkovic et Luthans cités dans Luthans *et al.*, 2007).

En outre, il faut cinq processus cognitifs pour construire ce sentiment : la représentation, la préméditation, l'observation, l'autorégulation et l'autoréflexion (Luthans *et al.*, 2007). Le but est de laisser la possibilité à l'individu de réfléchir aux actions et décisions qui ont menées aux échecs et aux succès afin d'apprendre de tout cela et de s'améliorer. On pourrait dès lors avancer que le succès ou l'échec nourrit le sentiment d'auto-efficacité, à condition que ces processus soient bien mis en place et respectés.

Finalement, Luthans *et al.* (2007) insistent sur le fait qu'il existe cinq caractéristiques particulières au sentiment d'auto-efficacité qu'il faut prendre en compte afin de mieux le comprendre voire de le développer :

- Ce sentiment est propre à un domaine. En effet, il y a certains domaines du travail, certaines tâches où l'individu se sentira davantage en confiance en ses capacités.
- Ce sentiment est basé sur la pratique ou l'expérience : la personne est plus confiante si elle a réalisé plusieurs fois la tâche.
- Il est toujours possible de s'améliorer, même dans les domaines maîtrisés par l'individu, où il se sent en confiance.
- Ce sentiment est influencé par ce que disent les autres. Si les autres sont persuadés qu'un individu peut réussir, ils peuvent le persuader de penser la même chose. D'où la nécessité pour un·e entrepreneur·e d'être bien entouré·e à tout moment de sa carrière entrepreneuriale.
- Ce sentiment est variable puisqu'il dépend de plusieurs facteurs dans et hors du contrôle de l'individu: par exemple, on peut avoir une excellente idée de business sans avoir les ressources financières nécessaires.

Aussi, il est possible de reconnaître les personnes présentant un grand sentiment d'auto-efficacité grâce aux caractéristiques suivantes : elles se fixent des objectifs et tâches particulièrement difficiles, elles accueillent et embrassent le challenge, elles savent s'automotiver, elles font tous les efforts nécessaires pour accomplir leur objectifs et elles persévèrent face à l'obstacle (Luthans *et al.*, 2007).

Lors d'un échec, la confiance en soi de l'individu peut être ébranlée. Or, puisque le sentiment d'auto-efficacité est le propre d'un domaine, il est important de restaurer la confiance en les capacités à réussir de l'entrepreneur·e, particulièrement dans le domaine où il/elle a échoué. Une fois développé, ce sentiment pourrait permettre à l'entrepreneur·e de rebondir face à l'échec ou de dépasser tout obstacle (Luthans *et al.*, 2007).

En outre, ces quatre composantes s'influencent les unes les autres et ont un effet cumulatif. Plus l'état psychologique de l'individu présente ces composantes, plus il pourra surmonter les épreuves qui se présentent à lui. Ainsi, une personne présentant une grande confiance en soi pourra mettre à profit son optimisme, sa résilience et l'espoir dans toute situation de la vie (Luthans *et al.*, 2007). En outre, ces quatre composantes sont des états et non des traits de personnalités innés. Cela implique qu'elles peuvent être développées au travers d'une formation ou d'une pratique, mais également qu'elles peuvent être mesurables (Luthans *et al.*, 2007). Jaouen (2022) suggère d'ailleurs que le coaching puisse être une première piste pour développer ce capital psychologique chez les entrepreneur·e·s, particulièrement après un échec.

Par ailleurs, pour l'instant, la littérature fait essentiellement état de ces quatre composantes pour définir le capital psychologique. Cependant des études sont menées pour savoir si d'autres composantes tant cognitives, comme la créativité ou la sagesse, qu'affectives, comme le bien-être ou le « flow », ne peuvent pas entrer dans la composition du capital psychologique. La créativité par exemple est définie par Simonton comme la capacité de trouver de nouvelles approches pour la résolution des problèmes quotidiens, ainsi que d'adapter de manière constructive les nouvelles idées et les nouveaux mécanismes afin qu'ils contribuent positivement à soi-même et aux autres (cité Luthans *et al.*, 2007). Toutefois, dans le cadre de ce travail, nous analyserons uniquement les quatre composantes officielles du capital psychologique.

Ce capital psychologique serait donc une ressource précieuse au rebond de l'entrepreneur·e mais également à sa gestion de l'échec par l'apprentissage (De Hoe et Janssen, 2016). Selon l'étude, ce capital jouerait effectivement un rôle majeur dans l'amélioration de l'apprentissage que fera l'entrepreneur·e suite à son échec. Apprentissage qui, à son tour, favorisera le rebond.

Ceci nous amène à la deuxième sous-proposition de réponse : **un programme d'accompagnement dédié à l'entrepreneur·e failli contribue à faciliter son rebond en développant ses capitaux psychologiques, sociaux et humains.**

#### *A.2) Le capital psychologique comme source d'amélioration de l'apprentissage*

« Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends », disait Nelson Mandela. C'est également l'avis partagé par plusieurs chercheurs en ce qui concerne l'échec entrepreneurial (McGrath, 1999 ; Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). L'échec est vu comme une opportunité d'apprentissage (De Hoe et Janssen, 2016). Certes, pour certain·e·s, l'expérience peut être traumatisante et faire remonter des émotions négatives comme la colère, la tristesse voire un sentiment de culpabilité et d'impuissance (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Parfois, les coûts psychologiques et physiques de la perte de l'entreprise peuvent être trop grands par rapport aux bénéfices à tirer de cette expérience. Dès lors, l'entrepreneur·e décidera plutôt d'emprunter un nouveau chemin, loin de l'entrepreneuriat. Dans d'autres cas, l'échec sera considéré comme un évènement fortuit, mais surtout une opportunité de se relancer, en ne reproduisant pas les mêmes erreurs (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Selon De Hoe et Janssen (2014), si l'entrepreneur·e ne prend pas connaissance des informations relatives à l'échec de son entreprise, il manque une opportunité importante de son apprentissage entrepreneurial. Toutefois, pour que cela soit bénéfique, il faut dans un premier temps s'ouvrir à la possibilité de retirer de cette expérience

difficile, des choses positives. Cela peut notamment se faire en suivant un processus de guérison du deuil proposé par Shepherd (2003) ou de « coping » proposé par Singh *et al.* (2007) et expliqués plus haut (cfr. supra p.13).

En ce qui concerne le processus d'apprentissage à proprement parler, ce n'est pas, selon Cope, quelque chose de stable, mais plutôt quelque chose de dynamique et variable (cité par De Hoe et Janssen, 2016). Globalement, il se divisera en trois étapes et permettra à l'entrepreneur·e de développer de nouvelles compétences, en prenant en compte les raisons de son échec, afin de parvenir à mieux faire la prochaine fois (Shepherd, 2003). La première étape est celle du balayage des informations qui consistera en une collecte des différentes données pertinentes par rapport à l'objet d'étude. La deuxième étape est l'interprétation qui consiste à catégoriser et structurer les informations récoltées pour mieux les interpréter. Finalement, selon Daft et Weick, l'apprentissage consiste à apporter une nouvelle réponse à une situation similaire à celle qui a causé l'échec, suite à l'interprétation des informations (cités par De Hoe et Janssen, 2014). L'objectif final est bien de ne pas reproduire la même erreur. Bien sûr ce processus d'apprentissage est presque quotidien dans la vie de l'entrepreneur·e, à chaque situation imprévue, et pourrait permettre de se relancer s'il est efficace. Toutefois, il faut prendre en compte que ce processus n'est pas toujours aisé et que plusieurs choses peuvent venir influencer la qualité de cet apprentissage, à commencer par les émotions.

Une étude menée par De Hoe et Janssen (2016) a montré que le capital psychologique jouait également un rôle dans l'amélioration ou la facilitation de l'apprentissage suite à l'échec entrepreneurial en modérant les impacts négatifs de ce dernier. En effet, les quatre composantes du capital psychologique pourraient permettre à l'individu de réfléchir sur son échec et de gérer les émotions négatives. Ensuite, une fois ces émotions fortes générées grâce à cette ressource interne, il serait plus facile pour l'entrepreneur·e de passer aux trois étapes clés du processus d'apprentissage. Ce dernier peut prendre plusieurs formes : introspection, évaluation de ses compétences et de ses réseaux. Cela permet à l'individu de connaître davantage ses forces, ses faiblesses, mais également les forces et faiblesses de son ancienne entreprise, de ses réseaux et de la façon de gérer ces deux derniers composants. Toutes ces nouvelles connaissances permettent à l'entrepreneur·e de se tourner vers le futur en le préparant davantage à une nouvelle opportunité entrepreneuriale au sein d'une nouvelle entreprise ou d'une déjà existante (Cope, 2011).

À côté du capital psychologique, la littérature fait aussi état des capitaux humains et sociaux qui sont davantage des ressources externes auxquelles pourrait également faire appel l'entrepreneur·e pour faciliter son rebond.

## B) Les ressources externes

### *B.1) Le capital humain*

Le capital humain d'un entrepreneur·e se réfère à l'ensemble des connaissances, compétences et capacités issues de l'éducation ou de l'expérience de l'individu (Luthans et Youssef, 2004). Cela comprend donc l'expérience acquise au cours d'une carrière entrepreneuriale (Hessels, Grilo, Thurik et van der Zwan, 2011). Dans le cadre du rebond entrepreneurial, avoir un bon capital humain peut s'avérer avantageux selon Stam, Audretsch et Meijaard (2008) pour détecter les bonnes opportunités de nouvelles entreprises. En effet, a priori, plus le niveau d'éducation est élevé, mieux l'individu sera en mesure de détecter des opportunités d'affaires dans des secteurs prometteurs (De Hoe *et al.*, 2018).

En ce qui concerne la relance entrepreneuriale, le rôle que joue l'éducation est plus flou. Certains sont d'avis que plus le niveau est élevé, plus la personne se relancera dans l'aventure entrepreneuriale (Stam *et al.*, 2008). D'autres ne voient aucun lien entre les deux (Hessels *et al.*, 2011). Outre l'éducation, Tamásy est d'avis que l'expérience acquise en tant que fondateur ou fondatrice d'entreprise ou lors d'une introspection à la suite d'un échec entrepreneurial peut également servir dans le rebond (cité par De Hoe *et al.*, 2018). Certains auteurs avancent d'ailleurs que l'échec est une opportunité unique d'apprentissage afin de ne plus reproduire les mêmes erreurs pour la prochaine entreprise (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Une étude menée par De Hoe *et al.* (2018) a montré que ce sont majoritairement les hommes estimant avoir le capital humain entrepreneurial nécessaire qui se relancent dans l'aventure.

### *B.2) Le capital social*

Celui-ci est défini comme incluant les relations interpersonnelles, intergroupes voire interorganisations, les différents réseaux et connexions avec les personnes tant du milieu professionnel que de l'entourage (Luthans et Youssef, 2004). Selon ces auteurs, il y a trois dimensions essentielles du capital social : les réseaux, les normes de ces réseaux et finalement la confiance, qui fait le lien entre les deux. Dans le cadre entrepreneurial, l'entrepreneur·e peut tirer une série de ressources, compétences et connaissances inestimables de tous ces réseaux (Hessels *et al.*, 2011). D'autant plus que l'on reconnaît à l'entrepreneuriat une forme de solitude qui peut parfois peser sur l'entrepreneur·e. Or, entretenir ses réseaux permettra d'avoir des informations, des échanges de bonnes pratiques voire des contacts qui pourraient servir dans la gestion de son entreprise. Par ailleurs, il a été prouvé dans l'étude menée par De Hoe *et al.* (2018) que le capital social influence positivement la probabilité des ex-entrepreneur·e·s à recréer une entreprise. Le fait de côtoyer dans son entourage proche, c'est-à-dire famille et amis, des entrepreneur·e·s renforce l'envie de retenter l'aventure entrepreneuriale après un échec (Stam *et al.*, 2006)

Tous ces capitaux sont des ressources dont peut se servir l'entrepreneur·e pour se relancer. L'un influence l'autre et la synergie de tous pourrait être plus efficace pour surmonter cette étape.

## C) Barrières au rebond de l'entrepreneur·e

À l'inverse des ressources évoquées précédemment qui ont tendance à aider les entrepreneur·e·s à se relancer. Il existe toujours à l'heure actuelle quelques obstacles qui peuvent, s'ils ne sont pas gérés, freiner ou empêcher le rebond de l'entrepreneur·e.

### *C.1) La peur de l'échec*

Au-delà du capital social et du capital humain, la peur de l'échec peut aussi influencer l'envie d'un individu de retenter l'aventure entrepreneuriale (De Hoe et Janssen, 2018). Il existe deux façons de voir la peur de l'échec : soit comme un trait de personnalité, une forme d'aversion au risque (Hessels *et al.*, 2011), soit plutôt comme un état émotionnel composé d'émotions négatives à l'idée de potentiellement échouer (Patzelt et Shepherd, 2011 cité De Hoe et Janssen, 2018). Bien que cette peur peut aussi constituer un moteur de réussite et de motivation, dans la plupart des cas elle est considérée comme un frein à l'entrepreneuriat (De Hoe et Janssen, 2018). Par ailleurs, il faut différencier la peur

de l'échec de l'entrepreneur et le stigma de l'échec, venant de l'environnement externe. En effet, dans certains écosystèmes entrepreneuriaux, l'échec est mal vu. Dès lors, lorsqu'un·e entrepreneur·e échoue, il/elle est marginalisé·e au sein de son propre écosystème, ce qui diminuera son envie de se lancer ou de se relancer (Hessels *et al.*, 2011).

Cependant, comme nous l'avons vu plus haut (cfr. supra p.9), il semblerait que l'une des pistes pour diminuer ce stigma public soit l'éducation. Et nous pourrions espérer que le fait de diminuer le stigma pesant sur ces entrepreneur·e·s en faillite, diminue également leur peur de l'échec.

### *C.2) Le capital financier*

Le financement d'un nouveau projet entrepreneurial est rendu particulièrement complexe pour les entrepreneur·e·s de la seconde chance. En effet, dès qu'a lieu une faillite, la personne est presque considérée persona non grata par les institutions bancaires classiques. Jusqu'à leur rendre la tâche complexe pour ouvrir un compte en banque, ce qui est finalement une nécessité pour toute activité professionnelle, salariale ou entrepreneuriale (Bombaerts, 2022). Finalement, alors que Eknamen et Wyer ont montré que ces entrepreneur·e·s font des meilleures performances dans leur seconde entreprise, peu de monde leur accorde une seconde chance (cités par Falize et De Hoe, 2017). C'est pourquoi certains se tournent davantage vers des solutions alternatives comme les microcrédits.

Cela dit, depuis fin 2021, il est maintenant possible pour certain·e·s d'alléger la charge financière que représente la faillite et donc potentiellement d'augmenter le capital financier pour la relance. En effet, pour une entreprise en personne physique faisant faillite, il ne faut plus patienter trois mois avant la demande d'effacement des dettes, ce qui pourrait permettre à l'entrepreneur·e de se relancer rapidement (Derroitte, 2022). Pour autant, l'excusabilité n'est pas automatique et n'est pas toujours accordée. Dans le cas où ce passif n'est pas effacé, il y a une forme de stress financier qui pèse sur les épaules de l'entrepreneur·e, freine son rebond et potentiellement empêche de solliciter du nouveau capital pour relancer une activité.

Nous finirons par formuler la dernière sous-proposition de réponse : **un programme d'accompagnement dédié à l'entrepreneur·e failli contribue à faciliter son rebond en modérant l'influence des barrières au rebond de l'entrepreneur·e que sont la peur de l'échec, le stress financier et le capital financier.**

## D) L'accompagnement

Lors de son enquête, la Commission européenne suggérait déjà de mettre en place des structures d'encadrement ou d'accompagnement pour les entrepreneur·e·s de la seconde chance. D'une part pour les soutenir face aux différentes difficultés psychologiques, opérationnelles et financières. D'autre part, pour les aider à garder un lien avec de potentiels clients, investisseurs et autres acteurs, souvent méfiant·e·s face au failli (Commission européenne, 2007). Dans cette partie, nous aborderons plus en profondeur l'accompagnement sous toutes ses formes et les bénéfices qu'il peut apporter à l'entrepreneur·e.

Avant d'élaborer davantage sur les théories d'accompagnement, entamons un bref tour de l'écosystème bruxellois de la seconde chance.

Dans la lignée des recommandations faites par la Commission européenne, un programme d'accompagnement des entrepreneurs en situation d'échec entrepreneurial fut créé fin 2020, en pleine pandémie. *Revival*, ce programme, vient compléter l'éventail d'acteurs bruxellois œuvrant déjà d'une manière ou d'une autre dans ce domaine. Il y a notamment le centre des entreprises en difficulté du BECI qui vient en aide aux entrepreneur·e·s et les aide à redresser leur entreprise. L'asbl Un pass dans l'impasse qui offre un accompagnement psychologique à tout entrepreneur·e en détresse. Le programme Reload Yourself qui permet à tout un chacun de transmettre, reprendre ou relancer une activité d'indépendant·e ou de petite entreprise. Sans oublier hub.brussels, le 1819 et les Guichets d'économie locale qui permettent d'informer et de réorienter ces entrepreneurs en difficulté vers les associations capables de les accompagner au mieux. D'année en année, de nouvelles initiatives voient le jour, notamment avec le projet Oasis du Réseau Entreprendre qui vise également à accompagner les entrepreneur·e·s en difficulté afin de leur éviter la faillite. La synergie entre tous ces acteurs est d'autant plus importante qu'en dépend la qualité et la complémentarité de l'aide apportée à l'entrepreneur·e dans le besoin.

#### *D.1) Le mentorat et coaching*

Jusqu'à présent, on ne trouve pas beaucoup de sources dans la littérature qui explique comment le mentorat peut vraiment jouer un rôle dans l'accompagnement post-faillite d'un entrepreneur·e (Cusin, 2017). Toutefois, une étude menée par Cusin (2017) a tenté de montrer l'importance qu'une forme de mentorat pouvait avoir sur le développement de la résilience individuelle, qui, comme vu plus haut (cfr. supra p.17), est un des ingrédients nécessaires au rétablissement de l'entrepreneur·e. Dans ce contexte, le chercheur a voulu étudier la résilience d'un point de vue externe, c'est-à-dire, comment l'individu peut la développer en interaction avec son environnement. Pour cela, il se base sur un cadre analytique en trois dimensions de la résilience qu'il tire de sa revue de littérature. Selon lui, la résilience permet : 1) d'absorber le choc émotionnel de l'échec 2) de développer une forme d'intelligence de l'échec, c'est-à-dire d'avoir des connaissances de l'échec et 3) de lancer un nouveau business après son échec.

Pour cette étude, il a pris l'exemple de l'association française *60 000 rebonds* qui fournit un soutien professionnel et personnel aux entrepreneur·e·s après leur faillite. La méthodologie de l'accompagnement est basée sur :

- Du coaching : qui est individuel, avec un·e coach professionnel·le, et permet à l'entrepreneur·e d'être soutenu dans sa reconstruction psychologique. De manière générale, le coaching est un processus d'accompagnement qui permet à la personne de développer son potentiel (Jaouen, 2022).
- Du mentorat : également individuel, avec un·e mentor expérimenté·e dans un domaine, qui aidera l'entrepreneur·e dans l'opérationnel ou dans sa reconstruction professionnelle.
- Des séances collectives de codéveloppement : Cela permettra à l'entrepreneur·e de partager son expérience et de recevoir le soutien de ses pairs.

L'accompagnement peut durer jusqu'à deux ans et est gratuit pour l'entrepreneur·e. Les activités de l'association sont presque entièrement basées sur le bénévolat, à l'exception de l'intervention de certains experts. À la fin de son étude, l'auteur tire la conclusion que l'accompagnement via le biais de ces outils, et donc plus particulièrement le mentorat ou le coach stimulent le développement de la résilience des entrepreneurs post-faillite (Cusin, 2017). D'où notre intérêt d'étudier également le potentiel développement des autres composantes du capital psychologique grâce à l'accompagnement.

Finalement, les travaux en psychologie menés par Schermuly, Wach, Kirschbaum et Wegge (2020) montrent qu'effectivement le coaching permet à un entrepreneur·e d'améliorer son bien-être psychologique ainsi que diminuer sa fatigue physique et mentale. Par ailleurs, le fait que le/la coach se concentre sur les forces de l'individu lui permet de sortir de la spirale négative et d'améliorer son estime de soi. En outre, le coach permet, en poussant l'entrepreneur·e à parler, d'enclencher sa réflexion et de favoriser son apprentissage tant sur lui-même ou elle-même que sur ses relations professionnelles et son entreprise (Schermuly *et al.*, 2020).

Ce dernier point conclut notre partie théorique. Il semble clair que plusieurs éléments peuvent influencer, d'une manière ou d'une autre, la trajectoire de rebond de l'entrepreneur·e après sa faillite. Dans le tableau ci-dessous, un résumé des différents points de la théorie que nous utiliserons pour structurer et analyser la partie pratique de ce travail.

## 2.3 Cadre théorique

Tableau 2: Cadre théorique

L'échec entrepreneurial	
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financières : perte de revenu, escalade de l'engagement et fichage bancaire.</li> <li>- Psychologiques : perte d'estime de soi/de confiance en soi et « appraisal theory » de Lazarus et Folkman (cités par Jenkins <i>et al.</i>, 2014).</li> <li>- Sociales : distanciation sociale et stigmatisation.</li> </ul>
Deuil (état) ou comment faire face	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de guérison du deuil de Shepherd (2003) : une alternance entre la stratégie de la perte (confrontation, évaluation et prise de conscience) &amp; la stratégie du rétablissement (éviter l'idée de l'échec et gestion du stress secondaire).</li> <li>- Régulation des émotions (Shepherd <i>et al.</i>, 2009a) : grâce à auto-efficacité d'adaptation et soutien social.</li> <li>- Coping (Cope, 2011) : une façon plus active de gérer le deuil qui consiste en une alternance entre « <i>problem-focused coping</i> » &amp; « <i>emotion-focused coping</i> ».</li> </ul>
Le rebond	
Ressource interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital psychologique de Luthans, Youssef et Avolio (2007) avec toutes les composantes : Optimisme, Résilience, Espoir et Sentiment d'auto-efficacité.</li> <li>- Influence de ce capital sur l'apprentissage fait par l'entrepreneur·e.</li> </ul>
Ressources externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital humain (Luthans et Youssef, 2004) : toutes les compétences et connaissances de l'individu liées à l'éducation ou l'expérience.</li> <li>- Capital social (Luthans et Youssef, 2004) : le réseau de l'individu, ses normes et la confiance entre les membres.</li> </ul>
Barrières au rebond	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peur de l'échec et/ou stress financier (De Hoe et Janssen, 2018)</li> <li>- Capital financier : difficulté de trouver du financement dans le système classique.</li> </ul>
Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la résilience (Cusin, 2017) via accompagnement individuel et collectif</li> </ul>

L'accompagnement, dernier point de cette revue de littérature et élément essentiel de ce travail, sera traité en filigrane à travers l'entièreté de la partie pratique. Commençons par rappeler notre question de recherche et nos propositions.

### 3. Question de recherche et propositions

Avant d'entamer la partie plus analytique, rappelons que l'objectif de ce mémoire est de répondre à la question de recherche suivante :

**« Comment faciliter le rebond d'un·e entrepreneur·e en échec entrepreneurial en Belgique ? Étude pratique du programme d'accompagnement *Revival*. »**

Cette question de recherche est la conclusion d'une réflexion personnelle menée lors de mon stage au sein du programme *Revival*. Bien que la situation pour les indépendants se soit complexifiée à la suite du Covid 19, la faillite des entrepreneur·e·s n'est pas un phénomène nouveau. Via ce stage, j'ai pu observer le processus de relance de ces entrepreneur·e·s et me suis rendue compte que plusieurs éléments, dont ceux apportés par *Revival*, jouaient un rôle dans ce rebond. C'est pourquoi j'ai décidé de me pencher sur l'étude de cette étape de la vie d'un·e entrepreneur·e.

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons émis une proposition et différentes sous-propositions qu'il nous faudra confirmer, infirmer ou nuancer en les confrontant à la réalité du terrain.

Un programme d'accompagnement dédié à l'entrepreneur·e failli contribue à faciliter le rebond en :

1. Permettant à l'entrepreneur·e d'effectuer son deuil
2. Développant les capitaux psychologiques, sociaux et humains de l'entrepreneur·e
3. Modérant l'influence des barrières au rebond de l'entrepreneur·e que sont la peur de l'échec, le stress financier et le capital financier.

### 4. Méthodologie

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons choisi d'opter pour une méthode qualitative : l'entretien semi-directif individuel. Cela nous semble être l'outil le plus adapté en ce qu'il permet d'interroger la réalité au départ du point de vue des acteurs (Sardan, 2008). L'objectif de ces entretiens est de collecter des données en interrogeant les participant·e·s en face-à-face ou en visioconférence afin d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche. Par ailleurs, selon Imbert (2010, p 24), cette méthode est : « inductive, au sens où l'on acquiert la compréhension du phénomène de manière progressive et récursive, invitant à réitérer les étapes de la recherche si nécessaire ». Cela signifie qu'il est souhaitable pendant le dialogue de reformuler certaines questions voire d'en formuler de nouvelles en rebondissant sur ce que dit l'interviewé·e. Finalement, lors de cette conversation, il est essentiel de faire preuve d'écoute et d'empathie. Cela dit, il reste primordial de trouver l'équilibre entre cette empathie et la juste distance (De Sardan, 2008). Il faudra également parvenir à établir une relation de confiance avec la chercheuse, ce qui facilitera l'échange et le dialogue (Imbert, 2010). Cette méthode, bien que chronophage, permet de recueillir directement des données auprès des entrepreneur·e·s afin d'avoir une compréhension plus exhaustive du phénomène sans pour autant devoir s'immerger complètement dans l'accompagnement. Dans le cas qui nous occupe, ayant réalisé mon stage dans la structure *Revival*, il avait été possible, dans certains cas, d'établir avant l'entretien une première relation de confiance. Nous pouvons supposer qu'il a été plus facile pour ces personnes interviewées de se livrer sur leur expérience.

Concrètement, une série de onze entretiens individuels semi-directifs ont été menés. Chaque entrepreneur·e ou bénévole a été amené·e à aborder les thématiques clés de la recherche grâce aux guides d'entretien conçus en regard des propositions formulées. Les guides d'entretien sont à retrouver en annexe n° 1 et 2. Bien sûr, chaque guide d'entretien n'est pas figé et permet une évolution au fil de chaque discussion ou d'autres recherches. Ainsi, lorsque la situation semblait pertinente, il fut possible de rebondir sur certaines informations données par l'intervenant·e pour poser des questions n'apparaissant initialement pas dans le guide d'entretien. Cela permettait aussi d'évoquer des sujets auxquels nous n'avions pas pensé en amont. Par ailleurs, chaque personne avait libre choix de s'attarder sur l'une ou l'autre question qu'il/elle jugeait importante. Cela a également permis l'expression de nouvelles propositions pouvant donner lieu à des pistes de recherches futures, qui seront quant à elles abordées en conclusion.

Afin d'éprouver notre sous-proposition consacrée au capital psychologique des entrepreneur·e·s résilient·e·s, il était nécessaire de pouvoir mesurer ce dernier à leur entrée dans le programme. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur leurs réponses à un questionnaire d'entrée soumis par *Revival*. Ces questionnaires ne peuvent être utilisés que dans ce cadre et ne seront pas à retrouver en annexe. Pour enrichir ces réponses lorsqu'elles n'étaient pas exhaustives, nous avons demandé à tous les intervenants de remplir un questionnaire Google Forms. Cependant, nous avons à la suite des réponses obtenues, revu l'utilité de ce questionnaire et décidé d'opter pour la récolte de ces données supplémentaires lors des entretiens.

Les entretiens se sont déroulés pour la plupart en virtuel. En effet, l'emploi du temps des entrepreneur·e·s ne permettaient pas tout le temps de réaliser l'entretien en présentiel. Toutefois, pour celles et ceux qui en formulaient le souhait, soit deux des six entrepreneur·e·s, nous avons réalisé ces interviews en visu. Bien que le fait de mixer entretien en présentiel et en distanciel puisse biaiser la posture de recherche, celle-ci se penchant sur le ressenti personnel des entrepreneur·e·s face à leur échec, il était nécessaire de favoriser le canal préféré de l'interviewé·e afin de le mettre dans les meilleures conditions possibles pour l'entretien. L'entièreté des entretiens en virtuel ont eu lieu sur la plateforme Google Meets et Teams.

### Échantillon

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons considéré pertinent de s'entretenir avec les entrepreneur·e·s ayant rebondi. Selon *Revival*, le rebond est validé lorsque la personne est lancée dans une activité professionnelle stable, dans l'entrepreneuriat ou dans le salariat. Aucune distinction de secteur ni de temps d'accompagnement n'a été faite. Ensuite, afin d'étoffer notre échantillon, nous avons également choisi de nous entretenir avec les entrepreneur·e·s ayant un projet professionnel relativement défini, mais étant toujours officiellement en accompagnement.

Dans cette optique, nous avons pris contact avec *Reload Belgium*, le programme homologue de *Revival* en Région wallonne. Toutefois, la méthodologie d'accompagnement étant légèrement différente en ce qu'ils ne recourent pas à l'accompagnement par mentor, nous avons rapidement écarté cette piste.

En ce qui concerne l'appel à candidatures, nous avons procédé en envoyant un mail à tou·te·s les candidat·e·s répondant au critère de rebond ou de « presque rebond », soit douze candidat·e·s. À ce

mail, ne détaillant que très peu le sujet afin de ne pas biaiser les échanges, nous avions initialement joint le formulaire Google Forms.

Les entretiens ont finalement été réalisés auprès de quatre entrepreneur·e·s ayant rebondi et de deux entrepreneur·e·s toujours en accompagnement, mais avec un projet professionnel relativement défini. L'intérêt d'intégrer ce type de profil, outre le fait d'étoffer l'échantillon, était d'avoir une première idée sur l'influence de la longueur de l'accompagnement dans le développement de leur capital psychologique.

Ainsi notre échantillon est composé à 33 % d'entrepreneures et 66 % d'entrepreneurs. Ils/elles sont majoritairement issu·e·s de la région de Bruxelles-Capitale ou des alentours proches, puisque le programme est actif principalement à Bruxelles. Les entrepreneur·e·s ayant rebondi sont actif·ve·s majoritairement dans l'entrepreneuriat (75 %) contre (25 %) dans le salariat. Si le rebond dans le salariat ou l'entrepreneuriat ne relève pas des mêmes caractéristiques techniques, le point essentiel de notre recherche était de pouvoir faire émerger des ressentis quant à la situation de faillite et les séquelles de celle-ci sur leur rebond, sans se pencher sur un type de rebond en particulier.

Évidemment, avec un échantillon composé de six entrepreneur·e·s résilients, les données collectées doivent être analysées prudemment. Notamment parce que ce programme fut lancé en décembre 2020 et accueille pour la plupart des entrepreneur·e·s ayant fait faillite en partie durant la période de pandémie de Covid 19, qui reste en soi un évènement traumatisant pour certain·e·s. Aussi, ils/elles peuvent ne pas faire complètement preuve d'objectivité lorsqu'est abordée la question de la qualité de l'accompagnement proposé par *Revival*. En effet, selon Campenhoudt et Quivy (2011), les propos de l'interviewé·e doivent être analysés toujours au regard de la relation existante entre la chercheuse et l'interviewé·e. Or, dans ce cas précis, faisant moi-même partie de la structure *Revival*, il est possible que ma position au sein de la structure influence les dires de la personne interviewée.

*Tableau 3: Récapitulatif de l'échantillon d'entrepreneur·e·s*

Prénom*	Secteur de l'ancienne activité	Rebond	Salariat ou entrepreneuriat ?	Durée de l'accompagnement	Temps entre faillite et entrée dans le programme
Sarah	Retail enfant	oui	Entrepreneuriat	1 an 3 mois	1 an
Diplômée d'une école de commerce, Sarah a d'abord travaillé quelques années en tant qu'employée dans divers grands groupes de Retail avant de se lancer en tant qu'entrepreneure. Fondatrice d'une marque de linge de maison pour enfant, elle a dû faire aveu de faillite au bout de sept ans suite à une commercialisation compliquée. Après l'accompagnement, elle choisit de relancer une asbl active dans le domaine de l'upcycling.					
Fred	Digital – optimisation RH	oui	Entrepreneuriat	1 an 2 mois	2 mois
Indépendant depuis les débuts de sa carrière professionnelle, Fred a toujours été passionné par le monde digital. En 2019, alors qu'il était lui-même à la tête de sa propre					

	entreprise de management, il décide de laisser son entreprise de côté et de devenir associé dans l'entreprise d'un de ses clients, spécialisée dans l'optimisation de stratégies commerciales et marketing. À deux, ils font grandir cette boîte à un rythme effréné. La pandémie, et la perte de leur plus gros client les précipiteront vers la faillite. À la suite de cette faillite, en parallèle de l'accompagnement, il choisit de redresser et relancer l'activité de son entreprise de management pour laquelle il n'a pas fait faillite.				
Valentin	Horeca	oui	Salariat	8 mois	1 mois
	Après avoir œuvré quelques années en tant que commercial dans diverses entreprises de secteurs variés, il décide de quitter son poste de cadre dans un grand groupe média pour lancer une société spécialisée en import de salaisons et fromages à destination des bars et restaurants. Après huit ans d'une activité florissante, la pandémie et l'arrêt prolongé du secteur Horeca auront eu raison de son activité. Valentin, l'un des premiers entrepreneurs résilients est également l'un des premiers à rebondir en tant que salarié chez un caviste à Paris.				
Augustin	Horeca	oui	Visa artistique	1 an 2 mois	5 mois
	À l'initiative de plusieurs entreprises dans différents secteurs, il décide de reprendre en 2009 un Horeca situé en plein centre de Bruxelles et d'en faire un endroit de restauration à vocation socioculturelle. Après plusieurs années compliquées suite aux travaux du piétonnier, Augustin comptait sur l'année 2020 pour pouvoir relancer à plein rendement son activité. Il fait faillite mi 2021 des suites de la pandémie. Il décide ensuite de se relancer en tant qu'artiste dans le domaine de l'image.				
Clara	Cinéma	non	Nouveau projet s'orientant vers entrepreneuriat/artistique	En accompagnement depuis novembre 2021	Faillite pas encore finie
	Styliste modéliste, Clara exerçait dans le monde du spectacle et du cinéma. Elle était indépendante depuis peu lorsque survient la pandémie. Le COVID 19 ayant mis à l'arrêt le monde culturel, elle dû se résigner à arrêter cette activité. Elle est actuellement toujours en accompagnement.				
Lionel	Digital project management dans le secteur bancaire	non	Nouveau projet s'orientant vers entrepreneuriat	En accompagnement depuis janvier 2021	Plus d'un an
	Bioingénieur de formation, il a décidé de se lancer à son compte en réalisant des missions de consultance en tant que project manager digital dans le système bancaire. À la suite de plusieurs expériences professionnelles décevantes et de problèmes personnels, il tombe malade et ne peut plus assurer le bon fonctionnement de son entreprise. Il est actuellement toujours en accompagnement.				

\*Afin de conserver l'anonymat des personnes interrogées, nous avons opté pour l'utilisation de prénom d'emprunt.

Outre ces entrepreneur·e·s, nous avons jugé utiles de s'entretenir avec deux coaches et deux mentors afin qu'ils apportent leur expertise sur le processus du rebond. Par ailleurs, nous trouvions intéressant de confronter les points de vue d'un même accompagnement. C'est pourquoi, nous avons insisté pour recueillir au minimum le témoignage d'une coach et d'un mentor des entrepreneur·e·s interrogé·e·s. C'est le cas de Gisèle Vandeweerd, coach, de Sarah et de François Delvaux, mentor de Lionel. Cela nous permet d'avoir deux sources d'une même expérience.

*Tableau 4: Récapitulatif de l'échantillon de bénévoles*

Prénom Nom	Rôle au sein de <i>Revival</i>	Domaine d'activité	Entrepreneur·e accompagné·e	A rebondi ?
Gisèle Vandeweerd	Coach (référent)	Audit et Coaching	Sarah	Oui
Raphaël Rozenberg	Coach	Coaching	Non mentionné dans ce travail	Oui
François Delvaux	Mentor	Marketing et Sales	Lionel	En accompagnement
Pascale Balance	Mentor	Project manager dans grands groupes internationaux	Non mentionnée dans ce travail	En accompagnement

Aussi, nous trouvions opportun de comparer le parcours de rebond d'un entrepreneur·e accompagné·e dans le cadre du programme *Revival* et d'une entrepreneure ayant rebondi sans réel accompagnement. Les données récoltées à ces fins pourraient alors nous donner une idée plus précise de l'impact d'un tel programme. Dans cette optique, nous avons interrogé Emmanuelle Einhorn, une ex-entrepreneure en brocanterie-antiquité ayant fait faillite il y a cinq ans. Avant d'occuper son poste actuel de directrice Centre Communautaire Laïc Juif, Emmanuelle Einhorn a effectué son rebond en travaillant pour le programme reStart de la BECI, dont elle avait d'ailleurs partiellement bénéficié. En effet, elle a pu être mise en relation avec d'autres entrepreneur·e·s dans la même situation sans toutefois avoir accès à un accompagnement individuel.

Finalement, afin d'obtenir davantage d'éléments de réponses à la proposition consacrée aux barrières auxquelles peuvent se heurter les entrepreneur·e·s en rebond, nous trouvions pertinents de nous entretenir avec une série d'acteurs œuvrant dans l'entrepreneuriat de la seconde chance. Dans cette optique, nous avons eu l'opportunité de réaliser des entretiens plus exploratoires avec :

- Xavier Van Ingelgem : Juge consulaire au Tribunal de l'entreprise de Bruxelles et lui-même entrepreneur depuis plus de 20 ans.
- Maître Nicolas Ouchinsky : avocat au Barreau de Bruxelles et spécialisé en droit des entreprises en difficultés.
- David Taquin : Chief Development Officer chez microStart, organisme spécialisé et leader de la microfinance en Belgique. MicroStart permet à tout entrepreneur·e se voyant refuser un prêt bancaire de financer son projet grâce à des microcrédits.

- Henri Genevois : Project manager à la Banque des Entrepreneurs de BNP Paribas.

Une fois les entretiens réalisés, nous avons traité les informations par une analyse des différents critères mis en évidence dans la revue de la littérature et repris dans le tableau mentionné en fin de partie théorique (cfr. supra p.25).

L'idée est d'extraire du discours des interviewé·e·s certains éléments appartenant aux différents critères et de pouvoir commencer de cette manière à nuancer, infirmer ou confirmer les propositions. Pour ce faire, il était nécessaire de passer en revue l'intégralité des retranscriptions et de mettre en évidence ces éléments, mais aussi de voir lesquels reviennent le plus souvent (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p.208). Cela donne un indice sur l'importance de chaque élément dans le rebond de l'entrepreneur·e.

Dans le cadre de notre recherche, il était question d'étudier quelles étaient les choses mises en œuvre ou à mettre en œuvre afin de faciliter le rebond de l'entrepreneur·e en échec entrepreneurial.

Sans prétendre dégager de cette petite dizaine d'entretiens des conclusions généralisables à l'ensemble des entrepreneur·e·s ayant fait faillite, nous espérons que les résultats de cette analyse qualitative permettront de soulever des pistes de recherche qui pourront s'appliquer à un plus grand nombre.

#### 4.1 Présentation Revival

Le programme d'accompagnement Revival est une initiative lancée en décembre 2020 par la Fondation Pulse. Cette fondation est portée par plusieurs grandes familles entrepreneuriales belges convaincues que l'entrepreneuriat est la réponse à plusieurs grands défis sociétaux actuels. La Fondation a pour vocation de soutenir toutes sortes d'initiatives relatives à l'entrepreneuriat en s'appuyant sur plusieurs piliers. Il y a premièrement le pilier de la culture entrepreneuriale, qui vise à stimuler dès le plus jeune âge l'esprit d'entreprise à travers des programmes adaptés tels que YouthStart. Deuxièmement, permettre un accès au monde entrepreneurial à toute personne le désirant en lui permettant de rencontrer et d'échanger avec des personnes expérimentées, en développant notamment des partenariats avec Réseau Entreprendre. Le troisième pilier est celui de la croissance et de l'internationalisation, qui permet, grâce à un programme lancé en interne nommé BEyond Belgium, à toute start-up Tech belge d'oser l'internationalisation. Quatrièmement, le pilier de la seconde chance, dans lequel s'inscrit Revival. Et finalement, la Fondation réalise également un travail de plaidoyer auprès des institutions et administrations.

*Revival* est un programme d'accompagnement gratuit, d'une durée de maximum 18 mois, destiné à tout entrepreneur·e ayant fait faillite et désireux·se de se relancer. L'idée est d'apporter une aide à la fois psychologique et professionnelle à l'entrepreneur·e de manière individuelle et collective. En ce qui concerne l'aide individuelle, dès son entrée dans le programme l'entrepreneur·e est mis·e en tripartite avec un coach et un mentor. Le·la coach se fera véritable miroir de l'entrepreneur·e, afin de travailler sur la blessure émotionnelle causée par l'échec et venir soulager celle-ci. C'est un travail d'introspection qui permet également à l'entrepreneur·e de travailler sur ses valeurs, de rechercher ses compétences ou autres. L'idée est de préparer l'entrepreneur·e à son travail avec le mentor. Ce

dernier interviendra souvent dans un deuxième temps afin de soutenir l'accompagné·e, dans une relance professionnelle, que celle-ci soit entrepreneuriale ou salariale. Cela pourra prendre plusieurs formes : redéfinir un projet professionnel, challenger le plan financier, ouvrir son carnet d'adresses à l'accompagné·e ou autres. Tant coach que mentor sont libres de choisir les thèmes qu'ils/elles souhaitent travailler et la conduite à suivre. De même, la fréquence des rencontres est laissée à l'appréciation de l'entrepreneur, chacun d'entre eux ayant un rythme et un état psychologique différent. L'importance de ce trio réside dans la complémentarité des différents protagonistes entre eux, ce qui résulte d'une mise en relation particulièrement étudiée par le coordinateur ou la coordinatrice du programme. Bien sûr, le bien-être de l'entrepreneur·e prévalant sur le reste, il est possible de changer de trio en début de programme. Le but final reste de maximiser les chances de rebond, dans les meilleures conditions de l'entrepreneur·e résilient·e.

En parallèle de cet accompagnement plutôt individuel, l'entrepreneur·e s'engage également, en rentrant dans le programme, à prendre part à une série de séances collectives. Certaines séances prennent la forme de workshop à thème, liés à l'échec entrepreneurial et au rebond. Ce sont davantage des séances de sensibilisations à certaines thématiques que des formations. D'autres séances, dites de codéveloppement, permettent davantage de faire fonctionner l'intelligence collective sur des questions bien spécifiques que se posent les entrepreneur·e·s. Questionnements en général relatifs à leur nouveau projet professionnel ou à quelque chose de personnel. L'avantage de telles séances de groupe est de créer une communauté bienveillante et de soutien, de personnes dans la même situation, afin de rompre le sentiment de solitude qui ronge ces entrepreneur·e·s en faillite.

En pratique, les nouveaux membres arrivent par plusieurs canaux à savoir le tribunal de l'entreprise francophone de Bruxelles, les réseaux sociaux ou la page web du programme. L'entrepreneur·e peut rejoindre à tout moment la communauté *Revival*. Aussi, l'entrée dans le programme se fait en plusieurs étapes. Il y a d'abord un premier contact avec la personne chargée de la coordination du programme. Elle récolte les premières informations sur le potentiel candidat et valide les deux conditions d'entrée, à savoir la déclaration de faillite de l'entreprise et la volonté de la personne de rebondir. S'ensuit un deuxième contact, cette fois-ci en présence d'un·e coach et d'un·e mentor, qui aident dans la coordination, à déterminer si *Revival* est la structure capable d'accompagner au mieux le·la candidat·e. Si, au terme de cet appel, il est décidé que l'entrepreneur·e peut intégrer le programme, le coordinateur ou la coordinatrice s'occupe de l'assortir au mieux avec un mentor et un coach en fonction du domaine d'activité, du caractère et des spécificités de chacun·e. Cette mise en relation se fait sur base des besoins de l'entrepreneur·e, mais également de la compatibilité des caractères de chacun·e·s. La suite de l'accompagnement est laissée aux mains du trio.

Le succès du programme vient également du fait que les bénévoles, qui s'engagent à accompagner les entrepreneur·e·s, sont tous des professionnels. En effet, les coachs doivent être certifié·e·s et montrer une certaine expérience pour pouvoir rejoindre *Revival* et les mentors doivent avoir quelques années d'expérience dans l'un ou l'autre domaine. En général, ces mentors sont des CEO d'entreprises ou entrepreneur·e·s. *Revival* organise également un suivi des coachs et mentors, lors de séance d'intervention qui ont lieu mensuellement, où ces bénévoles peuvent partager et échanger les bonnes pratiques d'accompagnement. En effet, puisque les coachs et mentors ne suivent pas un programme d'accompagnement spécifique et s'adapte en fonction de l'entrepreneur·e, il est utile d'organiser des sessions où ils/elles peuvent s'entraider sur des cas plus difficiles.

En ce qui me concerne, j'ai réalisé différentes tâches lors de mon stage au sein de ce programme. En outre, j'ai pu intervenir à différents moments du processus de rebond. Tout d'abord, j'ai eu l'opportunité de faire les permanences au tribunal de l'entreprise francophone les lundis matins et ainsi pouvoir présenter le programme aux entrepreneur·e·s au moment du verdict de leur faillite. Par la suite, j'ai pu être présente à certains premiers rendez-vous ainsi qu'à certains entretiens avec les coachs et mentors référents. Ces deux choses m'ont permis de tirer quelques observations, dès le début de ma deuxième période de stage, quant à l'état de certain·e·s entrepreneur·e·s en arrivant dans le programme. Finalement, j'ai pris part à la quasi-totalité des séances collectives organisées depuis février 2022.

À l'heure de rédiger ce mémoire, *Revival* a permis, depuis fin 2020, une dizaine de rebonds pour un total de vingt-cinq personnes accompagnées. Les rebonds sont principalement dans le salariat, mais avec tout de même quatre activités entrepreneuriales relancées. Les autres membres sont toujours en accompagnement.

## 4.2 L'échec entrepreneurial

Passons à présent à l'analyse des entretiens. Dans un souci de clarté, nous mettons directement les éléments constitutifs des discours en regard de la théorie, et plus particulièrement du tableau élaboré ci-dessus (cfr. supra p.25), et nous commentons ces résultats. Pour ce faire, nous suivons l'ordre établi dans la théorie en commençant par des données plus générales. Ensuite, nous abordons la première partie du parcours de l'entrepreneur·e en échec entrepreneurial à savoir les causes et conséquences de l'échec ainsi que la gestion du deuil de la personne. La deuxième partie est consacrée au rebond et plus précisément aux ressources utilisées pour faciliter ce rebond, mais également aux barrières qui empêchent ce rebond.

### A) Général

Pour rappel, un pilier fondamental de l'entrepreneuriat est la dimension humaine. Par conséquent, étant unique, chaque individu réagira différemment à une épreuve de la vie.

Par ailleurs, comme insiste Gisèle Vandeweerd, coach au sein du programme :

*[...] il faut se rendre compte que la faillite est quelque part sur leur route, avec déjà toutes leurs expériences de vie [...] chaque personne a son histoire de vie. Certaines personnes arrivent avec des choses très lourdes. Mais après, on retrouve des similitudes évidemment (Vandeweerd, 2022).*

Ce qui implique que dans certains cas, les émotions provoquées par cette expérience de vie s'entremêle avec celles d'autres expériences tant professionnelles que personnelles (Vandeweerd, 2022). Par ailleurs, nous pouvons imaginer que certaines faillites ou cessations d'activité aient été vécues comme un traumatisme ayant des conséquences plus lourdes sur le long terme. Particulièrement si cet évènement survient au lendemain de plusieurs années déjà éprouvantes psychologiquement pour tous, et a fortiori davantage pour les entrepreneur·e·s. C'est le cas notamment de Clara qui mentionne plusieurs fois lors de nos échanges la difficulté à traverser cette période de crise sanitaire.

Chaque cas de faillite étant unique, avec ses propres causes et propres conséquences, cela explique que la définition de l'échec puisse être différente d'un·e entrepreneur·e à un·e autre :

[...] *Échec. Je ne sais pas si c'est vraiment un échec. Pour moi, un échec, ce n'est pas mauvais. Mais pour moi, ce n'était pas tellement un échec. Ce n'était pas comme s'il y avait un objectif énorme et que je n'ai pas atteint. En fait, c'est que je voulais juste travailler. [...] Moi, je dis plutôt l'arrêt parce que je me suis arrêtée moi, ce n'était pas tant un échec* (Clara, 2022).

[...] *La faillite n'a pas été une faillite surprise. C'est parce que j'étais en incapacité de travail et donc je n'avais plus de revenu. Donc voilà, ce n'est pas vraiment parce que j'ai mal fait mon travail ou il y a eu des failles dans ma gestion* (Lionel, 2022).

Toutefois, dans tous les cas présentés lors de ce travail, nous retrouvons les composantes principales des définitions sur l'échec entrepreneurial formulées par Khelil (2011, p.223 cité par Khelil et al., 2012) et Shepherd et al. (2009 a) à savoir la défaillance économique ou la faillite, l'état psychologique de déception et le besoin d'un accompagnement.

## B) Les causes de l'échec entrepreneurial

Il est important de rappeler que le programme *Revival* a été lancé en décembre 2020, soit quelques mois après le début de la pandémie de Covid 19. Aussi, pour quatre des six entrepreneur·e·s interrogé·e·s, cette pandémie a révélé et exacerbé certains dysfonctionnements, comme une croissance mal contrôlée ou un équilibre vie pro-vie privée inexistant, voire a causé l'arrêt définitif de leur activité professionnelle.

Cela étant dit, avec le recul, les causes internes et externes sous-jacentes de cette issue défavorable sont variables. Sarah mentionne notamment une difficulté à aller chercher le financement nécessaire pour développer sa commercialisation, Fred admet ne pas avoir sécurisé correctement la structure financière avant de croître et Lionel reconnaît avoir eu des problèmes personnels l'empêchant de gérer sa société en pleine possession de ses capacités. En revanche, Clara, Augustin et Valentin ont clairement souffert des mesures restrictives liées à la crise sanitaire comme les fermetures forcées de l'Horeca et des lieux culturels.

En ce qui concerne l'influence du genre de l'entrepreneur·e sur les causes de l'échec, nous constatons que l'étude menée par Arasti (2011) indiquant que les femmes échouaient le plus souvent à cause d'un manque de soutien financier est à moitié vraie dans notre cas. C'est effectivement un manque de financement qui a en partie causé l'arrêt de Sarah, pour autant, elle admet être elle-même responsable de ne pas avoir testé toutes les solutions. Elle a en effet préféré avoir un deuxième emploi, plus stable, qui lui permettait de vivre plutôt que de se donner à 100 % dans son activité entrepreneuriale (Sarah, 2022). En revanche, c'est effectivement un manque d'expertise en gestion qui a précipité Fred vers la faillite (Fred, 2022).

Nous traiterons des causes et de leur attribution plus en détail dans la partie sur le capital psychologique (cfr. infra p.46).

## C) Les conséquences de l'échec entrepreneurial

### C.1) Conséquences financières

Financièrement, dans trois des six cas présentés, la faillite a eu des conséquences financières assez lourdes.

Valentin ainsi que Lionel ont dû vendre leur maison pour apurer une partie de leurs dettes. Fred a écopé d'une partie non négligeable des dettes de l'entreprise qu'il co-gérait, cette dernière étant le client principal de sa propre entreprise de management. Il avoue avoir dû rapidement faire preuve de créativité :

*[...] je n'ai pas fait faillite de ma société de management parce que sinon je perdais ma maison. Mais du coup, j'avais 40 000 euros de dette et j'ai parlé à mon avocat qui m'a dit qu'en tant que propriétaire de maison, c'est sûr que si je faisais faillite, je la perdais. Il en était hors de question. Du coup, j'ai gardé la société, j'ai négocié avec les créanciers et j'ai trouvé une solution pour rebondir (Fred, 2022).*

Comme nous pouvons le constater, la situation financière dans laquelle se retrouve ces entrepreneur·e·s après leur faillite influence d'une manière ou d'une autre leur rebond. Valentin, par exemple, a dû faire le choix de retrouver un travail rapidement, ce qui l'a conduit à l'éloigner de sa famille :

*[...] mes enfants sont en Belgique (ndlr : et lui à Paris) et donc je ne les vois plus. Moi, j'appelle ça le purgatoire. Aujourd'hui, parce que j'ai choisi un peu de sécurité, j'ai choisi un truc qui me prend beaucoup de temps et où je ne vois plus mes gosses (Valentin, 2022).*

Il admettra d'ailleurs plus tard qu'il n'estime pas avoir rebondi à 100 % (Valentin, 2022).

Pour les autres, qui ont pu sortir de cette situation sans séquelles financières conséquentes, cela s'explique notamment par une forme d'anticipation :

*[...] Quand ils ont mis en place le droit passerelle, qui est une mesure lourde à mettre en place pour le gouvernement, j'ai bien compris que ça allait durer longtemps.  
Alors, j'ai téléphoné à mon avocat en lui exposant l'état des comptes et des dettes afin de faire une simulation de fermeture pour 3 mois (Augustin, 2022).*

C'est également le cas de Clara :

*[...] En fait, je me suis rendu compte très vite que ça n'allait pas aller. D'habitude, je fais 4-5 contrats par mois, là j'ai fait 5 contrats en un an. Là, il n'y avait pas moyen de payer [...] je calculais ce dont j'aurais besoin en fonction du temps que l'on m'arrêtait. Plus d'un mois d'arrêt et je prenais trop de retard au niveau financier. J'ai commencé à vendre plein de choses, à baisser mes dépenses au maximum pour tenter d'équilibrer (Clara, 2022).*

Pour ces personnes des secteurs de l'Horeca et du culturel, la pandémie et plus particulièrement les mesures gouvernementales leur imposant l'arrêt ont réellement sonné le glas de leur activité, « *de manière assez radicale* » (Clara, 2022).

Pourtant, à la question : « Est-ce que si la Covid 19 n'était pas arrivée, vous auriez continué à développer votre entreprise ? » les réponses ne sont pas aussi affirmatives : [...] *Oui, c'était mon objectif. Même si aujourd'hui, j'en suis un petit peu moins sûr. Fin, si c'était à refaire, j'aurais fait différemment* (Valentin, 2022).

Clara aussi affirme qu'elle aurait réfléchi à deux fois avant de choisir ce statut et en même temps poursuivre son projet personnel (Clara, 2022). Comme la plupart des gens, ils ne s'attendaient pas à cette situation. Cela pourrait expliquer l'état psychologique dans lequel ces deux entrepreneur·e·s ont rejoint le programme.

Toutefois, que la faillite soit provoquée par une conjoncture externe ou qu'elle soit le fruit d'une décision mûrement réfléchie, il est toujours difficile de cesser une activité avec laquelle un lien émotionnel fort est tissé. Selon Cardon *et al.* (2005), on peut deviner l'intensité du lien qui unit un·e entrepreneur·e et son entreprise au vocabulaire utilisé pour la décrire : « *j'avais un peu l'impression de perdre mon bébé* » (Sarah, 2022), « *On vous arrache les tripes, c'est très compliqué* » (Valentin, 2022), « *Mais c'était mon bébé. Alors c'était ok de faire cela pour son bébé* » (Augustin, 2022).

Par ailleurs, nous pouvons imaginer que plus l'attachement est fort, plus l'engagement envers son entreprise est fort et plus l'entrepreneur·e pourrait être touché·e par la fin de cette activité. Ceci explique probablement pourquoi il a été difficile pour Sarah de prendre la décision de mettre un terme à son activité :

[...] *Je n'avais pas de problème de cash ou autres. Et donc c'était une décision qui ne m'a pas été imposée de l'extérieur. J'ai dû me l'imposer à moi-même et ça, ça a été compliqué. J'ai d'ailleurs décidé une première fois, puis je me suis dit non parce qu'en fait, j'avais encore pas mal de stock. C'était compliqué d'arrêter du jour au lendemain avec autant de stock. Ensuite, j'arrivais à la période des fêtes donc je savais que le produit allait se vendre. Et de fil en aiguille, j'ai mis plus ou moins 2 ans et demi avant de réellement prendre la décision d'arrêter mon activité* (Sarah, 2022).

Cette escalade de l'engagement, selon le terme repris par Shepherd *et al.* (2009a) lui aura permis d'appréhender un peu mieux la faillite de son entreprise ce qui ne l'a pas empêché de passer par une phase difficile : « *En deux ans et demi, j'ai eu le temps de me préparer. Ça a été super dur parce que j'avais un peu l'impression de perdre mon bébé* » (Sarah, 2022). Bien que préparée, sa coach nous confie que cette faillite, accumulée à d'autres évènements plus personnels latents, a fait que la période de deuil était tout de même compliquée émotionnellement pour Sarah (Vandeweerd, 2022).

## C.2) Conséquences sociales

Pour la majeure partie des personnes interrogées, à part Valentin, l'échec entrepreneurial ne semble pas avoir impacté autre mesure les relations sociales proches des personnes interrogées, dans le sens où ces relations n'étaient pas meilleures ou pires qu'avant. Pour autant, tous et toutes n'ont pas reçu beaucoup de soutien pendant la période qu'ils/elles traversaient, vraisemblablement dû au fait que leurs proches n'étaient pas entrepreneur·e·s et ne pouvaient comprendre la situation.

Il n'y pas eu non plus de cas de stigmatisation de l'extérieur, mais plutôt une forme de mise en retrait que l'entrepreneur·e s'inflige :

*[...] je n'ai pas eu envie de communiquer sur LinkedIn pour présenter mes nouveaux services avant quelques mois. J'ai mis deux mois à vraiment trouver ce que j'allais faire. Je n'étais pas serein par rapport aux regards que pourraient avoir les autres, même si en fait, il ne se passait rien parce qu'en fait tout le monde s'en foutait. Donc j'avais cette petite peur que j'ai surmontée notamment grâce à Tanguy et Delphine, mes coach et mentor (Fred, 2022).*

Parfois, cela ressemble davantage à une punition que s'inflige l'entrepreneur·e :

*[...] je me souviens que cela s'est stigmatisé dans un élément assez concret. On a déménagé juste au moment où j'ai décidé d'arrêter. Avant le déménagement, j'avais un bureau super chouette, assez grand, très lumineux et quand on a déménagé, je me suis retrouvée sur un tout petit bureau contre un mur. Je me souviens m'être dit avoir décidé de m'arrêter et du coup je me suis reléguée sur un petit bureau. Comme j'avais arrêté mon activité, ce n'était plus la peine d'avoir un chouette bureau. Et je me souviens que ça m'avait vraiment marqué et j'en étais super triste. Je me souviens m'être dit que les gens ne comprenaient rien, qu'il fallait que je rebondisse, que je trouve autre chose et que je ne pouvais me retrouver comme ça contre un mur (Sarah, 2022).*

Nous distinguons également dans ce témoignage une manifestation d'une forme de culpabilité ou de honte, assez courant chez les entrepreneur·e·s dans cette situation.

Dans le cas d'Emmanuelle Einhorn, entrepreneure ayant vécu et surmonté la faillite sans réel accompagnement, elle a complètement intériorisé la situation et n'en a parlé à personne jusqu'à récemment. À tel point que les gens autour d'elle étaient impressionnés par son revirement de carrière (Einhorn, 2022). Cela montre bien une forme d'appréhension de parler de son échec à l'environnement externe. L'entrepreneur·e s'inflige alors une double peine : porter son deuil et être seul·e pour le faire. Finalement, c'est probablement pour rompre cette solitude qu'elle décide de rejoindre reStart :

*[...] maintenant, je peux le dire, cela fait beaucoup de bien de rencontrer d'autres personnes qui vivent la même chose, dont on n'a pas peur du regard et à qui on n'a pas besoin d'expliquer pour que les gens comprennent ce que l'on traverse (Einhorn, 2022).*

Finalement, la situation économique ayant été difficile pour tout le monde, il se pourrait que la Covid ait accéléré l'évolution des mentalités sur l'échec, comme le suggère Pascale Balance, mentor au sein du programme :

[...] beaucoup de gens auront eu des problèmes avec la Covid. Et donc dire que l'on a fait faillite sous Covid doit être moins dure à assumer. Cela passe plus facilement aujourd'hui qu'avant parce que c'est plus un phénomène de masse. Et peut-être aussi que l'on se sent moins coupable (Balance, 2022).

Cette conjoncture particulière pourrait expliquer l'absence de réelle stigmatisation sociale parmi nos entrepreneur·e·s, fait qui semble aller à l'encontre de ce que la théorie suggère. C'est également intéressant d'un point de vue culpabilité puisque cela signifie que les entrepreneur·e·s intègrent plus rapidement que leur responsabilité n'est pas clairement engagée.

Ainsi, en termes de stigmatisation sociale, dans l'échantillon étudié, il est davantage question de s'imposer une forme de rejet à soi-même que d'être mis à l'écart par les proches ou l'environnement de travail. D'ailleurs, beaucoup ont reçu du soutien de la part de leurs collègues, fournisseurs ou autres relations de travail (Valentin, 2022 ; Clara, 2022 ; Sarah, 2022 ; Augustin, 2022).

### *C.3) Conséquences psychologiques*

L'une des conséquences notables de l'échec entrepreneurial sur l'entrepreneur·e est d'ordre psychologique. De fait, lorsque nous leur avons demandé l'état psychologique dans lequel les avait laissés la faillite, les réponses étaient unanimes, malgré que parfois empreintes de pudeur : « *C'était très compliqué* » (Sarah, 2022), « *tu te sens au fond du puits* » (Augustin, 2022), « *Je me suis effondré au tribunal* » (Valentin, 2022) et ainsi de suite.

Cette blessure peut dans certains cas être si forte qu'elle affecte fortement l'estime de soi de l'entrepreneur·e : [...] *Que je n'étais pas une m\*rde qui avait fait faillite* (Augustin, 2022) ; [...] *qu'on doit traverser ce manque d'estime de soi parce qu'on vient de faire faillite* (Lionel, 2022) ; [...] *Vraiment quand tu perds tout, tu perds tout. Vraiment, il y a une partie de toi qui s'enlève* (Clara, 2022).

Reprendons la théorie de l'évaluation proposée par Jenkins, Winklund et Brundin (2014), qui avançait que la réaction de l'entrepreneur·e était d'autant plus intense qu'il/elle ne s'attendait pas à l'issue défavorable. Cette théorie se base sur trois aspects, respectivement l'estime de soi, le stress financier et l'indépendance, pour expliquer la variation des réactions des entrepreneur·e·s.

Nous pouvons déjà avancer avec certitude que plus de la moitié des entrepreneur·e·s interrogé·e·s, celles et ceux pour qui la Covid était la cause principale de l'échec, imaginaient une issue positive à leur entreprise avant cette pandémie. Ceci explique la charge émotionnelle forte que ces ex-entrepreneur·e·s ont pu ressentir. Ensuite, nous pouvons observer que certain·e·s endosserent leur échec comme un échec personnel, ce qui est synonyme d'une perte d'estime de soi voire d'identité. Puisqu'ils/elles ont failli, ils/elles ne sont pas ou plus capables d'être entrepreneur·e et cela amène à toujours plus de dévalorisation dont il peut être compliqué de sortir :

[...] *Vous êtes quelqu'un, vous êtes monsieur saucisson et fromage. Et puis, plus rien [...] vous êtes un acteur actif dans l'économie de l'Horeca, vous êtes reconnu par vos pairs, vous êtes le boss parmi vos collègues donc vous décidez et tranchez. Et d'un coup, vous n'êtes plus personne. C'est très lourd pour le moral* (Valentin, 2022).

À l'heure actuelle, Valentin admet que cette perte de statut est toujours très pesante, d'autant qu'il ne s'épanouit pas dans son emploi, qu'il a dû contracter à la hâte pour pouvoir avoir une rentrée d'argent. Nous percevons également dans son discours que la perte de son indépendance, du statut de « boss », le contrarie, d'autant plus qu'il se rend compte que le retour au salariat lui impose un horaire et une façon de travailler qui ne lui conviennent pas. Pour tenir le coup, il a mis en place une routine bien-être essentielle à son moral.

Pour Clara, ces pertes de statut et d'estime de soi se manifestent sous la forme de tristesse voire de légère dépression :

[...] *C'est impressionnant de constater que du jour au lendemain, on n'a plus envie de rien faire ou que l'on a peur de faire quoi que ce soit. On remet aussi en doute tout ce qu'on a fait et on a aucune idée de savoir que ce que l'on va faire après [...] mes amis ont eu peur parce qu'en un coup, je ne gérerais plus vraiment grand-chose, comme j'avais l'habitude de le faire. Je dormais et je pleurais* (Clara, 2022).

À cela s'ajoute également la pression psychologique que peuvent subir certain·e·s entrepreneur·e·s dans leur procédure de faillite soit par méconnaissance du processus, soit à cause de créanciers virulents. C'était notamment le cas de Lionel, Fred et Emmanuelle Einhorn.

Face à cette épreuve, chaque blessure est différente et donc chaque réaction l'est également. Cela dit, le point commun est souvent le passage par une période de deuil. C'est ce que nous allons analyser à présent en nous penchant sur la première sous-proposition formulée.

#### D) Processus de gestion de l'échec entrepreneurial

##### D.1) *Le deuil*

Notre première proposition postule qu'un programme d'accompagnement dédié au rebond permet à l'entrepreneur·e de faire son deuil.

Selon Shepherd (2003) gérer cette période de deuil est la condition sine qua non pour en ressortir des apprentissages. Et ce sont eux qui peuvent jouer un rôle non négligeable dans le rebond de l'entrepreneur·e.

Pour commencer, prendre l'initiative de rentrer dans le programme cela démontre déjà une volonté de l'entrepreneur·e de vouloir se confronter à son échec et à sa souffrance. Ainsi, nous pourrions conclure que la première étape de la phase de deuil, le déni, est passée lors de leur intégration dans le programme. Toutefois, il est possible que cela ne soit pas le cas de tout le monde, comme Raphaël a pu le constater dans le cadre d'un de ces accompagnements :

[...] *ce qu'on peut voir aussi chez certains c'est « tout va bien ». Dans ce cas-là, la première étape c'est de se poser. En général, c'est aussi pour se protéger et garder la face. C'est tout à*

*fait typique des entrepreneurs d'être orienté action et de vouloir très vite recommencer. Alors qu'il faut prendre le temps et prendre du recul* (Rozenberg, 2022).

Certain·e·s mettent ainsi en place une protection dont il conviendra aux accompagnateurs de déconstruire.

Quant aux phases suivantes du deuil, dès le début de leur accompagnement respectif, les coachs et mentors ont observé l'expression d'émotions négatives, plus ou moins fortes, chez leur entrepreneur·e résilient·e :

*[...] il y a une tristesse, il y a de la colère qui vient à un moment donné aussi parce qu'il y a eu le contexte du Covid qui n'a pas aidé. Et donc voilà, c'est un peu un cocktail d'émotions assez tristes. Il y a un accompagnement qui est dans la première phase, quand la personne est imbibée de ces émotions plutôt de tristesse, culpabilité, honte* (Vandeweerd, 2022).

Lorsque l'on regarde du côté des entrepreneur·e·s, nous comprenons que la période reste assez floue dans leur esprit et qu'il est parfois encore difficile de mettre des mots dessus. En effet, à la question : « Comment avez-vous réagi face à cet échec ? » leurs réponses étaient formulées plutôt vaguement : « C'était compliqué » (Sarah, 2022).

*[...] J'avais beau me dire que c'était mieux de l'accepter que de le combattre, c'était quand même horrible [...] J'essayais juste de ne pas être fâchée. Mais même si on dit ça, c'est angoissant. C'est assez spécial comme sentiment [...]* (Clara, 2022).

*[...] D'un côté, c'est triste de me dire que j'ai passé des heures et des heures à développer l'entreprise et que ça n'a pas fonctionné. Ça m'a pris beaucoup de temps et c'est chiant* (Fred, 2022).

*[...] Mais ça m'a fait mal. Ça m'a complètement bouleversé de me dire que pendant 10 ans, j'avais mis corps et âme dans cette structure et en 2 mois, c'était fini. C'était comme si ça n'avait jamais existé. C'est très troublant et tu te sens en échec* (Augustin, 2022).

Ils/elles reconnaissent tous et toutes avoir traversé des moments très difficiles à la suite de leur échec entrepreneurial. Ces témoignages, et l'émotion qui en ressort nous montre davantage l'importance de l'entreprise perdue et explique le besoin d'aller solliciter de l'aide externe. Par ailleurs, ces émotions, déstabilisantes, bien que normales (Rozenberg, 2022), seront importantes pour la suite du processus de deuil et d'apprentissage puisqu'elles permettront de mieux assimiler certaines informations.

Pour parer à cela, les coachs sont formel·le·s, il faut adopter une posture d'écoute active et bienveillante :

*[...] C'est important d'écouter la personne et de la laisser ventiler. Plus les choses vont sortir, plus le terrain va être favorable après pour un apaisement. Au début, c'est fort, certaines personnes pleurent, mais chacun sa manière de sortir ses émotions [...] Et donc, à ce moment-là, ça ne sert à rien de trop vite ramener la personne dans le mental en lui disant de faire la*

*part des choses. Ce n'est pas du tout la bonne approche. Il faut accueillir ce qui vient en étant dans la bonne posture en fonction de la personne* (Vandeweerd, 2022).

En somme, avant d'entamer quelque travail que ce soit, il est essentiel de passer par une période où l'entrepreneur·e peut déposer son vécu et simplement verbaliser ce qu'il/elle ressent. C'est d'autant plus important selon Rozenberg (2022) : « que parfois certains sont dans un état assez rigide, dans un mode défensif ou de survie qu'il faut quitter pour pouvoir avancer ». C'était notamment le cas d'Augustin :

*[...] Là, tu ne penses même pas à l'argent dont tu as besoin ou quoi pour vivre. Toutes les questions pratiques passent en fait en second plan et tu es dans un instinct de survie. Je ne sais pas comment j'ai fait* (Augustin, 2022).

Par ailleurs, chacun·e arrivant avec un vécu différent, le rythme pour avancer dans cette période de deuil est déterminé par la personne accompagnée (Vandeweerd, 2022 ; Rozenberg, 2022). Et le ou la coach doit impérativement s'adapter à ce rythme, en cadrant de temps en temps la personne, afin de ne pas stagner dans une période ou l'autre (Vandeweerd, 2022).

#### D.1.1) Processus de guérison du deuil de Shepherd (2003)

Tous les éléments déposés ci-dessus font écho avec le modèle du processus de guérison du deuil mis en avant par Shepherd (2003). Pour rappel, ce modèle consiste à alterner constamment entre une stratégie axée sur la perte et une stratégie axée sur le rétablissement. Nous constatons que l'entrepreneur·e résilient·e passe effectivement par cette première stratégie, en général avec le ou la coach, au début de l'accompagnement. Dans un premier temps, ils/elles se confrontent ensemble à l'échec entrepreneurial afin de pouvoir gérer les émotions négatives, c'est-à-dire de pouvoir les verbaliser et les nommer puis apaiser l'état psychologique de la personne. Ensuite, parce que les entrepreneur·e·s se posent beaucoup la question de savoir quelles erreurs ont été faites (Rozenberg, 2022 ; Vandeweerd, 2022), arrive le moment où le ou la coach et/ou mentor aide la personne à retracer ce qu'il s'est passé :

*[...] Donc on a commencé à indiquer tout ce qui était bien, tout ce qu'elle avait bien fait, qu'elle voulait reprendre dans son nouveau business ou qu'elle voulait valoriser. Ensuite, on a mis ensemble tout ce qui n'allait pas dû à elle ou aux choses extérieures* (Balance, 2022).

Cette étape est très importante en ce qu'elle permet à l'entrepreneur·e d'atteindre la troisième étape de cette stratégie de perte : la conscience des causes de son échec. Il est également important pour la suite de reconnaître et de comprendre que la personne n'est pas entièrement responsable de l'échec de son entreprise. C'est une étape difficile, car beaucoup estiment qu'ils/elles auraient pu mieux faire.

Gardons en tête que le programme *Revival* a été lancé en décembre 2020 et que dès lors il est évident que la pandémie a joué un rôle d'intensité variable dans les faillites des différents entrepreneur·e·s interrogé·e·s. Toutefois, avec le recul, plusieurs expriment honnêtement que la pandémie du Covid 19 aura simplement mis en lumière certains fonctionnements qui aurait pu tôt au tard nuire à l'entreprise.

C'est le cas notamment de Sarah, qui avoue n'avoir peut-être pas tout mis en place pour sécuriser un financement de son produit :

[...] *J'aurais dû aller chercher des gens qui croyaient dans le projet, qui avaient envie de le développer et qui investissaient du capital. Je ne l'ai pas fait parce que je divorçais, parce que j'avais d'autres choses en tête, que je devais un peu retrouver mon équilibre aussi, et que ce n'est tellement pas mon fort d'aller chercher des sous* (Sarah, 2022).

Cela résonne avec les extraits de la littérature existante qui mentionnent que les femmes entrepreneures ont davantage de réticence à aller demander de l'argent que leurs homologues masculins (Arasti, 2011).

Fred quant à lui, s'est également rendu compte que la croissance d'une entreprise devait être davantage préparée :

[...] *En fait, ce qu'on n'a pas fait et ce que doit faire tout entrepreneur, c'est assurer une structure financière de la société qui permet d'avoir assez de fonds pour tenir plusieurs mois sans problème* (Fred, 2022).

Par ailleurs, même les entrepreneur·e·s venus des secteurs de l'Horeca et du culturel, gravement touchés par la pandémie et dont elle fut la principale cause de faillite, remettent en cause leur façon de fonctionner (Valentin, 2022 ; Clara, 2022).

En alternance avec la stratégie centrée sur la perte, Shepherd (2003) nous parle de la stratégie dite du rétablissement qui consiste à gérer le stress secondaire de la faillite, autrement dit le stress provenant des conséquences plus tangibles, comme la perte d'un logement suite à l'absence de revenu, et à sortir momentanément de sa tête l'expérience de la faillite. Ce stress secondaire peut s'étaler dans le temps si l'on considère que la durée moyenne d'une faillite, à partir de l'aveu jusqu'au prononcé, est d'un an. Selon Maître Ouchinsky, avocat spécialisé pour les entreprises en difficulté :

[...] *il ne faut pas faire de lien entre la durée de la faillite et le nouveau départ de la personne, parce que une faillite peut rester ouverte, lorsque par exemple, il existe des procédures en cours que le curateur doit mener à son terme et qui vont durer des années. Et tant que ces procédures ne sont pas terminées, évidemment, la faillite va rester ouverte* (Ouchinsky, 2022).

La durée et quelque part, le manque de transparence d'un tel processus, peut occasionner une anxiété ou une peur chez l'entrepreneur·e résilient·e qui veut relancer rapidement une activité :

[...] *Et aussi grâce à mon avocat, à qui j'ai demandé conseil pour savoir ce qui pouvait me tomber dessus quand je relançais une activité. Parce qu'en fait à l'heure actuelle, la faillite n'est toujours pas administrativement clôturée. Donc j'avais peur que l'on me rappelle pour quelque chose* (Fred, 2022).

D'où l'importance de communiquer sur ce processus avec l'entrepreneur·e pour le rassurer. D'autant plus qu'à l'heure actuelle, la loi prévoit que le failli puisse rapidement tourner la page,

indépendamment de la clôture de sa faillite, puisque dès le lendemain l'entrepreneur·e peut relancer une activité en personne physique ou en société (Ouchinsky, 2022). Autre point particulièrement stressant et chronophage lors de la faillite, c'est la gestion de la partie administrative. Il faut pouvoir trouver l'énergie d'aller réclamer ce à quoi ils/elles ont droit et faire avancer une administration pas toujours agile (Clara, 2022).

À nouveau, cette stratégie axée sur le rétablissement provenant de la théorie de guérison de deuil évoquée par Shepherd (2003) est, d'une certaine manière, mise en pratique par le programme *Revival*. Certes, d'un côté, l'accompagnement individuel offre dans un premier temps un endroit bienveillant pour déposer, voire parfois détricoter, certaines émotions. Le coach et/ou mentor se chargera de diminuer, au rythme de l'entrepreneur·e, la charge émotionnelle de l'expérience de la faillite. De l'autre côté, en parallèle, le fait de retrouver d'autres entrepreneur·e·s résilient·e·s permet de se distraire et de moins ressentir la solitude présente à ce moment de leur parcours : « *Aussi, j'ai eu ce sentiment, qui est un sentiment très étrange, d'être seul. Vraiment très seul. Personne ne peut comprendre ce que vous vivez* » (Valentin, 2022).

Particulièrement exacerbé à cette période de leur parcours et par la pandémie que nous avons vécue ces derniers temps, ce sentiment de solitude était présent chez la majorité des entrepreneur·e·s et le fait de pouvoir échanger avec d'autres personnes dans cette situation soulageait cela :

[...] *Quand vous vous rendez compte que vous n'êtes pas le seul naufragé, c'est rassurant. D'autant que tous et toutes viennent avec leur bagage, ce qui est super riche d'enseignements* (Valentin, 2022).

Les moments collectifs, c'est également l'opportunité de se concentrer sur le moment présent en compagnie de personnes elles aussi bienveillantes :

[...] *C'est vrai qu'il y a des mois où on est moins bien dans sa peau, on a moins d'énergie et le fait de se revoir et de participer à ce genre d'activités, c'est très énergisant. Beaucoup de gens y viennent d'ailleurs parce qu'ils s'y sentent bien, qui repartent avec de l'énergie et un sentiment d'avoir accompli quelque chose de bien ou d'avoir reçu beaucoup* (Lionel, 2022).

En outre, Valentin admet également que de pouvoir être en contact avec d'autres entrepreneurs résilients lui a permis de « relativiser » sa situation (Valentin, 2022). Le fait de se rendre compte que l'autre fait face à une plus grande difficulté ou de plus grandes souffrances permettrait dans un premier temps de protéger son estime de soi (Shepherd, 2014). Estime de soi qui comme nous l'avons vu plus haut (cfr. supra p.38) a été mise à rude épreuve pour ces entrepreneur·e·s. Toutefois, Shepherd (2014) insiste sur le fait qu'il est primordial de ne pas rester dans cet état d'esprit de comparaison, car celui-ci risquerait de tirer la personne vers le bas. À l'inverse, il conseille de s'inspirer et de prendre exemple sur d'autres entrepreneurs qui parviennent à se sortir de cette situation. Ceci est possible chez *Revival* grâce au fait que de nouveaux membres peuvent intégrer le programme tout au long de l'année. Cela crée aussi une richesse dans les échanges puisque chacun·e peut donner ses petits conseils aux nouveaux arrivants :

[...] C'était le collectif, c'était l'échange d'expériences avec d'autres gens qui ont vécu la même chose. Pouvoir avoir des réponses de gens qui étaient déjà passés par là et de savoir ce qui s'était passé après, de pouvoir échanger avec eux (Fred, 2022).

#### D.1.2) Le deuil par la régulation des émotions

En parallèle du processus de deuil formulé par Shepherd (2003), nous avons développé dans la revue de littérature une autre approche complémentaire qui semble aussi faire écho à ce que nous constatons dans les entretiens, celle de la régulation des émotions (Shepherd *et al.*, 2009b). Cette régulation est importante en ce qu'elle reconnaît l'impact positif que peut avoir un échec sur l'apprentissage de la personne. Cette émotion est d'ailleurs un guide, tant pour l'entrepreneur·e que pour le ou la coach pour orienter l'attention sur les choses à travailler ou le chemin à suivre :

[...] je dirais que, de manière subtile et délicate pour ne pas brusquer l'entrepreneur, voire déclencher de nouvelles émotions, le coach va poser des questions pas trop intrusives pour ouvrir des portes qui n'ont pas été ouvertes et qui peuvent être intéressantes à aborder (Rozenberg, 2022).

Pour cette régulation des émotions, deux ressources sont nécessaires :

- l'auto-efficacité d'adaptation — en anglais « *coping self-efficacy* » — et
- le soutien social.

L'auto-efficacité d'adaptation, ou « la croyance en ses capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les plans d'action nécessaires pour se remettre d'un échec entrepreneurial » (Shepherd *et al.*, 2009a, p.593), est quelque chose que l'on constate chez la majeure partie des entrepreneur·e·s interrogé·e·s. Nous pouvons en effet avancer qu'intégrer le programme représente un premier pas de mobilisation, un signe que l'envie de se remettre de cette faillite est présente. Cette croyance n'est pas flagrante dès le début et il n'est certainement pas chose aisée de trouver la motivation dès le début comme le fait remarquer Sarah : « *pas si facile de passer à autre chose quand on a lancé son entreprise, qu'on ne voit pas très bien de quoi son avenir sera fait* » (Sarah, 2022). De fait, dans l'immédiat après la faillite, les six entrepreneur·e·s interrogés ont eu besoin de prendre du temps pour eux et n'avaient aucune idée de ce qu'il/elle voulait faire ensuite. Avec le temps, le ou la coach/mentor, observe plus ou moins rapidement cette ressource émerger et/ou grandir (Vandeweerd, 2022).

Quant au soutien social, nous venons d'établir que tous et toutes sont unanimes sur les bienfaits d'être entouré·e·s de ses pairs à commencer par le soutien émotionnel et l'environnement bienveillant, éléments essentiels pour se remettre d'un deuil selon Hopmeyer et Werk (cités par Shepherd *et al.*, 2009 a).

Dans la globalité, à travers ces entretiens, nous comprenons que l'accompagnement leur a permis de réaliser une partie de leur deuil. En revanche, il n'est bien sûr pas impossible de faire son deuil sans un accompagnement complet, comme l'illustre le parcours d'Emmanuelle Einhorn : [...]Oui il est terminé

*(ndlr : son deuil). Même si je cherche désespérément que ma petite flamme revienne. Moi, je suis un entrepreneure un jour, entrepreneure toujours (Einhorn, 2022).*

Cela dit, dans les deux cas, le point commun est la mise en communauté avec d'autres entrepreneur·e·s, et il est indéniable que cela peut jouer un rôle dans le bien-être psychologique de l'entrepreneur·e. Cela lui donne l'impulsion nécessaire pour son rebond.

Selon Shepherd (2003), le deuil est terminé lorsque l'évocation de la faillite, ou de tout évènement lié, ne provoque plus de sentiments négatifs. C'est également ce qu'a constaté un des coachs : « *C'est d'ailleurs là que l'on voit qu'on a passé une certaine phase du deuil, quand la personne commence à en parler ouvertement, pas encore tout à fait détachée, mais ouvertement* » (Rozenberg, 2022). Et de fait trois des quatre entrepreneur·e·s ayant rebondi affirment que le deuil de leur ancienne activité est terminé et qu'ils/elles ne nourrissent plus de sentiments négatifs à ce sujet. Fred admet même utiliser l'histoire de sa faillite pour se vendre mieux à ses clients (Fred, 2022). En revanche, pour Valentin (2022), qui a du rebondir plus rapidement, même s'il admet que cela l'a aidé, le deuil n'est pas achevé :

*[...] Non, mais c'est une expérience et il faut en tirer les bonnes idées, des choses vraiment positives. Il faut garder cette foi, cette flamme, cette force d'énergie, ce dynamisme que j'ai eu quand j'avais ma boîte [...] Cela m'a, en partie, aidé à faire mon deuil (Valentin, 2022).*

En conclusion, il semblerait que l'accompagnement, construit de manière complémentaire entre l'individuel et le collectif, aurait effectivement un rôle à jouer, en tant que facilitateur, dans la gestion du deuil. Ce processus psychique dure plus ou moins longtemps en fonction de chacun·e et le rebond ne signifie pas pour autant avoir terminé son deuil.

## D.2) *Le coping*

À côté de la gestion de ce deuil, Singh *et al.* (2007) mettent également en avant le mécanisme de faire face — ou « *coping* » en anglais — qui est une manière complémentaire, et peut-être plus tournée vers l'action, de gérer l'échec en assumant les contraintes imposées par celui-ci. Deux façons pour cela, soit de se concentrer sur les problèmes générant une forme de détresse, soit sur les émotions pour les réguler.

En relisant les fiches d'entrée et lors d'entretiens avec certains accompagnateurs, il n'est pas étonnant de voir que le réflexe de tout·e entrepreneur·e est de gérer les conséquences financières et les tâches administratives découlant de la faillite.

Pour Fred (2022), il admet dans sa fiche d'entrée au programme que dans un premier temps ses besoins sont d'ordre financier et qu'ensuite, comme bénéfice collatéral, le fait de se créer un réseau pourrait lui être utile. Il ne voyait d'ailleurs pas l'intérêt, au départ, de rencontrer un coach et un mentor. Finalement, il reconnaît que ça l'a beaucoup aidé.

Cela pour illustrer le fait que, indépendamment du caractère de la personne, tous et toutes passent par une phase où il faut trouver des solutions rapides aux différents problèmes et donc être dans l'action. Et qu'ensuite, en fonction du caractère de la personne, elle se laissera le temps de gérer également la partie émotionnelle qui, dans certains cas, pourrait empêcher de trouver des solutions :

[...] Mes émotions m'empêchaient de réfléchir, je n'étais vraiment pas bien. Et je le cachais auprès de mes proches parce qu'ils ne veulent pas me voir pas bien (Valentin, 2022).

En conclusion de cette partie concernant la gestion de l'échec entrepreneurial, nous retiendrons que notre première sous-proposition est à nuancer. Pour rappel, nous suggérons que l'accompagnement dédié à l'entrepreneur·e failli contribuait à faciliter le rebond en permettant à l'individu d'effectuer son deuil. De fait, plusieurs manières complémentaires, tant orientées sur le psychique avec la gestion du deuil de Shepherd (2003) que davantage sur l'action avec le « *coping* » de Singh *et al.* (2007), interviennent dans cette première étape du rebond. Et, de manière générale, nous avons pu observer que chaque entrepreneur·e utilise et s'attarde plus ou moins sur chaque stratégie, chacun·e ayant aussi des besoins et des attentes différentes en arrivant dans le programme. L'important étant que le deuil soit entamé et que les émotions ou différents problèmes soient sous-contrôle afin que le travail d'apprentissage puisse se faire et ainsi augmenter les chances de l'entrepreneur·e de rebondir. Pour autant, le rebond n'est dans certains cas pas synonyme d'un deuil fini.

### 4.3 Le rebond

Nous allons à présent aborder la partie pratique qui concerne le rebond. Rappelons que sur les six intervenant·e·s interrogé·e·s nous avons quatre rebonds, dont deux, Sarah et Fred, dans l'entrepreneuriat. Dans cette partie, nous tenterons, dans un premier temps, de déterminer si les ressources mentionnées dans la théorie, à savoir les capitaux psychologiques, humains et sociaux, peuvent effectivement aider l'entrepreneur·e à rebondir. Dans un second temps, il sera temps d'analyser les barrières au rebond et leurs influences sur ce dernier.

#### A) Ressource interne

##### A.1) Capital psychologique

Dans la deuxième sous-proposition, nous postulons que l'accompagnement permet de développer ses capitaux psychologiques, humains et sociaux, ce qui faciliterait la relance de l'entrepreneur·e. Plongeons-nous d'abord dans l'analyse du capital psychologique des entrepreneur·e·s résilient·e·s.

Pour rappel, le capital psychologique est composé de quatre éléments : l'optimisme, l'espoir, la résilience et le sentiment d'auto-efficacité. Chaque élément est en partie inné, puisque nous avons un capital de départ, et peut être développé de l'une ou l'autre manière, en fonction des expériences. En outre, ces quatre composantes exercent une influence les unes sur les autres (Luthans *et al.*, 2007).

Pour comprendre si le programme d'accompagnement *Revival* permettait de développer ce capital psychologique, il nous fallait glaner quelques informations sur l'état de ce capital avant le début de l'accompagnement. C'est au travers des différents entretiens réalisés, et dans certains cas aux informations retranscrites par les entrepreneur·e·s dans le formulaire d'entrée *Revival* ou dans le questionnaire Google forms, que nous avons pu avoir une idée plus précise de l'état de ce capital.

Gardons toutefois en tête que pour deux personnes interrogées, Sarah et Lionel, il s'est écoulé une année entre le moment de la faillite et le moment de l'intégration au programme. Nous pouvons dès lors imaginer que ces personnes avaient déjà pris un certain recul à leur entrée dans *Revival*. Dans le même esprit, les quelques informations extraites du formulaire qu'ils/elles ont rempli a posteriori de cette période de faillite doivent être considérées avec précaution.

#### A.1.1) Général

Avant toute chose, j'ai demandé aux entrepreneur·e·s de noter sur dix leur état psychologique à leur arrivée dans le programme. Voici les différentes réponses récoltées :

*[...] je dirais cinq, parce que j'avais mon côté résilient qui me poussait à me dire que ça allait, que j'avais appris des choses et qu'il fallait avancer. Et d'un autre côté, j'avais des peurs par rapport à la méconnaissance du processus de faillite et de ce qui pouvait arriver, ce qui pouvait me toucher, ce qui aurait pu mettre à mal ma vie personnelle. En fait, c'était juste ça, mais ça me prenait quand même un peu d'énergie mentale* (Fred, 2022).

*[...] – 4/10, mais je le cachais* (Valentin, 2022).

*[...] J'étais désemparée donc vraiment je dirais 2/10. Je crois que j'étais même émue que l'on m'aide* (Clara, 2022).

*[...] Psychologiquement, j'étais en train de me battre pour essayer que ça aille mieux donc je devais être à trois sur dix. Il y avait une amélioration et de l'espoir, même si ce n'était pas toujours facile* (Lionel, 2022).

Ces témoignages illustrent bien la détresse dans laquelle se trouvait ces entrepreneur·e·s au sortir de leur faillite. Voyons à présent plus en détail chaque composante du capital psychologique en gardant en tête que les extraits des entretiens utilisés peuvent se raccrocher à plusieurs composantes, celles-ci s'influençant fortement les unes, les autres.

#### A.1.2) L'espoir

Rappelons-le, l'espoir se manifeste par le fait de se fixer un but et d'avoir la volonté de mobiliser les ressources nécessaires pour parvenir à atteindre ce but (Snyder *et al.*, 1991). Gardons en tête que la conjoncture particulière dans laquelle se trouvait le monde entier au moment de la faillite de la plupart des entrepreneur·e·s interrogé·e·s n'était certainement pas la plus propice pour maintenir un sentiment d'espoir général. Il régnait en effet une certaine incertitude globale qui générait chez pas mal de personnes, et peut-être plus particulièrement chez les entrepreneur·e·s, une certaine anxiété (Finance et investissement, 2005).

Quoi qu'il en soit, dans leur ancienne activité, la plupart des entrepreneur·e·s étaient complètement déterminé·e·s à atteindre les objectifs qu'il/elle s'était fixé·e en créant leur entreprise. À l'exception de Clara qui admet finalement que dès le début, elle n'était pas enthousiaste à l'idée de changer de statut et de devenir entrepreneure à temps plein (Clara, 2022). En effet, elle nous explique aimer son

travail, mais que finalement la forme juridique ou le statut lui importait peu et qu'elle n'avait pas pris la mesure de ce changement avec toutes les nouvelles responsabilités que cela engendrerait (Clara, 2022).

Pour les autres, tous et toutes connaissaient leur motivation et le but à atteindre, que ce soit faire grandir une entreprise pour ensuite faire un exit (Fred, 2022), devenir un Horeca à vocation socioculturelle (Augustin, 2022) ou encore devenir une référence en matière de linge de maison durable pour enfants (Sarah, 2022).

De la même manière que tou·t·e·s étaient déterminé·e·s à atteindre ces objectifs malgré les différents obstacles qui se sont trouvés sur leur route. Puis comme nous le confie Fred, quand quelque chose ne fonctionnait pas comme prévu :

*[...] on essayait simplement de comprendre pourquoi. C'est-à-dire qu'on analysait ce qu'il s'était passé, pourquoi on n'avait pas atteint les objectifs et à quel niveau il y avait eu le problème pour réadapter* (Fred, 2022).

Cette détermination à parvenir à ses fins se ressent plus tard quand il admet encore :

*[...] on n'avait jamais imaginé que la Covid arriverait. On aurait pu perdre notre plus gros client, ce n'était pas grave, car on avait les ressources pour tenir. Pareil, des employés pouvaient partir sans que le fonctionnement ne soit trop impacté parce que l'on formait des gens sur le côté pour parer à cet éventuel problème. En fait, il pouvait se passer plein de choses que l'on avait prévues* (Fred, 2022).

Force est de constater qu'a priori comme Luthans *et al.* (2007) le démontraient dans leurs recherches, tou·t·e·s ces entrepreneur·e·s étaient doté·e·s d'une bonne dose d'espérance avant l'épisode de la faillite.

Mais la pandémie est arrivée avec son lot d'incertitudes. Malgré cela, certains ont tenté, lorsque c'était encore possible, c'est-à-dire quand le secteur n'était pas complètement mis à l'arrêt, de trouver des alternatives afin de tout de même parvenir à leur objectif :

*[...] À un moment, on a compris que cela allait être compliqué de tenir le coup financièrement. La Covid est arrivée en mars et on a perdu énormément en chiffres d'affaires de mars à mai. On n'avait pas assez de liquidité pour supporter cette situation pendant trop longtemps, mais on avait quand même ce qu'il fallait pour tenir quelques mois. Et donc a continué à développer nos solutions, à former des gens pour partir sur des projets et on a réaffecté certaines dépenses. Et puis, en juin, on a commencé à chercher des solutions financières parce qu'on a vu que ça ne décollait pas beaucoup. Et là, on a essayé d'aller chercher des subsides, on a essayé de contracter un prêt à la banque, on a essayé de contracter un prêt validé par l'état pour cause de Covid. Mais, notre structure financière n'étant pas assez bonne et faite pour recevoir ce genre de somme, tout nous a été refusé. D'autant plus qu'avec l'incertitude de la pandémie, même les investisseurs intéressés ont préféré ne pas investir. Bref, à ce moment-là on avait le choix entre la PRJ ou la faillite. On n'était pas prêt à laisser tomber parce qu'on avait une équipe motivée d'employés et de clients qui nous soutenaient. On avait bien sûr des dettes, mais on était convaincu de pouvoir les gérer. On a du malheureusement mettre un terme au contrat de*

*quelques employés pour essayer de survivre. Donc on a vraiment tout fait pour que cela fonctionne. Sauf que nous n'avons pas reçu les 6 mois de PRJ attendus, mais seulement un mois. Et il était clair qu'en un mois, on n'aurait pas le temps de négocier avec tous les créanciers* (Fred, 2022).

On constate que jusqu'au bout Fred aura gardé espoir et se sera battu pour son entreprise. C'est l'espoir que cela prenne qui a également poussé Sarah à continuer de faire tourner son entreprise alors qu'elle ne générait pas les bénéfices qui lui auraient permis de vivre (Sarah, 2022). Pour les entrepreneur·e·s issu·e·s du milieu culturel et de l'Horeca, Clara, Augustin et Valentin, l'espoir s'amenuisait davantage au fil des comités de concertation et autres mesures gouvernementales. Il n'y avait pas réellement de perspectives de réouverture claires durant des mois, ce qui a vraisemblablement joué sur leur moral. Pour Valentin, le moment immédiat après la faillite a été chahuté puisque s'achevait également une procédure de divorce douloureuse. La main tendue par Revival lui a permis de trouver un peu d'apaisement. Il explique :

*[...] Je vivais dans la bataille, dans la tempête et il y avait sa voix (ndlr: La voix de la directrice de programme) qui m'a transmis l'espoir. Et dans cette grosse tempête, en fait, vous avez une lueur de lumière* (Valentin, 2022).

Il est clair que dans un premier temps, au lendemain de la faillite, aucun·e des entrepreneur·e·s n'avait d'idée de ce qu'allait être la suite. Comme le rappelle le coach Rozenberg (2022), ce manque de repères est normal dans une telle situation. Pour Augustin, comme pour les autres, trouver sa nouvelle voie, cela prend du temps :

*[..] Cela prend quelques mois. Mais, pour moi, je trouvais très intéressant d'être en convalescence pour prendre le temps de me recentrer sur moi et de relativiser. Et puis, j'ai commencé à aller chez le psychologue parce que je me suis rendu compte que la faillite, elle m'a cassé à plusieurs niveaux. En tant qu'entrepreneur, mais aussi en tant que personne. Je me suis senti mal et en faute [...] Grâce à cela, je savais que j'allais dans une direction pour m'en sortir, mais que je ne contrôlais pas forcément le flow, alors que je me suis laissé aller* (Augustin, 2022).

Aussi, pour Clara, l'arrêt par mesure gouvernementale de son activité l'a prise au dépourvu et a été vécu de manière assez violente parce que finalement, ce n'était pas réellement son choix. Cela, cumulé au fait qu'elle vivait seule l'a vraiment déstabilisée. Elle a bien sûr essayé de trouver des solutions pour tenir financièrement, mais sans aucune perspective de réouverture, elle a dû se résoudre à mettre un terme à son statut d'indépendant. Elle raconte :

*[...] c'est impressionnant de constater que du jour au lendemain, on n'a plus envie de rien faire ou que l'on a peur de faire quoi que ce soit. On remet aussi en doute tout ce qu'on a fait et on n'a aucune idée de savoir que ce que l'on va faire après. J'ai ressenti un énorme besoin d'être rassurée et protégée* (Clara, 2022).

De fait, à leur entrée dans le programme, à part Sarah, qui s'est présentée pour intégrer le programme avec un nouveau projet entrepreneurial déjà bien défini, et Fred, qui avait une deuxième société prête

à être relancée, les autres n'avaient pas vraiment d'idée pour leur futur professionnel. Et même, au début Sarah et Fred nous confient ne pas avoir eu facile à se lancer dans autre chose ne sachant pas très bien vers quoi se diriger. Sarah a eu besoin de prendre du temps pour elle en se lançant dans un nouveau hobby qui lui donnera l'idée pour son nouveau business (Sarah, 2022). Fred a mis deux mois pour trouver ce qu'il allait vraiment faire de cette société de management pour finalement décider de relancer des projets dans le digital (Fred, 2022). Pour les autres, c'est petit à petit, avec l'accompagnement qui leur permet de travailler sur leurs valeurs, leurs moteurs de motivations et autres qu'ils/elles se dirigent vers l'un ou l'autre domaine et tentent de voir comment articuler un nouveau projet autour de ces valeurs :

*[...] Le fait d'avoir reçu une proposition d'épaulement professionnel m'a aussi permis d'avoir un meilleur moral. Je me suis dit je n'allais pas être tout seul pour essayer de trouver ma nouvelle voie et que cela faisait du bien parce que j'en avais vraiment besoin* (Lionel, 2022).

Heureusement, pour accompagner correctement la personne, nul besoin de comprendre tout, simplement d'avoir une idée de la direction dans laquelle la personne désire aller et de l'aider à avancer sur ce chemin (Rozenberg, 2022).

Dans ce sens, nous pourrions argumenter que l'accompagnement donné par *Revival* permet effectivement à l'entrepreneur·e de formuler un nouvel objectif professionnel, aligné sur les besoins et attentes de chacun·e, et de voir ensemble ce qu'il est possible de faire pour y parvenir.

#### A.1.3) L'optimisme

Pour rappel, l'optimisme en tant que composante du capital psychologique dépasse le simple fait de voir les choses positivement. C'est davantage une manière d'attribuer aux bons facteurs, internes ou externes, les succès et les échecs (Luthans *et al.*, 2007). Cet optimisme permettra à la personne de regarder objectivement ses erreurs afin de comprendre et d'apprendre pour ne pas reproduire la même chose. C'est également une façon de ne pas rester coincé·e dans une situation où la personne se blâme pour tout ce qu'il s'est passé et ne parvient plus à avancer.

Dans un premier temps, dans l'immédiat après la faillite, comme les coachs et mentors l'ont vu en accompagnement, il est difficile d'avoir la lucidité nécessaire pour voir cela :

*[...] En fait, moi j'ai rencontré une énorme perte de confiance en soi et donc des doutes, voire du sabotage. La personne pensait qu'elle s'était elle-même amenée à l'échec. Donc elle finit par douter très fort d'elle-même [...] dans mon cas, cela a pris du temps pour que la personne puisse repartir, car elle était vraiment empêtrée dans des doutes et le sentiment qu'elle n'était pas capable* (Vandeweerd, 2022).

Aussi, beaucoup se questionnaient sur ce qui les avait amené·e·s à l'échec et finalement quelle(s) étais(en)t leur(s) responsabilité(s) là-dedans :

[...] Parce que dans ce moment tu ne vois que tes défauts, tout ce que tu aurais pu mieux faire, mais tu ne vois pas ce que tu as bien fait [...] quand tu as un accident, tu ne vois plus le côté positif, ou en tout cas tu l'oublies (Augustin, 2022).

En revanche, il arrive un moment où la partie émotionnelle se calme et à ce moment-là, commence une forme de remise en question constructive et sans culpabilité :

[...] par contre, on sent quand la personne commence à être capable de se remettre en question et se rendre compte que ça peut arriver à tout le monde. Certes, elle se rend compte avoir peut-être commis des erreurs, mais pour reconnaître cela, il faut pouvoir regarder de manière lucide ce qu'il s'est passé et comment cela s'est passé. Et donc quand la personne commence à se poser la question de ce qu'elle ferait différemment, c'est un bon signe que la personne est peut-être prête à rebondir (Vandeweerd, 2022).

Avec le recul, et la guidance de leurs accompagnateurs, ils/elles finissent par reconnaître leurs erreurs, mais attribuent également aux bons facteurs les différentes responsabilités (Balance, 2022). Parfois, lorsque le doute est récurrent, il est alors nécessaire de leur rappeler :

[...] Il faut leur répéter parce que sinon ils le vivent comme un échec personnel. Il faut leur dire que tout n'est pas de leur faute, dans la plupart des cas, mais que la situation et l'environnement jouent également un rôle. Le produit a beau être génial, dans certains cas cela ne suffit pas (Delvaux, 2022).

Cela laisse supposer que l'accompagnement permet effectivement de développer la composante optimiste des entrepreneur·e·s :

[...] Revival, au niveau entrepreneurial, te met en face de tes succès [...] C'est eux qui te redonnent l'envie en te montrant que tu es une personne capable de faire certaines choses voire même tout ce que tu veux. Ils te boostent à mort (Augustin, 2022).

Ou simplement que c'est une composante déjà bien présente dans le caractère de l'entrepreneur·e. C'est le cas chez Fred, qui explique être plus en accord avec la vision anglo-saxonne de l'entrepreneuriat, et qui semble avoir pu dès le début parler de cette situation avec détachement :

[...] personnellement, je n'ai pas été déprimé par cette situation. Quand je parlais aux gens de la faillite, je leur expliquais simplement ce qu'il s'était passé : qu'on avait eu une grosse croissance, qu'on n'avait pas prévu de liquidité sur le côté et que la Covid nous a fait trébucher. J'expliquais tout ce que j'avais appris de cette expérience et dont j'étais maintenant mieux armé pour partir sur autre chose (Fred, 2022).

Un autre outil permet également développer davantage l'optimisme, ainsi que les autres composantes, des entrepreneur·e·s résilients ce sont les moments collectifs où les un·e·s et les autres peuvent aussi échanger sur leur expérience voire comprendre ensemble lors de sessions de codéveloppement ce qui les a mené·e·s jusque-là.

En conclusion, puisque l'accompagnement permet notamment d'aider à porter un regard objectif sur les différentes étapes qui ont mené jusqu'à la faillite, et à lâcher prise sur ce qui ne peut être contrôlé, nous pouvons avancer que cela contribue à développer la composante optimiste du capital psychologique.

#### A.1.4) L'auto-efficacité

L'auto-efficacité est la croyance que l'entrepreneur·e possède en sa valeur et ses propres capacités. Cette croyance fournira la motivation pour parvenir à passer à l'action et atteindre ses objectifs voire pour réagir sereinement aux changements fréquents dans la carrière entrepreneuriale (Luthans *et al.*, 2007).

Pour connaître l'état de ce sentiment chez les entrepreneur·e·s avant la faillite, nous leur avons posé la question de savoir quelles compétences leur étaient utiles pour mener à bien leur projet, mais également de savoir s'ils/elles estimaient les avoir. De manière générale, tous et toutes considéraient avoir les bonnes compétences et capacités pour réussir. Et quand ils/elles étaient confronté·e·s à quelque chose qu'ils/elles ne maîtrisaient pas, il n'y avait aucun problème à s'éduquer, à s'informer sur le sujet afin de développer de nouvelles compétences voire à déléguer aux personnes plus compétentes :

*[...] quand tu te lances en tant qu'entrepreneure, tu dois être un peu multicomptences. Et pour les choses que je ne savais pas faire, je me suis entourée. En fait, je suis très orientée solutions et donc quand je rencontre un problème à un moment, je ne me bloque pas pour autant. J'essaye de chercher des solutions, de voir si cela est dans mes compétences ou pas et de ne pas culpabiliser si ça ne l'est pas. Je sais aussi que je ne veux pas m'accrocher à tout prix à tout faire toute seule [...] Après, tout ce qui est apprendre de nouvelles compétences ne me fait pas peur non plus (Sarah, 2022).*

Pour Clara, c'était un peu différent. Elle était confiante concernant ses compétences artistiques, le core business de sa société, et de gestion, mais moins confiante sur le fait de savoir gérer son grand projet personnel, l'achat d'un appartement, avec son projet professionnel et son changement de statut. Elle admet qu'outre la conjoncture défavorable, cela a joué sur sa décision d'arrêter son activité :

*[...] Pendant mes 3 années d'étude, j'ai eu un peu de gestion, mais c'était un petit cours spécifique. Malgré tout, je crois que j'étais assez armée. D'ailleurs je pense que si je n'avais pas été propriétaire, ça aurait été (Clara, 2022).*

Outre la perte d'estime de soi, qui touche plus à la valeur de la personne, que nous avons pu constater plus haut dans le travail (cfr. supra p.38), la faillite provoque également beaucoup de doutes sur les compétences, voire une baisse de confiance en soi qui varie d'un individu à l'autre. Dans le cas de Sarah, elle reconnaît avoir probablement douté de ses compétences à un moment :

*[...] En fait, professionnellement, j'ai assez confiance en moi et en mes compétences. Et mon ancienne activité pour moi n'est pas un échec. Je n'ai pas l'impression d'avoir raté des choses. À part la question du financement, où j'en suis assez consciente, je n'ai pas l'impression d'avoir*

*vraiment fait des fautes. Je ne me dis pas que j'aurais dû faire certaines choses autrement. Je pense que j'ai vraiment donné le maximum et que je me suis entourée quand il fallait. Je suis donc à l'heure actuelle assez confiante de cela, mais je ne sais pas si je l'ai toujours été. Peut-être que quand j'ai rencontré Gisèle, je n'étais pas aussi confiante. Mais en tout cas, aujourd'hui, je n'ai pas de remords ou de regrets par rapport à ce que j'ai fait* (Sarah, 2022).

De fait, Gisèle, la coach de Sarah, confirme avoir observé un manque de confiance en soi au début, et qu'il a fallu un certain temps pour reconstruire celle-ci (Vandeweerd, 2022).

Luthans *et al.* (2007) nous explique que cet auto-efficacité se construit via une série de processus qui concrètement consistent à analyser chaque décision et action, qui ont mené tant à des échecs qu'à des réussites afin d'en tirer certains apprentissages et de s'améliorer. En ce sens c'est similaire à ces que les coachs et mentors font avec les entrepreneur·e·s résilient·e·s lorsqu'ils/elles retracent ce qu'il s'est passé. L'objectif est mettre le doigt sur ce qui n'a pas fonctionné et de pouvoir corriger la méthode voire complètement se réinventer pour le nouveau projet professionnel (Balance, 2022). Tout l'enjeu est également de rappeler à la personne ce qu'elle était capable de faire :

*[...] Parce que dans ce moment tu ne vois que les défauts, tout ce que tu aurais pu mieux faire, mais tu ne vois pas ce que tu as bien fait. Revival, au niveau entrepreneurial, te met en face de tes succès. Ils ont pris le temps de m'expliquer que si j'avais réussi à faire ça, c'est parce que j'avais certaines capacités et atouts* (Augustin, 2022).

Schermuly *et al.* (2020) avancent une théorie qui semble se confirmer dans ces dires, et dans la plupart des entretiens. Ils estiment que le fait que le coach se concentre et mette en exergue les forces de l'individu lui permet de sortir de cette spirale négative, souvent observée après la faillite, et d'améliorer son image de lui-même.

Par ailleurs, rappelons-le, la confiance en soi est propre à un domaine en particulier et peut-être davantage mise à mal si la personne échoue dans un domaine qu'elle pensait contrôler. Dès lors, il est important de restaurer cette confiance dans le domaine en question. Nous pouvons ici souligner l'importance d'être accompagné·e par un·e mentor qui évolue dans le même domaine professionnel afin qu'il/elle puisse comprendre les enjeux et puissent au mieux rassurer ou conseiller la personne. En ce sens, l'entièreté des coachs et mentors interrogé estime qu'un bon matching est la base d'un accompagnement efficace (Vandeweerd, 2022 ; Delvaux, 2022 ; Balance, 2022 ; Rozenberg, 2022).

Aussi, le fait que les ex-entrepreneur·e·s se relancent dans le domaine dans lequel ils/elles ont échoué nous laissent penser qu'ils regagnent confiance en leurs capacités. Pour Sarah, elle s'est même lancée dans une levée de fonds, exercice qui lui avait posé problème dans sa première entreprise (Sarah, 2022). Quant aux personnes qui se relancent dans un domaine différent à celui dans lequel elles ont fait faillite, c'est davantage parce que l'accompagnement les aide à retrouver certaines valeurs qui leur sont chères et qu'elles souhaitent poursuivre en mettant ces valeurs au cœur de leur projet (Lionel, 2022 ; Augustin, 2022).

Dans cette phase de reconstruction de confiance en soi, nous observons également que l'entrepreneur·e vient chercher une validation externe ou un conseil avant de prendre une décision

concernant son nouveau projet. C'est le cas de l'entrepreneure que Pascale Balance a coachée. Et pour pallier à cela, elle n'a cessé de lui remettre ses succès devant les yeux pour que petit à petit, elle puisse se rendre compte de ses capacités à mener à bien ce nouveau défi :

[...] *Et à chaque fois, j'essayais de lui rappeler tout ce qu'elle avait fait. Quand elle se sentait épuisée, je lui remettais le positif devant les yeux pour qu'elle continue à s'automotiver* (Balance, 2022).

Le fait d'avoir le soutien de sa famille et de ses proches peut également aider une personne à retrouver la confiance en soi :

[...] *Mes partenaires et potes me faisaient confiance et savaient que j'allais m'en sortir. Ils me soutenaient. C'était important pour moi de voir que les gens me faisaient confiance. Et quand les gens te font confiance, ça te redonne de l'assurance* (Augustin, 2022).

De manière générale, nous pouvons avancer que l'accompagnement permet également de rassurer les entrepreneur·e·s sur leurs compétences, voire de se rendre compte de certains savoir-faire, et ainsi leur redonner la confiance et la motivation de se relancer.

#### A.1.5) La résilience

Finalement, nous avons, comme quatrième composante, la résilience. Définie comme la capacité à se remettre rapidement d'une épreuve ou d'un échec selon Luthans elle est une caractéristique que l'on assimile presque automatiquement à la carrière entrepreneuriale (cité par Luthans *et al.*, 2007). La résilience est aussi intimement liée à la peur de l'échec puisque si une personne a peur de l'échec, c'est quelque part qu'elle pense ne pas pouvoir y faire face. Et de fait, nous constatons dans leur discours que cette résilience est une condition presque sine qua non pour tout·e entrepreneur·e : « *je crois qu'en tant qu'indépendante tu affrontes, si tu as peur tu n'es pas indépendante* » (Clara, 2022).

[...] *Pour moi, dans les compétences nécessaires, il y a d'office la résilience. C'est la compétence nécessaire à tout entrepreneur. Si t'n'es pas résilient, n'essaye même pas* (Fred, 2022).

[...] *Alors la peur, elle reste toujours un peu. Mais il y a une chose typique chez l'entrepreneur·e, c'est la capacité à prendre des risques. Si tu ne prends pas de risque, tu ne fais rien. Des fois, il faut surpasser la peur pour arriver à quelque chose* (Augustin, 2022).

Nous le savons également, choisir l'entrepreneuriat, ce n'est pas toujours opter pour la voie facile. Tous et toutes ont confié avoir fait face à des obstacles dans la gestion de leur entreprise. C'étaient des travaux qui n'en finissaient jamais pour Augustin et qui dissuadaient les clients de venir. Une gestion du personnel sportive pour Fred ou encore des relations compliquées avec les clients pour Lionel. Mais chaque fois, la volonté était présente de trouver une solution pour rebondir et continuer à faire vivre leur entreprise.

La question que l'on pourrait se poser est de savoir si cette résilience leur a servi pour manœuvrer pendant cette situation de crise. En effet, dans tableau ci-dessous tiré de l'étude de Corner *et al.* (2017)

nous pouvons observer que la résilience semble jouer différents rôles dans les différentes phases de deuil, de « coping » voire d'apprentissage. Voyons si cela est le cas chez nos entrepreneur·e·s ayant rebondi.

*Tableau 5: Constructions issues de la recherche sur l'échec et perspectives possibles de l'exploration de la stabilité du fonctionnement (résilience)*

Constructs	Knowledge from existing failure research	Suggested relationships between resilience (stable functioning) and constructs
Grief	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurs experience grief, a strong negative emotion, after failure; grief obstructs learning from failure (Shepherd, 2003).</li> <li>Scholars look for mechanisms that may reduce impact of grief: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anticipatory grief reduces negative emotion during failure and its aftermath (Shepherd et al., 2009).</li> <li>Entrepreneurs who cognitively appraise failure as involving less loss, especially to self-esteem, experience less grief (Jenkins et al., 2014).</li> </ul> </li> </ul>	<p>Resilience may</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prevent or substantially lessen grief of failure, thereby enabling learning from venture demise.</li> </ul>
Coping	<ul style="list-style-type: none"> <li>Failed entrepreneurs coped with and learned more about economic aspects of failure compared to psychological, social and physiological aspects of failure (Singh et al., 2007).</li> <li>Emotion-focussed coping helped deal with negative emotions due to failure, generating positive emotions that facilitated cognitive processing of failure (Byrne and Shepherd, 2015).</li> </ul>	<p>Entrepreneurs exhibiting resilience may</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>use different and or fewer short-term coping microprocesses than those needing recovery,</li> <li>use emotion-focussed coping to emotionally detach from ventures.</li> </ul>
Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venture failure can spark higher level learning about self, venture demise and 'pressure points' of venture management; but recovery time from trauma of failure is needed (Cope, 2011).</li> <li>Entrepreneurs perceived greater learning (transfer of knowledge to subsequent ventures) when they (1) attributed failure to internal causes and (2) started a new venture quickly after failure (Yamakawa and Cardon, 2015).</li> </ul>	<p>Entrepreneurs exhibiting resilience may</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>exhibit more high-level learning (Cope, 2011) than entrepreneurs exhibiting recovery after failure,</li> <li>learn and apply learning from failure faster than entrepreneurs exhibiting recovery after failure,</li> <li>start new ventures more quickly after failure than entrepreneurs exhibiting recovery after failure.</li> </ul>

Source: Singh, S., Corner, P. D., et Pavlovich, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35(6), 687-708. doi:10.1177/0266242616685604, p.692.

Augustin et Fred l'admettent tous les deux de but en blanc, cette expérience de la faillite leur a permis de renforcer l'idée qu'ils avaient de leur propre résilience. Nous l'avons vu plus tôt (cfr. supra p.49), Fred a tenté jusqu'au dernier moment de faire face aux différents problèmes amenés par la Covid en s'adaptant et en rebondissant jusqu'à que ce ne soit simplement plus possible. Ensuite, quand la faillite a été prononcée, il partage que sa femme et lui ont eu un moment de peur :

[...] Il y avait un peu de peur du côté de ma femme, et pour moi aussi au début. Peur de savoir ce que nous allions faire sur le court terme pour gagner de l'argent. Après je connaissais ma résilience, et je savais que dans le pire des cas, je prendrais n'importe quel job qui me passait sous la main pour subvenir aux besoins de ma famille [...] Au final, toute cette expérience aura confirmé ma résilience (Fred, 2022).

Ainsi, dans le cas de Fred, nous pouvons avancer que sa résilience lui a effectivement permis d'alléger sa période de deuil puisqu'il savait pouvoir compter dessus dans le pire des cas. Il a aussi plus rapidement relancé une entreprise que les autres entrepreneur·e·s du programme. Cela semble donc confirmer les informations reprises dans le tableau ci-dessus (cfr. supra p.55).

Quant à Augustin, avant que la Covid n'arrive, il avait déjà dû pendant plusieurs années faire preuve de résilience et constamment dû rebondir devant tous les obstacles au bon fonctionnement de son restaurant : les attentats, les travaux du piétonnier et autres (Augustin, 2022 ; Fred, 2022). Tandis que pour les autres, il est difficile, avec les données récoltées, de déterminer si la résilience leur a permis d'alléger leur souffrance, car tout le monde n'est pas conscient de, ou ne verbalise pas, l'existence de celle-ci. Pour Sarah, ce qu'elle appelle « *la providence* » pourrait être en réalité une manifestation originale de cette résilience. En effet, la fin de l'activité entrepreneuriale de Sarah correspond presque au commencement de la pandémie. À ce moment-là, la Belgique se retrouve en pénurie de masques et Sarah avec un stock conséquent de tissus dont elle ne parvenait pas à se défaire. Elle a alors décidé d'organiser un petit atelier de confection de masques avec quelques copines, qui a finalement pris une ampleur tout autre puisqu'elle est parvenue à confectionner 25 000 masques.

[...] *Et en fait, ça a été une fin de vie de mon activité extraordinaire parce qu'on a offert tous ces masques. Je ne pouvais pas espérer mieux pour cette fin de stock puisque tout est parti pour la communauté. [...] Donc ça, pour moi, ça a été vraiment faire le deuil de mon activité. Une dernière activité très marquante, ça a permis de clôturer ce chapitre* (Sarah, 2022).

Bien sûr, comme le mentionnent Ayala et Manzano dans leur définition de la résilience (cfr. supra p.17) leur rebond est conditionné par les ressources et l'environnement de l'individu (cités par Cusin, 2017). Nous l'avons mentionné, pour certain·e·s, le fait de pouvoir être compris et soutenu par la famille était une aide précieuse pour ce rebond. Cela dit, nous avons également constaté que certain·e·s entrepreneur·e·s se retrouvent dans une situation financière voire familiale parfois difficile après la faillite. C'est notamment le cas de Fred et Valentin, qui ont dû rapidement se remettre à travailler pour mettre leur famille à l'abri. Sauf que dans le cas de Valentin, cela l'a poussé à prendre un emploi en France, loin de ses enfants, et dans lequel il n'est pas particulièrement épanoui :

[...] *Non. Enfin, j'ai rebondi en partie, mais pas comme je le voulais. Donc il faut voir le bon côté des choses, oui j'ai rebondi, car j'ai un travail que j'aime, dans une structure qui tient la route et je suis proche de mes parents. Mais là où je n'ai pas rebondi, c'est que je ne vois plus mes enfants, je fais 50h par semaine et je travaille le samedi [...] Ça me rassure de me dire que je suis encore capable de faire du business. Mais malgré ça, je ne suis pas bien payé et du coup cela ne me convient pas. La prochaine étape c'est d'améliorer cela dans le prochain poste que je vais avoir. Je suis toujours un peu dur et exigeant avec moi-même, mais oui j'ai rebondi. En tout cas, j'ai monté la première montagne, maintenant je vais aller chercher le sommet* (Valentin, 2022).

Est-ce que le fait de rebondir signifie que l'entrepreneur·e s'est complètement remis·e de sa faillite ? Cela semble être le cas pour Sarah, Fred et Augustin :

[...] j'ai une activité sereine, je génère du chiffre, je me fais coacher sur certaines choses, je lance de nouveaux projets, etc. Donc oui, j'estime avoir bien rebondi. En fait, c'est surtout que j'ai retrouvé des objectifs que je n'avais pas en août dernier. Grâce à cela, je sais pourquoi je travaille et comment je dois travailler pour atteindre ces objectifs (Fred, 2022).

[...] je n'ai probablement pas rebondi de la façon la plus évidente qu'il soit, mais pour moi rebondir, cela signifiait trouver sa place. Trouver ma place et trouver ce que je voulais faire. Avec ce visa d'artiste, je suis de nouveau moi et je suis compris, voire accepté, en tant qu'artiste. Cela signifie aussi que je peux vendre des pièces sans être indépendant (Augustin, 2022).

[...] Oui, j'estime avoir rebondi. Aujourd'hui, même si je ne me paye pas assez, je me paye donc c'est un bon début. Je dois me concentrer sur le fait d'aller chercher des sous et de ne pas recommencer à travailler sur le côté. Je ne pense plus du tout à mon ancienne activité aujourd'hui. Ou quand j'y pense c'est avec le sourire (Sarah, 2022).

Toutefois, pour Valentin, même si le rebond est effectif, cela reste quelquefois difficile émotionnellement. D'ailleurs, il admet plus tard s'être concocté une routine bien-être nécessaire à son équilibre :

[...] je ne vous cache pas que je suis beaucoup de coaching en ligne via des vidéos YouTube et ça m'aide énormément pour me remettre en question, à travailler sur moi-même. Et je fais encore cela tous les matins, car cela m'empêche d'avoir des idées sombres (Valentin, 2022).

Il est intéressant ici de souligner que Valentin est l'entrepreneur étant resté le moins longtemps dans le programme puisqu'il a rapidement trouvé cet emploi. Cela pourrait donner un premier indice sur la relation entre la durée de l'accompagnement et la qualité du rebond.

Quant à Lionel et Clara, toujours en accompagnement au moment d'écrire ce mémoire, il et elle estiment être tous les deux sur la pente ascendante vers le rebond :

[...] J'estime avoir progressé. Rebondir, ça voudrait dire j'ai chuté, j'ai fait un rebond et je suis reparti. Alors je crois que oui, mes pieds ont touché le sol, j'ai poussé dessus et je suis en train de rebondir. Mais je ne sais pas encore vers où je rebondis, je ne sais pas si le rebond va être long ou pas, je ne sais pas si c'est le bon rebond ou si cela va redescendre pour remonter ailleurs. Ici c'est juste un essai en me disant que pour une fois, je vais suivre une direction qui me parle pleinement (Lionel, 2022).

[...] Oui je vais de mieux en mieux. Le fait d'être confinée seule a boosté ma créativité. J'ai beaucoup dessiné, écrit et maintenant je me retrouve avec toutes ces créations. J'aimerais faire quelque chose de tout cela parce que je ne suis pas encore prête à changer complètement de voie. Après ma faillite, j'ai pensé à me réorienter vers une carrière de prof en art ou vers la communication, mais finalement je sens que je dois encore faire quelque chose de cette créativité (Clara, 2022).

En outre, selon le site de la Fondation Entreprendre, le temps de rebond en moyenne en France est de 8 ans. Aussi, pour rappel, Bonanno définit la résilience comme la capacité à maintenir un niveau relativement stable et sain de fonctionnement émotionnel et psychologique malgré l'expérience d'un traumatisme ou d'une perte importante (cité par Corner *et al.*, 2017). Ces derniers ont également montré que cette résilience permettait d'accélérer le rebond, et qu'il n'était pas spécialement nécessaire de passer par une période de rétablissement suite à l'échec, que plusieurs voies étaient possibles. Cette période de rétablissement, rappelons-le, est caractérisée par un fonctionnement des capacités cognitives et émotionnelles limitées sur une plus longue durée. Or, tous les entrepreneur·e·s ayant rebondi interrogé·e·s, à l'exception éventuelle de Valentin qui n'a pas réellement pu choisir son rebond, semble stable psychologiquement ou émotionnellement. Cela nous amène à penser que cette durée raccourcie de rebond peut être expliquée par le fait que l'accompagnement travaille ou affirme, entre autres, la résilience. Cela adoucit la période de deuil et facilite les apprentissages ainsi que la relance. De fait, cela résonne avec la conclusion tirée par Cusin (2017) qui estimait que l'accompagnement permettait de développer la résilience. Et que celle-ci permettait entre autres d'absorber le choc émotionnel de la faillite mais également de développer certaines connaissances de l'échec voire de se relancer dans l'entrepreneuriat.

Par ailleurs, en plus de ces quatre composantes, nous avons brièvement mentionné dans la revue de la littérature, d'autres composantes qui pourraient potentiellement s'ajouter ou compléter les quatre du capital psychologique. Bien que nous ne souhaitons pas les aborder en profondeur, il semble utile de souligner que la créativité semble présente chez ces entrepreneur·e·s et particulièrement lorsqu'il s'agit de trouver des solutions pour sauvegarder leur entreprise. Fred estime d'ailleurs que tout comme la résilience, cela doit faire partie du caractère de tout entrepreneur·e (Fred, 2022).

#### *A.2) Le capital psychologique comme source d'amélioration de l'apprentissage*

Dans le tableau ci-dessus (cfr. supra p.55), il est repris que la résilience pourrait faciliter l'apprentissage. Dans leur étude, De Hoe et Janssen (2016) font davantage le postulat que c'est le capital psychologique, avec l'ensemble de ses composantes, qui permettrait de faciliter l'apprentissage. De fait, nous venons de démontrer que chaque composante avait servi à divers degrés et pour diverses choses les entrepreneur·e·s. Il est donc logique de penser que l'accumulation des bienfaits de chaque composante puisse finalement déboucher sur des apprentissages maximisés, tant personnels que professionnels. Rappelons toutefois que pour maximiser ces apprentissages, il est nécessaire de passer par la première étape de deuil et/ou de « coping », qui permet de minimiser les impacts négatifs d'une faillite, comme expliqué dans la première moitié de cette partie pratique. Par apprentissage, nous entendons entre autres le fait de ne pas reproduire les mêmes erreurs. Toutefois, Raphaël Rozenberg, coach dans le programme, soulève un point important :

*[...] Chaque expérience est différente. Les apprentissages que tu fais par rapport à une situation ne seront peut-être pas adéquats pour une situation différente. On peut ne pas toujours faire le bon apprentissage. Mais effectivement, il y a un moment de prise de recul et c'est le but de l'accompagnement. Ici, ce n'est pas de foncer et de rebondir en vitesse, mais bien écouter, discuter, regarder. Pour pouvoir rebondir en étant un individu peut être plus conscient de ses forces et ses faiblesses. En retravaillant sur un projet, peut-être mieux balancé que le précédent. Tout en sachant que le précédent était peut-être déjà très bien comme projet. Je pense qu'il y*

*a effectivement toujours une notion de retour d'expérience qui peut amener certains apprentissages* (Rozenberg, 2022).

Pour nos entrepreneur·e·s des secteurs les plus touchés par la pandémie, Clara, Valentin et Augustin, nous pourrions nous poser la question de savoir si l'apprentissage est aussi évident que pour les autres. En effet, n'ayant pas directement commis de fautes ayant mené à la faillite, il pourrait être plus difficile pour eux de se rendre compte de ce qui aurait pu être changé. Et de fait, lorsqu'on leur pose la question, les apprentissages auxquels ils font référence sont plus de l'ordre personnel, de l'introspectif que relatifs à la gestion de leur ancienne activité.

Il existe trois phases dans le processus d'apprentissage : le balayage des informations, l'interprétation des informations et la formulation d'une nouvelle réponse à une situation similaire. Ces étapes ressemblent fortement au travail effectué par les coachs et mentors lorsqu'il s'agit de déterminer ce qui n'a pas été et ce qui aurait pu être fait autrement. Afin de tester l'apprentissage, et par la même occasion de diminuer une certaine peur d'un nouvel échec, François a d'ailleurs développé une technique pour l'entrepreneur accompagné : il le prépare à sa future entreprise en préparant tous les scénarii possibles et en observant sa réaction à ceux-ci. En faisant cela, l'entrepreneur a réalisé qu'il faisait certaines choses dans son ancienne société qu'il aurait été plus efficace de faire autrement. Et puis, cet apprentissage est visible :

*[...] il revient souvent en me disant ne pas vouloir refaire la même erreur, essaye d'autres choses et attend une forme de validation. Puis ensuite vient la joie d'avoir essayé autre chose et d'être parvenu à ses fins* (Delvaux, 2022).

De manière générale, les entrepreneur·e·s reconnaissent assez facilement avoir appris des choses de cette période, notamment pratiques sur la gestion de leur ancienne entreprise :

*[...] Je suis quelque part triste d'avoir passé autant de temps dans sur cette entreprise, mais je suis content d'avoir appris plein de choses. Je sais maintenant ce que je referais et ce que je changerais donc cela me servira toujours. Je pense aussi que je suis soulagé, car je me rends compte maintenant que de travailler de cette manière-là, ce n'est plus ce que j'aimais et ce que je veux. [...] En réalité, j'ai vécu toutes les étapes de la vie d'une entreprise en moins de deux ans. Et même si je m'étais volontiers passé de la fin, en termes d'expérience, c'est sûr que c'était une formation accélérée de qualité* (Fred, 2022).

Sarah affirme aussi avoir compris avec le recul qu'elle aurait peut-être dû davantage chercher des solutions pour lever des fonds et financer son activité plutôt que de trouver un autre emploi, sur le côté, qui lui permettait de continuer à faire fonctionner ladite activité. Elle explique d'ailleurs être arrivée au stade de financement dans sa nouvelle activité et qu'elle ne souhaite pas reproduire les mêmes erreurs (Sarah, 2022). Sa coach, Gisèle Vandeweerd, confirme avoir observé et avoir entendu Sarah verbaliser certains apprentissages :

*[...] D'ailleurs l'entrepreneure que j'ai accompagnée, je lui ai demandé ce qu'elle ferait différemment et qu'est-ce qu'elle avait appris. Elle me disait qu'elle trouvait hyper important maintenant de confronter ses idées à celles des autres, parce qu'elle était toute seule dans son*

*ancienne activité et ça avait été difficile. Elle a compris aussi qu'il fallait non seulement confronter, mais écouter aussi ce que disait l'autre personne, ne pas rester sur sa ligne. Et que finalement, il n'y a pas spécialement besoin de Revival pour trouver des gens à qui elle peut confronter ses idées. Ce qui est génial c'est que la personne devient acteur et non plus spectateur. Et en faisant ça, elle diminue sincèrement la chance de se replanter une deuxième fois puisqu'elle va chercher des conseils et va chercher du feed-back* (Vandeweerd, 2022).

En effet, nous avons déjà déterminé que le capital psychologique avait facilité certains apprentissages plus pratiques, mais une partie significative de l'accompagnement, particulièrement avec la ou le coach, porte sur le travail sur soi. Le but est non seulement d'apprendre davantage à se connaître, mais également de se préparer à trouver un nouveau projet professionnel aligné aux besoins et attentes de l'entrepreneur·e résilient·e :

*[...] on démarre un accompagnement qui peut aller dans la direction de les aider à mettre des mots sur leur personnalité, sur leurs valeurs, sur leurs motivations, sur ce qu'on appelle les drivers* (Rozenberg, 2022).

De fait, l'expérience de la faillite a déclenché chez l'ensemble des entrepreneur·e·s interrogé·e·s un besoin de se retrouver :

*[...] C'est vrai que l'on se rend souvent compte que dans les gens qui arrivent chez Revival, beaucoup ressentent le besoin de se recentrer sur leur personne. Cela prouve bien qu'ils ont été trop loin et qu'ils n'ont pas réussi à trouver un bon équilibre* (Delvaux, 2022).

Cela débouche souvent sur un gros travail d'introspection mené de pair avec le ou la coach :

*[...] je vois cette faillite comme un événement difficile, bouleversant, mais qui, à terme, amène vers une remise en question, qui, par rapport à mon âge, crise de la quarantaine comme on disait avant, est aussi un moment où on se pose des questions pour se repositionner pour voir ce que l'on veut faire du restant de sa vie [...] J'ai commencé par le coaching personnel. Quand j'expliquais que j'étais en rupture totale par rapport à ma vie d'avant, on a juste repris depuis le début. On a fait des exercices pour connaître mes forces et mes faiblesses, on a fait des tests de personnalité afin de savoir comment j'interagissais avec les gens, de savoir ce qui me prenait de l'énergie et ce qui m'en donnait. Sur base de ça, on a pu définir une boussole à savoir les quatre grands piliers de mon fonctionnement personnel que je dois absolument trouver dans mon environnement professionnel pour m'épanouir. Et sur base de ça, j'ai élaboré une liste d'activités, qui n'étaient pas des métiers, mais il y avait 30 points. De ces 30 points, on en a fait un et puis mon projet actuel est né. Maintenant, j'essaye de le faire vivre [...] je me rends compte d'une énorme évolution. Je me suis senti tellement bien accompagné que j'ai su me redéfinir et refaire parler mes valeurs profondes que j'avais depuis tout jeune. J'ai pu y croire aussi* (Lionel, 2022).

Aussi, au même titre que l'échec et l'accompagnement sont source d'apprentissages de nouvelles compétences, ils sont également source d'une forme de développement personnel qui sert dans tous les cas le rebond de l'entrepreneur·e :

[...] J'ai appris que j'avais énormément de ressources et qu'une faillite n'est pas une fin en soi. J'ai confirmé à travers cette expérience ma résilience et mon débordement d'imagination. Je sais à présent que dans des situations plutôt intenses, ma vraie nature fonctionne et que je peux m'en sortir. Clairement, me rendre compte de tout cela m'a boosté pour la suite de ma carrière [...] La faillite, ça te fait aussi mieux te rendre compte et de focaliser sur tes désirs et tes besoins (Augustin, 2022).

[...] J'ai appris à mieux préparer, à voir de loin tout ce dont j'avais besoin comme outil pour faire mieux. Bien réfléchir avant de me lancer et ne pas foncer comme ça, mais aussi choisir et m'écouter. Pas que dans mon boulot, aussi dans ma vie (Clara, 2022).

[...] grâce à Delphine, ma coach, j'ai réussi à vaincre mon syndrome de l'imposteur et à valider le fait que je suis un généraliste ou en tout cas, que je ne suis pas un expert. Et d'arriver à jouer là-dessus et à me présenter comme tel, j'ai gagné confiance là-dessus. Parce qu'en fait, mon syndrome de l'imposteur était lié à ça, vu que je n'étais expert en rien, il y avait toujours meilleur que moi. Or comprendre cela m'a permis de me vendre autrement et c'est ce qui fait ma force à l'heure actuelle (Fred, 2022).

[...] ce travail avec la coach a fait remonter pas mal de questions sur soi-même et mon fonctionnement propre. Le coaching avec Gisèle était finalement très personnel et m'a fait avancer dans pas mal de domaines (Sarah, 2022).

[...] Ah oui, de toute façon, avec l'accompagnement, on apprend plein de choses [...] ça m'a aidé à faire mon deuil et j'ai appris énormément sur moi-même. Je pensais que j'étais quelqu'un de très solitaire, un peu en dehors de tout et je pensais n'avoir besoin de personne pour faire mon job, mais finalement je me suis rendu compte que je n'étais pas cette personne et que j'avais besoin des uns et des autres (Valentin, 2022)

Ces témoignages confirment les travaux menés par Schermuly et al. (2020) qui montrent que le coaching améliore le bien-être psychologique tout en diminuant la fatigue mentale de l'entrepreneur·e. Le fait de faciliter la parole sur cette situation d'échec déclenche une réflexion enrichissante, tant au niveau professionnel qu'au niveau personnel. Pour autant, cela ne signifie pas qu'il est impossible pour un·e ex-entrepreneur·e de développer ce capital ou certaines de ces composantes en solitaire, comme l'illustre le témoignage d'Emmanuelle Einhorn (cfr. infra p.70). Toutefois certaines composantes auraient probablement pu être renforcées par un·e coach ou un·e mentor. Aussi l'accompagnement représente certains avantages résumés dans ce témoignage :

(...) J'ai pu être rassuré et j'ai pu avancer plus vite. Je pense que j'ai gagné du temps, de l'assurance et de la légitimité (Fred, 2022)

Et d'ailleurs, Einhorn explique qu'il lui aura fallu ces cinq dernières années pour être à présent dans une situation bien stable (Einhorn, 2022).

En conclusion, nous observons que l'accompagnement proposé par *Revival* permet de développer ou tout au moins de faciliter le développement des différentes composantes du capital psychologique de plusieurs manières. En soutenant l'entrepreneur·e dans sa définition d'un nouveau projet professionnel et en poursuivant ce chemin, le/la coach et le/la mentor participent au développement de l'espoir. En aidant l'entrepreneur·e à prendre ses responsabilités sur les mauvaises décisions ayant mené à l'échec et en lui permettant de se rendre compte des facteurs hors de son contrôle, le/la coach et le/la mentor participe à affirmer l'optimisme de l'individu. En renforçant la confiance en soi de ce dernier, en le/la rassurant sur ces compétences et en le mettant face à ses succès, le/la coach et le/la mentor facilitent l'accroissement de l'auto-efficacité de l'entrepreneur·e. Enfin, le fait que l'entrepreneur·e rebondisse démontre le développement de sa résilience. Toutes ces composantes influencent à leur tour la qualité de(s) apprentissage(s) tant pratiques que personnels, puisqu'il faut être dans de bonnes dispositions psychologiques pour pouvoir être lucide sur la situation, réfléchir et apprendre. C'est ce qui finalement permet le rebond.

Passons à présent à l'analyse des capitaux humains et sociaux, qui pourraient eux aussi jouer un rôle dans le rebond de l'entrepreneur·e.

## B) Les ressources externes

### *B.1) Capital humain*

Ce concept se réfère à l'ensemble des compétences et connaissances de l'entrepreneur·e issues de son éducation ou de son expérience entrepreneuriale (Luthans et Youssef, 2004). C'est l'une des deux ressources externes de l'individu, avec le capital social, par opposition au capital psychologique qui est une ressource interne.

Parmi les entrepreneur·e·s de l'échantillon, la plupart ont suivi un cursus scolaire ou ont accumulé une expérience professionnelle significative, soit supérieure à dix ans, avant de se lancer en tant qu'entrepreneur·e. Aussi, comme nous l'avons constaté plus tôt, tous et toutes se sentaient compétents pour entamer ce parcours. Par la suite, même si la faillite aura ébranlé leur confiance en eux/elles et en leurs compétences, cela ne les a pas empêché·e·s de se relancer dans des activités professionnelles plus ou moins risquées en fonction de chacun·e.

La littérature est moins certaine sur le rôle que jouerait l'éducation dans la relance entrepreneuriale. En l'occurrence dans les cas qui nous occupent, ce serait plus l'expérience acquise en tant que fondateur ou fondatrice d'entreprise voire les apprentissages faits à la suite de la faillite qui seraient plus déterminants. De fait, selon Stam *et al.* (2008), si l'entrepreneur·e parvient à se servir des choses acquises lors de sa précédente expérience, il/elle détectera plus facilement de nouvelles opportunités. Or, une partie du travail effectué pendant l'accompagnement est de prendre conscience, et confiance, de toutes ces compétences acquises. En effet, avec les coachs et mentors, mais également via les différentes séances thématiques, l'entrepreneur·e apprend à (re)valoriser ses compétences entrepreneuriales. Cela permet notamment de se rendre compte de tout ce dont il/elle est capable de faire. Mais aussi de tout ce qu'il/elle est moins capable de faire et d'accepter cela.

En ce sens, l'accompagnement permet davantage de se rendre compte et de s'assurer de ses capacités. Aussi, en prenant part aux différentes activités collectives et aux séances individuelles, il est certain que l'entrepreneur·e puisse développer ou réaffirmer certaines softskills telles que l'écoute active, l'empathie, la capacité à se remettre en question ou autres, qui puissent plus tard lui bénéficier dans son projet professionnel. Nous pourrions également avancer que la capacité à mobiliser le collectif autour d'une problématique, comme c'est le cas lors des séances de codéveloppement, pour un individu ayant un profil résolument solitaire, puisqu'entrepreneur·e, est également une nouvelle compétence en soi. Nous postulons plus haut (cfr. supra p.62) le fait que l'accompagnement est propice à l'introspection, qui peut dans certain cas déboucher sur une meilleure connaissance de soi. Ceci est un atout énorme pour tout·e entrepreneur·e, et renforce les chances de réussir le futur projet professionnel. En effet, si la personne connaît ses qualités et ses faiblesses, elle pourra plus facilement aller chercher de l'aide pour compenser. De plus, en se connaissant davantage l'entrepreneur·e aura tendance à se lancer dans une activité plus en alignement avec ses valeurs et ses attentes. Il/elle saura également davantage écouter ses besoins et agir en conséquence. Par ailleurs, cela explique également que nous observons certain·e·s entrepreneur·e·s se former, en parallèle de l'accompagnement, à des compétences ayant attrait au nouveau domaine dans lequel ils/elles souhaitent s'engager. Dans certains cas, en fonction des besoins il est possible que l'entrepreneur·e apprenne les bases dans un domaine particulier, ou du moins soit sensibilisé·e à un domaine, comme le digital, via les séances thématiques ou via certains bénévoles. Cela dit le programme n'offre pas de formation à proprement parlé, d'où l'intérêt d'aller se former sur le côté si besoin.

En conclusion, l'accompagnement est davantage une opportunité pour les entrepreneur·e·s de se rendre compte des compétences acquises tout en prenant confiance en celles-ci et ainsi renforcer le capital psychologique. Grâce au collectif, cela pousse également l'entrepreneur·e à développer certaines softskills et à reconnaître un besoin de se former si le nouveau projet le nécessite.

## *B.2) Capital social*

Considéré comme une ressource externe, le capital social comprend toutes les relations du milieu professionnel et du milieu personnel (Luthans et Youssef, 2004). Ces auteurs considèrent qu'il y a trois dimensions importantes du capital social à savoir le réseau, les normes de ce réseau et la confiance entre les membres du réseau. Le réseau, c'est l'un des deux piliers de l'approche de *Revival*. L'objectif est de créer et entretenir une communauté d'entrepreneur·e·s résilient·e·s mais également un réseau de bénévoles (mentors, coachs et experts) au service du rebond de ces entrepreneur·e·s.

### B.2.1) Le réseau et ses normes

Il est ici important de rappeler qu'il n'y a jusqu'à présent aucune obligation de prendre part aux séances collectives, même si l'entrepreneur·e est particulièrement encouragé·e à le faire. Aussi, le réseau est davantage géré par des valeurs comme le respect et la bienveillance, que par des normes explicites. Bien sûr, lorsque ces valeurs n'étaient pas respectées, la personne responsable du programme rappelait le/la fautif·ve à l'ordre.

Il y a plusieurs bénéfices à prendre part à ce genre de communauté entre entrepreneur·e·s. D'un côté, nous l'avons constaté plus tôt (cfr. supra p.43), cela brise le sentiment de solitude très présent chez ce public. C'est également une source d'inspiration pour tout membre :

[...] ça va les aider à être résilients. Parce que le fait qu'ils arrivent et qu'ils soient à différents stades dans l'après-faillite aident ceux qui sont au plus mal, car ils voient ceux qui se remettent tout doucement. Ça crée vraiment une super chouette dynamique et je pense que ça les aide aussi beaucoup dans le sentiment de honte et de culpabilité. Et moi, je trouve qu'il y a énormément de bienveillance chez ces gens. Je n'ai jamais rencontré autant de belles personnes (Vandeweerd, 2022).

[...] là j'étais plutôt au sein de mes pairs puisqu'on vivait la même chose [...] et quand tu es entrepreneure résiliente et que tu vois que certains ont rebondi, tu te dis qu'il y a moyen que tu y parviennes aussi. C'est exactement la même chose en fait (Sarah, 2022).

Mais le réseau cela peut également être un outil dans le rebond des entrepreneur·e·s en difficultés. D'un côté, c'est l'occasion de poser toutes ses questions aux personnes qui sont dans un stade plus avancé de leur relance :

[...] pouvoir avoir des réponses de gens qui étaient déjà passés par là et de savoir ce qui s'était passé après, de pouvoir échanger avec eux. Je voyais une opportunité de réseau, intéressante. Parce que c'est surtout mon associé qui avait un réseau, moi je n'avais pas pris le temps de le faire et c'est toujours intéressant de créer du réseau (Fred, 2022).

Par ailleurs, l'accompagnement collectif consiste également en des séances de codéveloppement. Le but d'utiliser l'intelligence collective, et donc l'expérience de chacun·e, afin de résoudre des problématiques plus particulières auxquelles se heurtent les membres. Cela représente donc également un avantage dans le parcours de relance de l'entrepreneur·e puisqu'il/elle peut récolter les conseils de tout le monde sur un même sujet pour pouvoir avancer plus efficacement par la suite :

[...] l'intelligence collective m'a permis de me donner confiance pour tout un tas de choses personnelles et pratiques pour mon nouveau projet. Ça m'a aussi permis d'avoir de très chouettes contacts pour mon projet dans la modélisation 3D, etc. C'est vraiment des contacts puissants, car cela vient du bouche-à-oreille. Parfois, ces séances m'ont permis de confronter le travail que je fais de mon côté (Lionel, 2022).

Et lorsque les questions sont plus spécifiques à un domaine, c'est l'occasion de faire appel aux experts qui peuvent se prononcer sur l'un ou l'autre problème juridique, comptable, marketing, etc. Pascale Balance, mentor au sein du programme, a d'ailleurs pas mal utilisé ce réseau pour aider au mieux son entrepreneure :

[...] Oui, je crois que je suis celle qui ait peut-être le plus fait appel pour ça. Je l'ai mis en contact avec pas mal d'autres personnes et j'avoue que j'étais assez épataée d'avoir tout de suite des propositions d'aide. En général, je prenais d'abord un premier contact avec ces gens, parce que je voulais m'assurer que ça pouvait coller et que ces gens avaient vraiment du temps ou pas. Et puis je faisais la sélection et puis on était ensemble et en fait, elle a eu énormément d'aide (Balance, 2022).

Par ailleurs l'un des objectifs du mentorat, c'est de développer son nouveau projet professionnel et le mentor est censé faciliter l'accès aux personnes nécessaires :

[...] *Et l'avantage d'être accompagné d'un point de vue professionnel par des gens qui ont plusieurs compétences et qui font ça avec le cœur, c'est d'avoir des gens qui nous permettent d'avancer dans la bonne direction par rapport à l'objectif court terme qui est fixé, dans le bon ordre des différentes étapes et aussi avec des outils. Moi tout seul, je peux chercher ce que je peux comme aide, mais cependant là, il y a des gens qui ont compris le besoin, puisqu'on le créé ensemble. Qui peuvent du coup bien exprimer les besoins au niveau de leur entourage qui ont des compétences pour m'aider. Et du coup je reçois directement la bonne personne avec les bonnes compétences pour accomplir les bonnes choses* (Lionel, 2022).

### B.2.2) La confiance entre les membres du réseau

Derrière chaque trio, nous retrouvons un matching étudié par la personne en charge de la coordination du programme qui connaît en détail l'entièreté du réseau de bénévoles. De fait, il est très important de mettre ensemble des personnes compatibles tant au niveau de leur caractère qu'au niveau de ce qu'elles peuvent apporter à l'entrepreneur·e résilient·e :

[...] *l'alchimie entre le coach et l'entrepreneur est très importante parce que je pense que s'il y a de la confiance, on ira plus loin. Et s'il n'y a pas de confiance, on change le duo [...] Et au niveau du duo mentor-entrepreneur, là c'est plus de voir s'ils se comprennent au niveau de ce que l'entrepreneur souhaite faire comme nouvelle activité* (Vandeweerd, 2022).

Cependant, l'expérience n'a pas été la même pour tout le monde. Raphaël Rozenberg a eu l'occasion de coacher une personne ayant déjà rebondi où la communication entrepreneur – mentor n'était pas évidente. Cela n'a toutefois pas porté préjudice au rebond de l'entrepreneur (Rozenberg, 2022). Aussi, dans l'optique d'éviter ce genre de situation, nous recommanderions de mettre en place une évaluation formelle de la qualité du matching en fin de parcours. Cela permet de détecter les bénévoles fantômes et si besoin, de remotiver ces derniers autour de la cause.

De même, il est important dans le matching de considérer que l'entrepreneur·e qui entre dans le programme puisse complètement s'intégrer. C'est-à-dire qu'outre la vérification des besoins et des attentes, la personne soit également compatible au niveau du caractère avec les autres entrepreneur·e·s résilient·e·s. Le cas inverse pourrait perturber la dynamique du groupe et influencer la qualité de l'accompagnement collectif de chacun·e.

À ce niveau-là, même si le réseau de *Revival* compte une soixantaine de bénévoles, actif·ve·s dans beaucoup de domaines différents, l'ensemble des secteurs n'est toutefois pas représenté, ce qui pourrait désavantager certain·e·s entrepreneur·e·s :

[...] *Dans le milieu de l'art, le réseau est important et dans Revival c'était un réseau entrepreneurial. Il n'y avait pas beaucoup d'artistes. Donc j'ai besoin d'un peu de temps* (Augustin, 2022).

[...] C'est important de partager ce que l'on vit. Il y avait peu de monde dans le même secteur que moi donc les conseils que l'on m'a donnés, je n'ai pas vraiment su les appliquer. C'est juste qu'il y avait plein d'idées et on a partagé des idées. Et peu importe, on les prend ou pas. Enfin, c'était vraiment le libre choix. Cette liberté, ces discussions, ce soutien ça m'a aidé, c'est rassurant (Clara, 2022).

Avec le temps, il serait dès lors intéressant pour *Revival*, dans l'optique d'aider toujours le plus d'entrepreneur·e·s possible, de diversifier davantage les domaines d'expertise des bénévoles.

Par ailleurs, par définition, un réseau est composé d'êtres humains et chacun·e développe plus ou moins d'affinités avec ses pairs. De manière générale, les entrepreneur·e·s ayant rebondi ne gardent pas spécialement contact avec leurs pairs, mais davantage avec leurs accompagnateurs ou accompagnatrices :

[...] j'ai fait plus ample connaissance avec certaines personnes avec qui je garderai peut-être contact [...] Il y a vraiment tout type de personnes en fait, et donc il y a certaines personnes avec qui je me suis reconnu au niveau des parcours, de la manière d'être, de vivre et de penser. Avec ces gens-là, je pense que je garderai des contacts et d'autres pas du tout. L'intégration a été très bonne, il n'y a pas de souci. C'était hyper bienveillant tout le temps. Mais en termes de relations, je n'ai pas rencontré une personne avec qui je sais que je vais rester en contact toute ma vie. À part peut-être mon mentor (Fred, 2022).

Quant à savoir si pour les secteurs représentés, le réseau est l'élément déterminant du programme, c'est peu probable pour le moment, car comme le souligne Raphaël Rozenberg, *Revival* est encore une jeune poussée :

[...] Le premier entrepreneur que j'ai coaché, je sais qu'il était très actif dans tout ce qui était séance collective. Il a certainement développé un peu de réseau, mais je ne sais pas si le réseau était très pertinent pour son rebond. Et la logique de réseau, c'est rarement dans le court terme et aussi, ça s'entretient. Voilà, on verra aussi dans la durée puisque *Revival* est encore une jeune expérience. Mais sinon moi j'ai participé à quelques séances collectives et c'est clair que l'on facilite. Certains ont des demandes et on va leur trouver des réponses. Je ne sais pas si cela leur permet de rebondir, mais en tout cas, ça stimule. De se dire que des personnes sont à l'écoute et essayent de m'aider, essayent d'appeler quelqu'un pour moi. Même si ça ne marche pas, ça fait bien et c'est nourrissant (Rozenberg, 2022).

Le réseau bénéficie aussi de manière indirecte les accompagnateurs dans leur pratique. En effet, une fois par mois une séance d'intervision est organisée pour les coachs et mentors afin de leur permettre également d'échanger sur l'accompagnement qu'ils/elles mettent en place. C'est aussi l'occasion d'utiliser l'expérience de tous ces professionnels pour trouver des solutions ensemble aux potentiels problèmes rencontrés ou de simplement s'échanger des conseils sur la manière de faire. Tout ceci dans l'objectif d'optimiser au maximum l'accompagnement offert à l'entrepreneur·e et de le/la soutenir de la manière la plus efficiente dans son rebond :

[...] J'ai posé des questions aux collègues sur des sujets pour lesquels je n'étais pas qualifié. Mais voilà, le réseau est très présent et très ouvert. L'entrepreneur peut aller chercher un peu de support et un peu d'aide pour ensuite revenir vers le coach et mentor (Delvaux, 2022).

[...] Je trouvais ça fort intéressant, car j'ai vu quelques coachs et mentors et on a échangé sur différents éléments, mais aussi de voir un peu les autres. Et je trouvais intéressant de voir l'approche, quand on discutait d'un problème, qui était souvent assez différente d'un coach que d'un mentor. Et donc je trouvais ça pas mal d'être ensemble dans un groupe parce qu'on prenait le problème d'un autre côté (Balance, 2022).

En conclusion, intégrer le programme *Revival*, c'est aussi intégrer une communauté d'entrepreneur·e·s résilient·e·s et de bénévoles disposé·e·s à les accompagner. Outre les bienfaits d'être entouré·e de personnes dans la même situation, en fonction des besoins de chacun·e, il est possible de recevoir une aide plus spécifique, par des experts, qui permettra de faire avancer le nouveau projet professionnel. Ainsi, le programme permet de développer un certain réseau, ou en tout cas d'y avoir accès. Ce dernier est, selon les entrepeneur·e·s, primordial dans l'amélioration de leur santé mentale et les pousse à avancer.

### C) Quelques réflexions concernant tous les capitaux

Pour terminer cette partie sur les capitaux, nous avons demandé aux entrepreneur·e·s ayant rebondi de déterminer quel élément de l'accompagnement les avait le plus aidé·e·s dans leur rebond. Il ressort que l'accompagnement individuel est le plus important. Cela dit, pour Valentin et Augustin, c'est principalement le travail avec le/la coach, qui touchait à des choses plus personnelles, qui les a marqué :

[...] J'avais un mentor qui était très business alors ce n'était pas le plus indiqué pour moi. En revanche, ma coach était dingue et elle m'a redonné confiance en moi. Le mentor était un peu accessoire, car c'était plus dans les démarches. Par contre j'ai échangé avec un autre mentor du programme et lui, avec quelques discussions il m'a beaucoup aidé (Augustin, 2022).

[...] L'accompagnement psychologique à travers le coach. De discuter, de pouvoir parler, d'échanger. Puis dans un deuxième temps, les séances collectives. Cela permettait de relativiser aussi sa situation (Valentin, 2022).

Tandis que pour Sarah et Fred, le coaching et le mentorat étaient nécessaires, car l'un renforçait l'autre. D'un côté, les coachs et mentors renforcent le capital social de l'entrepreneur·e en partageant ses connaissances, mais également en mettant au service du rebond de l'entrepreneur·e toute une série de ressources et réseaux. D'un autre côté, ces bénévoles aident à revaloriser certaines compétences de l'entrepreneur·e voire lui font prendre conscience de l'importance de se former et donc quelque part déclenche sa réflexion pour développer son capital humain. Finalement, et peut-être le plus important, en aidant l'entrepreneur·e à guérir de la blessure émotionnelle laissée par la faillite, en l'assistant dans la création ou le renforcement de son nouveau projet professionnel et la mise en pratique des nouveaux apprentissages voire en l'aiguillant et en rassurant l'entrepreneur·e dans ses décisions, les coachs et mentors renforcent le capital psychologique :

[...] C'est difficile à dire. Dans mon cas, avec le coach, nous avons touché à des choses très personnelles. Tandis, qu'avec mon mentor, on a directement travaillé en duo avec ma nouvelle associée. Il nous challengeait par rapport au business plan, à l'activité, à nos objectifs et à la levée de fonds. Le tout m'a aidé à bien prendre confiance dans la suite (Sarah, 2022).

Pour rappel, la levée de fonds est ce qui avait posé problème à Sarah dans son ancienne activité. Grâce à l'expertise de son mentor et à sa précédente expérience, elle a maintenant une idée précise pour la recherche de financement dans sa nouvelle activité.

Bien sûr, n'oublions pas de mentionner le soutien social et l'entraide apportés par le réseau d'entrepreneur·e·s résilient·e·s qui renforcent à la fois le capital social et le capital psychologique.

Ainsi, c'est indéniable, ces trois capitaux s'entremêlent et s'influencent les uns les autres. Toutefois, il semble que le capital psychologique soit prédominant dans le sens où il semble être le socle de base au développement des deux autres capitaux. D'où l'importance d'offrir un programme d'accompagnement complet qui permet de tous les développer. Voyons ce qu'il se passe lorsque l'une des composantes est absente en analysant le cas d'Emmanuelle Einhorn, qui a pu profiter d'une mise en réseau avec d'autres entrepreneur·e·s en faillite, nous observons qu'elle a effectivement mis à profit ce réseau pour trouver un nouvel emploi, mais pour autant, c'est davantage sa détermination qui l'a poussée à décrocher l'emploi :

[...] Je pense que vraiment le rebond, je me le dois à moi-même, mais peut-être que l'accompagnement a été un petit tremplin. Dans le sens, où j'ai poussé les portes qu'il fallait pour arriver à me reconvertir et trouver un emploi, que j'ai trouvé au sein de la Chambre du commerce, qui était à l'initiative du programme Restart. En fait j'avais envie d'être dans la dynamique entrepreneuriale de la Chambre de commerce, je ne voulais pas faire le deuil de ça. Je ne voulais plus être entrepreneur et la Chambre de commerce me permettait d'être dans l'entrepreneuriat sans être entrepreneur (Einhorn, 2022).

C'est ce premier emploi après la faillite qui lui a permis de regagner confiance en elle et de découvrir ou mettre en pratique des compétences qu'elle n'avait pas développées en tant qu'entrepreneure (Einhorn, 2022).

Dans son cas, c'est davantage sa détermination et son expertise, ainsi que ses compétences nouvellement acquises, qui lui ont permis de se relancer dans une voie épanouissante.

En conclusion, les éléments déposés ci-dessus permettent de confirmer notre deuxième sous-proposition. Cette dernière postulait que l'accompagnement dédié à l'entrepreneur·e failli contribuait à faciliter son rebond en développant ses capitaux psychologiques, sociaux et humains. En effet, même si le niveau de développement n'est pas le même pour tous ces capitaux, l'emphase étant davantage sur le capital psychologique, nous observons une amélioration chez l'ensemble de ces ressources.

Nous venons de traiter des éléments qui peuvent contribuer positivement au rebond de l'entrepreneur·e, dans le salariat ou dans l'entrepreneuriat. Penchons-nous à présent sur les éléments qui présentent souvent des obstacles à cette relance.

#### D) Barrières au rebond de l'entrepreneur·e

Dans la revue de la littérature, nous mentionnons plusieurs barrières au rebond : d'une part la peur de l'échec, à différencier de la stigmatisation publique. Et d'autres parts, le capital financier, voire le stress financier. Ils peuvent rendre plus difficile la relance de l'entrepreneur·e. Pour rappel, parmi les entrepreneur·e·s interrogé·e·s, Sarah et Fred ont choisi de se relancer directement dans l'entrepreneuriat. Valentin et Augustin, ont rebondi respectivement dans le salariat et l'artistique, mais ne sont pas complètement réfractaires à l'idée d'un jour se relancer dans l'entrepreneuriat avec un projet complètement différent de celui qu'ils ont précédemment mené (Valentin, 2022 ; Augustin, 2022). Quant à Clara et Lionel, toujours en accompagnement, tous deux semblent également prendre la direction d'un nouveau projet entrepreneurial, voire artistique pour Clara.

La question reste de savoir si ces barrières ont potentiellement dicté ces trajectoires. Commençons par la peur de l'échec.

##### *D.1) La peur de l'échec*

Avant toute chose, soulignons que le mythe du héros-entrepreneur fait peser une pression sociale consciente ou inconsciente sur ce dernier et est source de stigmatisation en cas d'échec (Bornard, Toutain et Verzat, 2018).

Au départ, en se lançant dans leur ancienne activité, aucun·e des entrepreneur·e·s interrogé·e·s n'avaient particulièrement peur de l'échec. La plupart affirment d'ailleurs que cette absence de peur est inhérente au statut d'entrepreneur·e (Fred, 2022 ; Augustin, 2022 ; Clara, 2022). Mais ce n'est pas toujours forcément le cas après avoir vécu une faillite :

*[...] alors, c'est vrai que mon ancienne activité s'invitait souvent dans mes décisions. Puis cette peur de l'échec, la peur de recommencer et que ça ne marche pas me freinaient dans mes décisions [...] le fait d'avoir un regard du mentor, un regard extérieur et de pouvoir être challengée sur le plan financier de la nouvelle activité, ça permet petit à petit de passer au-dessus de cette peur de l'échec (Sarah, 2022).*

De la théorie, nous retirons que la peur de l'échec chez les personnes interrogées n'est pas spécialement un trait de personnalité (Hessels *et al.*, 2011), mais davantage un état émotionnel (De Hoe et Janssen, 2018). Et ceci est confirmé par les entretiens. Cela laisse donc penser qu'il est possible de faire évoluer cet état et notamment grâce à l'accompagnement.

Par ailleurs, il est probable que la perception que la personne a de son propre échec aura une influence sur sa réticence à se relancer. Nous revenons brièvement sur l'optimisme du capital psychologique, si la personne arrive à identifier correctement les circonstances qui l'ont menée à la faillite, et que ces

circonstances sont hors de son contrôle, il est possible que celle-ci soit plus enclin à se relancer dans l'entrepreneuriat ou ait moins peur :

[...] *La faillite n'a pas été une faillite surprise. C'est parce que j'étais en incapacité de travail et donc je n'avais plus de revenus. Donc voilà, ce n'est pas vraiment parce que j'ai mal fait mon travail ou il y a eu des failles dans ma gestion. Et en plus, ce que je vais faire, c'est me relancer avec beaucoup plus de modestie dans les investissements à faire. Avant j'investissais beaucoup d'argent et ici, je compte faire quelque chose qui puisse s'auto-soutenir sans avoir vraiment besoin d'énormes rentrées financières chaque mois* (Lionel, 2022).

C'est le cas également de Clara, qui estime qu'elle n'a pas vécu un échec, mais plutôt un arrêt et que ce n'est dès lors pas réellement de sa faute. Il n'empêche que cet arrêt et les confinements successifs ont eu des conséquences, entre autres, psychologiques assez lourdes. Mais elle n'exprime pas réellement de peur à se relancer :

[...] *je crois que vraiment après ça, ça ne peut pas être pire. Je pense que c'est ça la vie, des moments durs et puis c'est plus calme. Donc non, maintenant, je n'ai pas peur parce que je pense que ça va aller* (Clara, 2022).

En outre, selon Gisèle Vandeweerd, coach, derrière la peur de l'échec se cache autre chose :

[...] *Quand on a peur de l'échec, ça veut dire qu'on n'a pas trop confiance en soi. Or l'échec peut déclencher des réflexions et des apprentissages, et si on le comprend comme cela, on ne sera pas meurtri de la même manière. Et cette peur de l'échec, je trouve que l'école a une part de responsabilité* (Vandeweerd, 2022).

Ce manque de confiance en soi est pallié en partie par l'accompagnement de différentes manières et notamment en rappelant à l'entrepreneur·e qu'il/elle est capable de faire ce qu'il/elle souhaite. C'est effectivement en lui rappelant ses propres succès que Pascale Balance rassurait l'entrepreneure qu'elle accompagne dans sa prise de décisions pour son futur projet.

#### D.1.1) Peur de l'échec : avec ou sans coaching ?

C'est d'ailleurs sur ce point que l'on remarque une différence avec Emmanuelle Einhorn, qui n'a pas reçu de coaching :

[...] *Je n'ai pas vraiment peur de l'échec, mais j'ai perdu cette forme de confiance inconsciente qu'ont les entrepreneurs. Enfin, en réalité, ce n'est pas vraiment de l'inconscience, mais une sorte de moteur qui nous pousse sans que l'on se pose des questions. Ce moteur-là, je ne l'ai toujours pas retrouvé. Cela signifie qu'à l'heure actuelle, je me poserais probablement trop de questions, j'analyserais trop le marché ou j'aurais une place pour le doute qui est trop importante. Je n'ai pas peur d'échouer parce que là, je suis plutôt franchement exemplaire en matière de rebond. J'ai vraiment touché le fond très bas et je me suis reconvertis professionnellement [...] maintenant, je sais aussi quelles sont les conséquences de l'échec. On s'en remet, mais ça coûte cher et ça fragilise* (Einhorn, 2022).

Elle semble avoir un peu moins confiance en ses décisions que les entrepreneur·e·s accompagné·e·s. Il n'est pas improbable que d'avoir un avis d'expert sur un nouveau projet ou d'avoir un soutien de coach l'aiderait plus rapidement à reconstruire cette confiance. Par ailleurs, elle avoue également avoir retrouvé une certaine stabilité qu'elle n'est pas tout à fait prête à remettre en cause tout de suite en se lançant dans une nouvelle aventure entrepreneuriale (Einhorn, 2022). C'est un constat assez général que nous observons chez les entrepreneur·e·s à leur arrivée dans le programme.

Quoi qu'il en soit, pour Raphaël Rozenberg, coach dans le programme, la peur peut aussi apporter certains avantages :

*[...] la peur est bienvenue si elle ne domine pas. C'est une émotion saine qui vous prévient d'un danger et qui vous permet de ne pas foncer et de réfléchir. Quand elle ne nous empêche pas de faire, ou ne nous tétranise pas, c'est correct de la ressentir. Elle permet dans une certaine mesure de mobiliser la personne (Rozenberg, 2022).*

Quant à savoir si la peur de l'échec touche résolument plus les entrepreneures que leurs homologues masculins, il est difficile de le conclure sur base des entretiens effectués. Elles assument plus facilement la ressentir mais pour autant cela ne les empêche pas de se relancer. Dans les cas qui nous occupent, la trajectoire choisie était davantage déterminée par d'autres facteurs sans rapport au genre. À commencer par le stress financier :

*[...] Mais après, c'est vrai que chaque cas est différent. Il y a l'entrepreneur et il y a le reste. Donc pour l'un d'entre eux par exemple, il est tout seul sans enfants et sans épouse donc il a une marge de manœuvre plus grande. Mais le deuxième entrepreneur que j'ai suivi, il a femme et enfants donc il devait absolument se lancer et travailler. L'aspect sous est très important donc je dirais qu'il n'y a pas une peur de l'échec, mais une peur de ne pas pouvoir payer ses factures et une peur d'investir dans une nouvelle société (Delvaux, 2022).*

L'entrepreneur dont parle François, c'est Fred, et il reconnaît ne pas avoir eu l'opportunité de prendre complètement le temps qu'il aurait souhaité pour travailler sur son rebond, pressé par le besoin de trouver des solutions afin de mettre sa famille à l'abri (Fred, 2022). Il n'est d'ailleurs pas le seul puisque Valentin a dû également agir vite pour les mêmes raisons. Et il admet que son emploi actuel ne l'épanouit pas du tout (Valentin, 2022). Ce stress financier intervient plutôt dans l'immédiat après la faillite et pousse davantage les personnes à trouver un emploi rapidement. Tous et toutes ne sont pas soumis de la même manière à ce stress, car cela dépend de la situation familiale et financière, mais il évident que cela pèse sur la « qualité » du rebond.

#### D.1.2) L'éducation : une solution à la peur de l'échec

Pour vaincre cette peur de l'échec, mais également pour adoucir les autres stigmates de la faillite, les coachs et mentors s'accordent, il faut une évolution des mentalités :

*[...] C'est une lame de fond de travailler à cette culture de l'entrepreneuriat. Mais au-delà de ça, c'est de cultiver aussi que l'échec fait partie de la vie et que c'est normal. Qu'il faut au*

*contraire que l'on valorise cela. La personne qui s'est faite avec plusieurs échecs, elle arrive à un âge avec peut-être un peu plus de sagesse et d'expérience que celui qui croit qu'il est le meilleur parce qu'il n'a jamais eu d'échecs* (Rozenberg, 2022)

D'ailleurs, beaucoup prennent en référence la mentalité entrepreneuriale anglo-saxonne où : « aux USA par exemple, Trump est le meilleur exemple que faire faillite n'empêche pas de devenir président. Ici, en Europe, ce serait impossible » (Vanderweerd, 2022). François abonde dans ce sens :

[...] *Quand on regarde aux USA, 50 % des personnes se plantent après 5 ans et c'est normal. Il faut plus de communication et d'acceptation quant au fait que l'échec est une étape normale dans le trajet des entrepreneurs [...] Ce n'est qu'en faisant des erreurs que l'on apprend. C'est d'ailleurs pour cela que je pense que la culture américaine de l'entrepreneuriat est bien mieux que la culture européenne* (Delvaux, 2022).

Quant à savoir comment enclencher cette évolution des mentalités, Gisèle estime que c'est en partie l'école qui a un rôle à jouer en dédiabolisant l'échec dès le plus jeune âge (Vandeweerd, 2022). C'est d'ailleurs également l'une des conclusions du mémoire de Marine Jacob (2021) qui montre que la sensibilisation à l'échec, et ses réalités dès l'enfance permet de changer la perception de l'échec et a fortiori de la faillite.

En conclusion, la peur de l'échec, déterminée par une certaine aversion au risque propre à chacun·e, pourrait influencer la trajectoire de rebond. Cependant, dans les entrepreneur·e·s interrogé·e·s, leur expérience d'échec ne semble pas les avoir tous et toutes décidé à quitter le monde entrepreneurial. En effet, même si certain·e se tournent vers le salariat, il n'est pas impossible pour elles/eux de relancer un jour une autre entreprise. Cela semble être dû en partie à leur caractère, mais également à l'accompagnement. En effet, le fait d'avoir un regard objectif et des conseils sur les potentielles erreurs commises, d'avoir quelqu'un pour challenger le nouveau projet professionnel et ainsi d'être rassuré·e sont autant de choses qui donne confiance et facilite le rebond. Outre cet accompagnement, à l'échelle de la société, un changement de mentalité en ce qui concerne l'échec est souhaitable sur le long terme pour que cette peur diminue.

Cela dit, outre ce stress financier, qui intervient dans l'immédiat après la faillite, une autre barrière du même ordre est le capital financier qui intervient plutôt lorsque l'entrepreneur·e décide de se relancer.

#### *D.2) Capital financier*

Afin d'apporter davantage de contexte quant à la difficulté que représente le capital financier dans le rebond, nous avons trouvé intéressant de nous entretenir avec différents acteurs du monde financier belge. C'est ainsi que nous avons rencontré Henri Genevois, représentant de BNP Paribas, David Taquin représentant de MicroStart, mais également Xavier Van Ingelgem, juge consulaire et Maître Ouchinsky, avocat spécialisé dans les entreprises en difficulté. Nous avons d'ailleurs contacté ce dernier à la suite d'un article rédigé dans l'Écho où il mentionnait les problèmes liés au financier.

De fait, à l'heure actuelle, il n'est pas toujours aisé de trouver une source de financement pour lancer une activité et c'est d'autant plus le cas lorsque l'on a fait face à une première faillite (Falize et De Hoe, 2017).

D'abord, parce que toute faillite est signalée et inscrite comme telle au niveau de la Banque Nationale pendant au moins 10 ans et qu'il est très facile pour les institutions banquières, et pour tout le monde, d'avoir accès à ces informations. Ensuite, parce que les banques ne sont dès lors pas toujours enclines à collaborer. Voici par exemple la position de BNP Paribas sur la question :

*[...] il y a une chose qu'il faut noter, c'est que si l'entrepreneur a fait faillite, qu'il a engagé des crédits et qu'il n'a pas tout remboursé, donc s'il reste un euro de dette, on ne lui prêtera plus d'argent. Ça vaut tant pour les personnes physiques que pour les sociétés. C'est un flag interne. Par contre, s'il a fait faillite et qu'il a des arriérés dans une autre banque, à moins que ce ne soit inscrit à la banque carrefour, on ne le sait pas, car c'est le principe d'une entreprise, c'est la responsabilité limitée. Et donc il n'y a pas une étiquette sur le front du gérant pour dire qu'il a fait faillite avec une autre entreprise. Mais si chez nous, il a laissé une dette, on ne prêtera plus d'argent. Par contre, s'il a fait faillite et qu'il a remboursé, là on peut prêter (Genevois, 2022).*

Ce flag interne ne disparaît jamais. Et pour les personnes qui ont réussi à rembourser leurs dettes, il est possible d'obtenir un prêt aux mêmes conditions que tout autre entrepreneur·e. De ce même entretien, il ressort que l'acceptation du dossier se fait après une analyse au cas par cas pour ce genre de situation, afin de tenter de savoir ce qui a pu se passer dans l'ancienne entreprise (Genevois, 2022).

Par ailleurs, dans mon rôle de stagiaire, j'ai pu présenter le programme à différents acteurs de l'entrepreneuriat de la seconde chance, dont des banques d'entrepreneurs, dont la politique était bien plus sévère en ce qu'elle refusait tout simplement de financer des projets, et particulièrement après une première faillite, dans certains secteurs.

Et de fait, outre les difficultés à trouver des financements, il y a le manque de considération vécu par les entrepreneur·e·s lors de leur faillite qui pousse encore moins à faire appel à ces institutions lors d'un nouveau projet :

*[...] avec mon banquier, j'ai toujours eu un très bon contact pendant 15 ans. Et puis quand j'ai annoncé ma faillite là, ça a été très compliqué pour pouvoir encore me considérer, me parler. J'ai demandé des documents dont j'avais besoin que je n'ai jamais reçu. J'ai dû changer d'agence pour ne pas qu'il y ait d'arriérés. Je n'ai pas compris la réaction de cette personne et là c'est en toute impunité (Lionel, 2022).*

Emmanuelle Einhorn n'hésite pas à dénoncer le comportement de sa banque et le rôle que celle-ci a joué dans sa faillite :

*[...] Les banques c'est une honte. Dans les difficultés que j'ai connues, elles ont joué un rôle. J'hésite même à les attaquer à l'heure actuelle. Ils n'ont vraiment pas été professionnels. Ce serait très technique à vous expliquer, mais pour moi les banques ne sont pas des partenaires fiables. Après moi je n'ai pas fait faillite donc je n'ai pas été fichée (Einhorn, 2022).*

Pour Fred, laissé avec une dette assez conséquente, la situation n'est toujours pas rétablie avec la banque malgré qu'il soit en positif depuis plus de six mois. Cela l'empêche d'avoir accès à certains services, comme une carte de crédit pour sa société, ce qui peut être handicapant dans la gestion quotidienne de son entreprise de management (Fred, 2022).

Pour Maître Ouchinsky, il existe certaines aberrations dans le fonctionnement actuel qu'il serait urgent de faire disparaître :

*[...] il faudrait que les banques ne puissent pas refuser à tout entrepreneur d'ouvrir un compte simplement pour pouvoir y recueillir des paiements. On ne parle même pas d'imposer aux banques d'accorder des crédits. Mais les banques se retranchent derrière le fait qu'elles seraient de simples sociétés commerciales, ce qui est en fait une hypocrisie, voire un mensonge. Les banques ont un rôle sociétal beaucoup plus important, surtout à l'heure où la monnaie est devenue quasi principalement numérique et où l'on utilise de moins en moins de cash. Donc les banques devraient être obligées d'accorder l'ouverture de compte sans imposer de frais et sans pouvoir refuser d'ouvrir un compte bancaire (Ouchinsky, 2022).*

Selon Xavier Van Ingelgem, empêcher que les banques ne puissent avoir un dossier commun reprenant toutes les personnes ayant fait faillite serait le meilleur moyen de faciliter leur rebond (Van Ingelgem, 2022). Début mai 2022, c'est le député fédéral et chef de groupe Ecolo-Groen à la Chambre, Gilles Vanden Burre, qui interpellait ses collègues politiciens sur son compte LinkedIn privé pour tenter de relancer les discussions et instaurer un réel cadre sur le droit à la seconde chance.

David Taquin, Chief Development Officer au sein de MicroStart, spécialisé dans le microcrédit pour les entrepreneur·e·s, partage cet avis. Pour lui le système classique actuelle a montré ses limites et il serait temps d'ouvrir de nouvelles voies pour faciliter le rebond :

*[...] Dans la finance classique, à l'heure actuelle, c'est compliqué. Je pense qu'il faut plaidoyer pour que les entrepreneur·e·s ne soient pas mis à l'écart pour des arriérés datant de plus de 10 ans. Il faudrait que les gouvernements donnent plus de garanties aux entrepreneurs en faillite et de forcer la main aux banques de renseigner d'autres alternatives. Pourquoi ne pas faire un fond capital risque pour les entrepreneurs en difficulté avec un vrai plan de relance (Taquin, 2022).*

En conclusion, nous observons dans plusieurs témoignages l'obstacle que représente le financier dans le rebond que ce soit par refus de mettre à disposition les services de base, par mauvaise considération de l'entrepreneur·e failli ou par refus de financer les nouveaux projets. À l'heure actuelle, il n'existe pas vraiment de solutions à ce problème, mais certains acteurs légaux pensent notamment qu'il faudrait forcer les banques à implémenter une politique de la seconde chance plus clémence. Cela dit, à côté du système bancaire classique, il existe d'autres organismes qui peuvent financer de nouveaux projets comme les organismes spécialisés dans le microcrédit comme MicroStart ou Credal. Il est important de pouvoir les renseigner aux entrepreneur·e·s. Toutefois, à l'heure actuelle, le programme d'accompagnement ne permet pas dans ce cas précis d'apporter une aide spécifique aux entrepreneur·e·s. Il est question dans un avenir proche de faire du plaidoyer auprès des différentes

institutions, avec les acteurs de l'entrepreneuriat de la seconde chance, afin de faire notamment évoluer le système bancaire. Il faudra voir dans le plus long terme si cela porte ses fruits.

### D.3) Autres difficultés

Il y a une difficulté particulière à laquelle nous n'avions pas pensé en rédigeant la théorie, mais qui semble s'imposer en analysant les entretiens des entrepreneur·e·s, c'est la lourdeur et la lenteur administrative. Cela concerne le processus de faillite en lui-même, mais également les conséquences pour avoir accès aux indemnités auxquelles ils/elles ont droit.

[...] souvent, ces gens se sont battus jusqu'à la dernière minute pour essayer de sauver leur entreprise. Ils sont épuisés. Et je crois que l'administration, c'est vraiment un gros problème. Dans le cas de la personne que j'ai accompagnée, si elle avait pu recevoir l'argent qui lui était dû, elle aurait pu avoir plus facile dans son rebond pour avoir une certaine quiétude financière (Balance, 2022).

Par ailleurs, non seulement il n'est pas simple de réclamer son dû, mais en plus il n'est pas toujours facile d'avoir accès aux bonnes informations et d'identifier si le profil de l'entrepreneur·e remplit les conditions d'accès. Du point de vue de l'entrepreneur·e, cela peut être dure psychologiquement de devoir demander de l'aide et davantage lorsque l'accès est rendu difficile :

[...] je ne savais même pas que je pouvais aller au CPAS en tant qu'indépendante [...] Et une fois que j'y étais, c'était compliqué, car je ne rentrais pas vraiment dans les cases qui sont déjà mises en place. [...] Et donc je sors un peu du script et c'est pour ça à mon avis qu'ils ne se sont pas trop inquiétés [...] Mais ils ont un peu du mal à se réveiller. Et quand t'as plus d'énergie et qu'il faut encore prouver que t'as plus que 100 euros, c'est compliqué. Du coup, j'ai compris qu'il fallait dire qu'en fait, c'était une urgence [...] c'est un peu dramatique, mais si je le dis comme je le vis intérieurement, c'est vraiment ça. Par contre, ce n'est vraiment pas facile de le faire, car on n'ose pas (Clara, 2022).

Pour Emmanuelle Einhorn, cette lourdeur administrative a probablement été le plus gros coup de massue :

[...] Après, vraiment, de tout ce que j'ai vécu, le truc qui m'a le plus choqué, c'est quand j'étais venue pour voir si je pouvais avoir droit au chômage. L'un dans l'autre je n'entrais pas dans les cases et on m'a simplement dit non. Et là, j'ai trouvé que c'était vraiment injuste. Je me suis effondrée ce jour-là, parce que cela faisait 10 ans que j'avais une activité florissante, que je payais mes lois sociales et que je contribuais activement à la société en faisant tourner l'économie et en employant des gens. Et en fait ce que la société te renvoie, c'est que tu ne mérites pas. Je l'ai vraiment mal vécu parce que c'est une non-reconnaissance du travail fourni pendant plus de 10 ans (Einhorn, 2022).

Par ailleurs, Lionel nous explique que la communication entre les différents acteurs de la procédure de faillite à savoir les assurances, les lois sociales, les finances publiques et le curateur n'étant pas optimale, il lui fallait à chaque fois réexpliquer son cas. Psychologiquement, c'était très dur puisqu'il

fallait à chaque fois se replonger dans ces émotions et remuer quelque chose qu'il essayait de calmer (Lionel, 2022).

À cela s'ajoute également le fait que le processus de faillite est souvent obscur pour les entrepreneur·e·s. Ce qui rend le processus parfois stressant, voire traumatisant comme c'était le cas pour Fred, Lionel ou Emmanuelle Einhorn.

En conclusion, au stress financier, à la peur de l'échec et à la difficulté de retrouver un financement pour un nouveau projet, s'ajoute la lourdeur administrative voire le stress de la procédure même. À nouveau, à ce niveau-là, il semble plus compliqué d'apporter des solutions concrètes si ce n'est de rendre les informations disponibles et claires, une tâche qu'il pourrait incomber aux coachs, mentors et experts voire au programme *Revival*. Par conséquent, notre dernière sous-proposition est également à nuancer. Nous suggérons que le programme d'accompagnement dédié à l'entrepreneur·e failli contribuait à faciliter le rebond en modérant l'influence des barrières à cette relance. Or, bien que la peur de l'échec puisse être travaillée, l'aspect financier lui est plus complexe puisqu'il est complètement hors du contrôle de l'entrepreneur·e et sujet au bien-vouloir des acteurs financiers voire légaux. Bien sûr, outre la recherche de financement en dehors du système classique, la première piste de solutions avancée est le plaidoyer auprès des institutions afin de rendre le rebond plus léger au niveau financier.

## 5. Conclusion générale

Nous terminerons cette étude du rebond après un échec entrepreneurial par une remise en perspective de notre question de recherche et des propositions soulevées. Pour rappel, notre démarche avait pour objectif de questionner de manière qualitative le vécu des entrepreneur·e·s ayant fait faillite et portait sur la question de recherche suivante : « Comment faciliter le rebond des entrepreneur·e·s en échec entrepreneurial en Belgique ? Étude pratique du programme d'accompagnement *Revival* ».

Au terme de ce travail et en nous appuyant sur l'ensemble des points de vue exposés, nous pouvons soutenir que les propositions avancées sont, dans la majorité, à nuancer.

Premièrement, même s'il est important de souligner que chaque cas de faillite est unique tant dans ses causes que dans ses conséquences, l'état psychologique des entrepreneur·e·s faillis restent assez similaires avec le besoin d'un retour sur soi et/ou d'une période de deuil plus ou moins longue. Il semblerait que l'accompagnement de par sa composante individuelle permet à l'entrepreneur·e de se confronter à l'échec, de gérer les émotions négatives qui en découlent, de pouvoir avoir un regard objectif quant aux causes de cette faillite et d'avoir la motivation d'agir pour un nouveau projet professionnel. Le collectif permet en revanche de se sortir un peu de la tête la faillite, de trouver du réconfort et de l'inspiration, auprès d'autres personnes dans cette situation. Cela se fait via des séances thématiques guidées ou des séances de codéveloppement, l'objectif final de ces méthodologies est de favoriser les échanges entre les entrepreneur·e·s. En ce sens, le programme d'accompagnement facilite effectivement le processus de deuil de l'individu. Pour autant, le deuil peut ne pas être terminé à la fin de l'accompagnement.

Deuxièmement, nous avons établi que le programme *Revival* permettait le développement des différents capitaux psychologiques, humains et sociaux à des degrés divers. En effet, le travail individuel, mené de pair avec le coach et le mentor, favorise principalement l'évolution de toutes les composantes du capital psychologique. Assister l'entrepreneur·e à retrouver un chemin professionnel épanouissant et aligné à ses besoins et attentes, c'est développer la composante de l'espoir. Faire prendre conscience de ses responsabilités sur les erreurs, mais aussi l'aider à réaliser que tous les facteurs ayant mené à l'échec n'étaient pas de son ressort, c'est enrichir l'optimisme. Mettre l'entrepreneur·e face à ses succès et revaloriser ses compétences, c'est accroître son sentiment d'auto-efficacité. Enfin, le rebond est la preuve matérielle du développement de sa résilience, composante cela dit assez inhérente au statut d'entrepreneur·e. Par ailleurs, nous l'avons constaté, le travail de deuil précédemment mené et le développement de ces composantes permettent ainsi à l'entrepreneur·e d'être dans les meilleures dispositions pour retirer des apprentissages de cette situation.

Troisièmement, le travail collectif permet davantage le développement des ressources externes que sont le capital humain et social. En effet, en ce qui concerne le capital humain, le programme est davantage l'occasion développer certaines softskills voire de valoriser certaines compétences acquises ou de prendre conscience d'un besoin de se former. La formation, ou le développement de nouvelles compétences professionnelles de type « hardskills », ne faisant pas partie de l'objectif du programme. Quant au capital social, *Revival* facilite la mise en communauté et la création d'un réseau composé tant de bénévoles que d'autres entrepreneur·e·s. Cela favorise également le partage de connaissances, voire dans certains cas démocratise l'accès à un nouveau savoir-faire, ce qui peut s'avérer utile dans la relance. Toutefois, bien que le soutien social soit très important à cette étape de la vie de l'entrepreneur·e, et en considérant que les capitaux s'entremêlent voire se renforcent, il semblerait que ces ressources externes ne peuvent se déployer correctement sans le capital psychologique.

Enfin, l'accompagnement proposé par *Revival* ne permet pas de passer au-dessus de toutes les barrières auxquelles se heurtent les entrepreneur·e·s dans leur rebond. Certes, la peur de l'échec est un point sur lequel les coachs et mentors peuvent travailler, pour autant il est à l'heure actuelle difficile de régler les problèmes de stress et de capital financier. Pour remédier à ces problèmes, certain·e·s experts opteraient pour le plaidoyer auprès des institutions bancaires. D'autres conseillent de se tourner vers des alternatives bancaires comme la microfinance. Nous retiendrons par ailleurs que l'évolution des mentalités sur l'entrepreneuriat de la seconde chance est un processus long, qu'il convient d'attaquer par l'éducation dès le plus jeune âge. Toutefois, pour finir sur une note positive, l'accueil chaleureux réservé à ce programme par les entrepreneur·e·s, par le reste l'écosystème entrepreneurial Belge, mais également par certaines institutions, comme le tribunal de l'entreprise de Bruxelles, prouve que la situation est en train d'évoluer doucement vers un mieux.

## 6. Limites et pistes de recherches futures

Ce sujet est passionnant tant il mêle plusieurs domaines dont l'entrepreneuriat, la psychologie et la gestion au sens large. Cela dit, dans le cadre de ce mémoire sur l'étude du rebond après un échec entrepreneurial, nous avons fait face à plusieurs limites.

Premièrement, le programme *Revival* ayant débuté en décembre 2020, nous n'avons à l'heure actuelle pas assez de recul pour évaluer la stabilité sur le long terme des entrepreneur·e·s ayant rebondi. Ce qui nous amène d'ailleurs à une éventuelle première piste de recherche future, à savoir pousser la réflexion sur le long terme de savoir si l'accompagnement permet par exemple d'éviter un second échec.

Pareillement, avec plus de recul, d'analyser si la durée de l'accompagnement ou le moment où l'entrepreneur·e rejoints le programme influence la qualité du rebond. En effet, au moment de rédiger ce mémoire et lors de mon stage, la stratégie de « recrutement » des nouveaux membres était en construction, ce qui fait que certains ont pu être approchés dès le verdict au tribunal, mais ce ne fut pas le cas de tous.

La jeunesse du programme nous amène également à une deuxième limite qui est le nombre restreint d'entrepreneur·e·s ayant rebondi. Cela a rendu la recherche d'entrepreneur·e·s difficiles puisqu'ils/elles n'avaient pas toujours le temps ou l'envie de se replonger dans leur passé le temps du témoignage. Et je n'ai d'ailleurs pas pu être présente pour l'entrée de la plupart des entrepreneur·e·s interrogé·e·s dans le cadre de ce travail, car je n'étais pas encore entrée en fonction ou j'étais en Erasmus. En outre, un échantillon limité signifie également qu'il est difficile de tirer des conclusions généralisables à une population plus grande.

À propos des interviews, il est également important de considérer avec précaution l'analyse effectuée, notamment lorsque nous abordons les questions de perceptions de leur état psychologique au lendemain de la faillite puisque la temporalité n'est plus la même. Aussi leurs dires sont probablement plus neutres émotionnellement que ce qu'était la réalité à ce moment-là. En outre, ma position en tant que chercheuse, et toujours en activité au sein de la structure, peut également avoir influencé leur discours.

Par ailleurs, étant impliquée quotidiennement dans la structure tout au long de la rédaction de ce mémoire, il est évident que je n'ai pas eu l'occasion de prendre un réel recul critique sur ce travail. J'ai tout de même tenté d'apporter de nouvelles choses que l'institution pourrait mettre en application, par exemple l'évaluation du matching.

En termes de pistes futures, mentionnons également la conjoncture particulière liée au Covid 19 dans laquelle la majorité des entrepreneur·e·s interrogé·e·s ont fait faillite. Il n'est pas improbable que la pandémie ait été un catalyseur du changement de mentalité concernant l'échec entrepreneurial. Il serait intéressant de voir si dans le plus long terme, cela facilite le rebond ou si la stigmatisation persiste.

Aussi, une autre piste serait de faire une réelle étude comparative d'entrepreneur·e·s faillis ayant suivi un programme d'accompagnement et n'ayant pas suivi un tel programme. C'était mon intention en

m'entretenant avec Emmanuelle Einhorn, l'entrepreneure ayant rebondi sans accompagnement complet, mais cela pourrait se faire à plus grande échelle.

Finalement, nous avons dans ce mémoire traité des ressources qui permettent de faciliter le rebond et des obstacles qui le freinent. Cela dit, maître Ouchinsky faisait mention dans notre entretien d'un règlement européen qui rentrerait prochainement en vigueur afin de détecter plus rapidement les entreprises en difficulté et de tenter d'y remédier. Dans le cas où malgré ce système, la faillite devait subvenir, il serait intéressant de voir si les dégâts ont été limités et si cela facilite au final le rebond.

## 7. Apprentissages personnels

Avant de clôturer ce mémoire, j'aimerais revenir un instant sur les apprentissages que j'ai pu retirer de ce travail, mais également de ce stage. En premier lieu, cela m'a donné l'occasion de faire des rencontres très enrichissantes et inspirantes qui marqueront probablement mon début de carrière. J'ai pu connaître et échanger avec des membres de l'écosystème entrepreneurial bruxellois et cela a piqué ma curiosité pour la suite.

Deuxièmement, bien que la rédaction de ce travail fût laborieuse avec quelques périodes de doutes et de stress, je ne peux réprimer une certaine fierté à vous le présenter. J'ai dû plusieurs fois pivoter, m'adapter et essayer autre chose. En bref, j'ai travaillé ma résilience et ma résistance au stress.

En tant que future professionnelle dans le monde de l'entreprise, j'ai notamment pu challenger ma compréhension de l'entrepreneuriat de la seconde chance et réfléchir sur ma vision de ce dernier. J'ai pu me confronter aux différentes réalités de l'échec entrepreneurial et de la faillite. J'aimerais vous affirmer que mon rapport à l'échec a évolué, mais ce serait quelque peu utopique. Je dirais davantage que cela a déclenché une réflexion que j'egrènerai au fil de mes expériences.

Finalement, s'il y a quelque chose que je retiens par-dessus tout, c'est que l'échec ne définit pas la personne et qu'il est important de savoir demander de l'aide voire de s'entourer quand le besoin se fait sentir.

## 8. Bibliographie

- Ahl, H. (2006). Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595–621. doi : 10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x
- Arasti, Z. (2011). An empirical study on the causes of business failure in Iranian context. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7488-7498. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/266878942\\_An\\_empirical\\_study\\_on\\_the\\_causes\\_of\\_business\\_failure\\_in\\_Iranian\\_context](https://www.researchgate.net/publication/266878942_An_empirical_study_on_the_causes_of_business_failure_in_Iranian_context)
- Augustin. (2022, 04 mai). *Entrepreneur résilient*. [Entretien]. Bruxelles.
- Becue, P. (2018). *Faillite, une leçon pour réussir !* (1<sup>ère</sup> édition). Gand : Itinera Institute.
- Bombaerts, L. (2022, 20 mars). Après la faillite, l'indépendant en personne physique reste privé d'un nouveau départ. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/apres-la-faillite-l-independant-en-personne-physique-reste-prive-d-un-nouveau-depart/10374318#>
- Bornard, F., Toutain, O. et Verzat, C. (2018). Dépasser le mythe de l'entrepreneur super héros. *Entreprendre & Innover*, 39(4), 5-9. doi : 10.3917/entin.039.0005
- Cardon, M., Stevens, C. et Potter, D. (2011). Misfortunes or mistakes ? : Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.06.004.
- Cardon, M., Zietsma, C., Saparito, P., Matherne, B., et Davis, C. (2005). A tale of passion : New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23-45. doi : 10.1016/j.jbusvent.2004.01.002.
- Clara. (2022, 12 mai). *Entrepreneure résilient*. [Entretien]. Bruxelles.
- Commission Européenne. (2007). *Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise – Pour une politique de la deuxième chance*. Bruxelles : Commission Européenne. Récupéré de <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2007/FR/1-2007-584-FR-F1-1.Pdf>
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623. doi : 10.1016/j.jbusvent.2010.06.002
- Coppens, B. Minne, G., Piton, C. et Warisse, C. (2021). L'économie belge au lendemain du choc de la crise du COVID-19. Récupéré le 18 février 2022 de <https://www.nbb.be/fr/articles/leconomie-belge-au-lendemain-du-choc-de-la-crise-du-covid-19>
- Coulibaly, A. D. (2004). *La défaillance des PME belges: Analyse des déterminants et modélisation statistique* (Thèse de doctorat). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Cusin, J. (2017). The Role of the Tutor in the Resilience of the Post-Bankruptcy Entrepreneur: The Case of the 60.000 Rebonds Association. *Revue de l'Entreprenariat*, 16(2), 91-122. doi : 0.3917/entre.162.0091

Balance, P. (2022, 01 juin). *Mentor au sein du programme Revival*. [Entretien]. Bruxelles.

Danjou, C. (2021, 12 novembre). Le Covid a dopé la fibre entrepreneuriale. *Le Soir*. Récupéré de [https://www.lesoir.be/405928/article/2021-11-12/le-covid-dope-la-fibre-entrepreneuriale#\\_ga=2.28813240.522862792.1645560098-593357401.1626189799](https://www.lesoir.be/405928/article/2021-11-12/le-covid-dope-la-fibre-entrepreneuriale#_ga=2.28813240.522862792.1645560098-593357401.1626189799)

Delvaux, F. (2022, 03 juin). *Mentor au sein du programme Revival*. [Entretien]. Bruxelles.

De Hoe, R. et Janssen, F. (2014a). Chapitre 9 : L'échec entrepreneurial : une voie de succès futur. Dans *Le grand livre de l'économie PME* (pp.177-195). Issy-les-Moulineaux : Gualino Lextenso éditions. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/269931634\\_L'echech\\_entrepreneurial\\_comme\\_voie\\_de\\_succes\\_futur](https://www.researchgate.net/publication/269931634_L'echech_entrepreneurial_comme_voie_de_succes_futur)

De Hoe, R., et Janssen, F. (2014b, octobre). *L'impact des émotions sur l'apprentissage suite à l'échec entrepreneurial : revue de la littérature et pistes de recherche futures*. Communication présentée au 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME [CIFEPME], Agadir, Maroc.

Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/269931781\\_L'impact\\_des\\_emotions\\_sur\\_l'apprentissage\\_suite\\_a\\_l'echech\\_entrepreneurial\\_revue\\_de\\_la\\_litterature\\_et\\_pistes\\_de\\_recherche\\_futures](https://www.researchgate.net/publication/269931781_L'impact_des_emotions_sur_l'apprentissage_suite_a_l'echech_entrepreneurial_revue_de_la_litterature_et_pistes_de_recherche_futures)

De Hoe, R. et Janssen, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(2), 18–28. doi : 10.7202/1046559ar

De Hoe, R., Giacomin, O. et Janssen, F. (2018). Quels entrepreneurs retentent l'aventure après une sortie entrepreneuriale ? *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 285–317. doi : 10.7202/1054426ar

Einhorn, E. (2022, 8 juin). *Directrice du CCLJ*. [Entretien]. Bruxelles.

Falize, M. et De Hoe, R. (2017). Comment rebondir après un échec entrepreneurial. Récupéré le 02 mars 2022 de <https://1819.brussels/blog/comment-rebondir-apres-un-echech-entrepreneurial>

Falize, M. et De Hoe, R. (2020). *Oser entreprendre, se planter et apprendre*. Récupéré le 02 mars 2022 de <https://yet.brussels/fr/news/osser-entreprendre-se-planter-et-apprendre>

Finance et investissement. (2020, 5 novembre). *COVID-19 : l'anxiété mine peut-être la santé de votre entreprise*. Récupéré le 15 juillet 2022 de <https://www.finance-investissement.com/fi-releve/nouvelles-fi-releve/covid-19-lanxiete-mine-peut-etre-la-sante-de-votre-entreprise/>

Fondation Entreprendre.(s. d.). *Parcours d'entrepreneurs*. Récupéré le 15 juillet 2022 de <https://www.fondation-entreprendre.org/programme-parcours-dentrepreneurs/>

Fred. (2022, 05 mai). *Entrepreneur résilient*. [Entretien]. Bruxelles.

Genevois, H. (2022, 7 juin). *Project Manager à la Banque des Entrepreneurs de BNP Paribas*. [Entretien]. Bruxelles.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2015). *Entrepreneurial Behaviour and Attitudes*. Récupéré le 14 mai 2022 de <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/belgium-2>

Hayek, M. (2012). Control beliefs and positive psychological capital. Can nascent entrepreneurs discriminate between what can and cannot be controlled ? *Journal of Management Research*, 12(1), 3-13.

Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R. et van der Zwan, P. (2011). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(1), 447-471. doi : 0.1007/s00191-010-0190-4

Jacob, M. (2021). *Comment améliorer la perception de l'échec entrepreneurial en Belgique ?* (Mémoire de Master). ICHEC, Bruxelles.

Jaouen, A. (2022). Le coaching d'entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 21(1), 65-92. doi : 10.3917/entre1.pr.0013

Jenkins, A.; Wiklund, J.; Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure : Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, Vol. 29 n°1, p.17-33. doi : 10.1016/j.jbusvent.2012.10.006

Khelil, N., Brédart, X. et Levratto, N. (2020). Regards croisés sur l'échec entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19(2), 7-12. doi : 10.3917/entre1.192.0007

Khelil, N., Smida, A. et Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 39-72. doi : <https://doi.org/10.3917/entre.111.0039>

Lapointe, P. (2020). Les 5 étapes du deuil, un modèle validé ? Faux. Récupéré le 13 mai 2022 de <https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/impacts/ddr-5-etapes-du-deuil-faux/>

Larousse. fr. (s.d.). *Deuil*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/deuil/24893>

Lauwers, M. (2021, 7 janvier). Près de 100.000 nouvelles entreprises malgré le coronavirus. *L'Echo*. Récupéré de <https://www.lecho.be/entreprises/general/pres-de-100-000-nouvelles-entreprises-malgre-le-coronavirus/10275576.html>

Lionel. (2022, 05 mai). *Entrepreneur résilient*. [Entretien]. Bruxelles.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., et Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. doi : 10.1111/j.1744-6570.2007.00083x

Luthans, F., Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. doi : 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

Luthans, F., Youssef, C. M. et Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital : Developing the human competitive edge*. New York : Oxford University Press. doi : 10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

McGrath, R. (1999). Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *The Academy of Management Review*, 24(1), 13–30. doi : <https://doi.org/10.2307/259034>

Naux, F., Desmaison, G. et Hegele, F. (2020). *Synthèse d'étude d'impact*. Observatoire du rebond, Lyon. Récupéré le 25 mai 2022 de <https://60000rebonds.com/wp-content/uploads/2021/10/Presentation-Enquête-2019-ODR.pdf>

Notaire.be (s.d.). Faillite. Récupéré le 14 mai 2022 de <https://www.notaire.be/entreprendre/la-fin-de-lentreprise/faillite#:~:text=Un%20entrepreneur%20qui%20ne%20paye,en%20%C3%A9tat%20de%20%22faillite%22>

Nouri, P. (2020). That's why they didn't let it go: exploring the roots of women entrepreneurs' escalation of commitment. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 213-230. doi : 10.1108/JEEE-02-2020-0034

Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve : Éditions Bruylant Academia.

Ouchinsky, N. (2022, 05 mai). *Avocat*. [Entretien]. Bruxelles.

Quoistiaux, G. (2021, 17 novembre). Fin du moratoire : jusqu'à 25.000 faillites estimées en 2022. *Trends Tendances*. Récupéré de <https://trends.levif.be/economie/entreprises/fin-du-moratoire-jusqu-a-25-000-faillites-estimees-en-2022/article-normal-1491839.html>

Rozenberg, R. (2022, 01 juin). *Coach au sein du programme Revival*. [Entretien]. Bruxelles.

Sarah. (2022, 05 mai). *Entrepreneure résiliente*. [Entretien]. Bruxelles.

Schermuly, C., Wach, D., Kirschbaum, C. et Wegge, J. (2020). Coaching of insolvent entrepreneurs and the change in coping resources, health, and cognitive performance. *Applied Psychology*, 70(2). doi : 10.1111/apps.12244

Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York : Pocket Books.

Service Publique Fédéral Economie. (2022a). *Impact économique du coronavirus*. Récupéré le 07 avril 2022 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>

Service Publique Fédéral Economie. (2022b). PME : créations et cessations. Récupéré le 07 avril 2022 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme/pme-creations-et-cessations>

Service Publique Fédéral Economie. (s.d.). Un baromètre de l'entreprenariat féminin. Récupéré le 18 février 2022 de <https://economie.fgov.be/fr/nouveautés/un-baromètre-de>

Sheperd, D. A. (2003). Learning From Business Failure : Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328. doi : 10.2307/30040715

Shepherd, D. A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business : A multi- and meso- level theory. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 81-97. doi : 10.1016/j.jbusvent.2007.09.003

Shepherd, D. A. (2014). Practical advice for coping with business failure. [Chapitre 11]. Dans *Practical Advice for Entrepreneurs* (pp.36-39). Indiana University:Bloomington IN. Récupéré de <https://eprints.qut.edu.au/216423/1/68415.pdf>

Shepherd, D. A, Covin, J. et Kuratko, D. (2009a). Project failure from corporate entrepreneurship : Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600. doi : 10.1016/j.jbusvent.2008.01.009

Shepherd, D. A, Wiklund, J., et Haynie, J. (2009b). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148. doi : 10.1016/j.jbusvent.2007.10.002

Shinnar, R., Giacomin, O., et Janssen, F. (2012). Entrepreneurial Perceptions and Intentions : The Role of Gender and Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36(1), 465-494. doi : 10.1111/j.1540-6520.2012.00509.x

Simmons, S.A., Wiklund, J., Levie, J., Bradley S. et Sunny S. (2019). Gender gaps and reentry into entrepreneurial ecosystems after business failure. *Small Bus Econ*, 53(1), 517-531. doi : 10.1007/s11187-018-9998-3

Singh, S., Corner, P. D., et Pavlovich, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal*, 35(6), 687-708. doi : 10.1177/0266242616685604

Singh, S., Corner, P. D., et Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization*, 14(4), 331–344. doi : 10.5172/jmo.2007.13.4.331

Smida, A. & Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes. Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue Internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 65-106.  
doi :<https://doi.org/10.7202/1005762ar>

Snyder, C. R. et al. (1991). The Will and the Ways : Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social psychology*, 60(4), 570-583. Récupéré

de [https://artsintegratedresources.org/wp-content/uploads/2015/10/The-Will-and-the-Ways\\_Validation-of-Hope\\_Snyder.pdf](https://artsintegratedresources.org/wp-content/uploads/2015/10/The-Will-and-the-Ways_Validation-of-Hope_Snyder.pdf)

Statbel. (2022). Faillites mensuelles. Récupéré le 24 mars 2022 de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/faillites/faillites-mensuelles>

Stam, F. C., Audretsch, D. B. et Meijaard, J. (2006). Renascent Entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics*, 18(3), 493–507. doi : 10.1007/s00191-008-0095-7

Taquin, D. (2022, 26 avril). *Chief Development Officer Microstart*. [Entretien]. Bruxelles.

TCM. (s.d.). *Comment la Belgique veut protéger les entreprises endettées (et comment les créanciers sont oubliés) : Le moratoire « corona » sur les faillites et la procédure de réorganisation judiciaire (PRJ)*. Récupéré le 24 avril 2022 de <https://www.tcm.be/fr/comment-la-belgique-veut-proteger-les-entreprises-endettees-et-comment-les-creanciers-sont-souvent-oublies-le-moratoire-corona-sur-les-faillites-et-la-procedure-de-reorganisation/>

Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., et Lyon, S. J. (2012). Life After Business Failure : The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202. doi : 10.1177/0149206312457823

Valentin. (2022, 10 mai). *Entrepreneur résilient*. [Entretien]. Bruxelles.

Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. (4<sup>e</sup> édition). 272 pages. Paris : Dunod.

Vandeweerd, G. (2022, 23 mai). *Coach au sein du programme Revival*. [Entretien]. Bruxelles.

Van Geel, C., et Govaert, C. (2021). *Covid-19 : le gouvernement protège les entreprises contre une faillite pendant la crise du coronavirus*. Récupéré le 10 mai 2022 de <https://www.wolterskluwer.com/fr-be/expert-insights/covid-19-government-protects-businesses-from-bankruptcy-during-coronavirus-crisis>

Van Ingelgem, X. (2022, 18 avril). *Juge consulaire*. [Entretien]. Bruxelles.

Young Entrepreneurs of Tomorrow (YET). (2020). *L'entreprenariat, c'est quoi ?* Récupéré le 12 février 2022 de <https://yet.brussels/fr/l-entreprenariat-c-est-quoi>

## Compléments bibliographiques

Comps, A. (2017). *Démystifier l'entrepreneuriat*. Récupéré le 02 mars 2022 de  
[https://www.lavenir.net/cnt/dmf20170217\\_00961476/demystifier-l-entrepreneuriat](https://www.lavenir.net/cnt/dmf20170217_00961476/demystifier-l-entrepreneuriat)

Desmaison, G. (2019, novembre). *Rebondir après un échec entrepreneurial : retour d'expérience des entrepreneurs accompagnés*. AAC 4<sup>ème</sup> Colloque Interdisciplinaire sur la Défaillance d'Entreprise (CIDE). Actes du colloque, 19 novembre 2019, Lille, France.  
Récupéré de <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03418342/document>

Fayolle, A. (2017). Chapitre 2 : L'entrepreneuriat : conception et cadre théorique. Dans *Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre* (pp. 49-74). Paris: Dunod.

Fiscalité.brussels. (s .d.). *Faillites : Définition*. Récupéré le 14 mai 2022 de  
<https://fiscalite.brussels/faillites#:~:text=D%C3%A9finition,est%20en%20%C3%A9tat%20de%20faillite>

Justo, R., De Tienne, R.D. et Sieger, P. (2016). Failure or voluntarily exit ? Reassessing the female underperformance hypothesis. *Journal of Business Venturing*, 30(6), 775-792. doi : <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.004>

Kaplan, S. et Walley, N. (2016). The Risky Rhetoric of Female Risk Aversion. *Stanford Social Innovation Review*. Récupéré de The Risky Rhetoric of Female Risk Aversion – Kaplan et walley 2016  
<https://sarahkaplan.info/wp-content/uploads/2019/06/kaplan-and-walley-rhetoric-of-female-risk-aversion-ssir-2016.pdf>

Swedberg, R. (2000). *Entrepreneurship: The social science view*. Oxford : Oxford University Press.

Thébaud, S. (2010). Gender and Entrepreneurship as a Career Choice : Do Self-assessments of Ability Matter ? *Social Psychology Quarterly*, 73(3), 288-304. doi : 10.1177/0190272510377882

Wilson, F., Kickul, J., et Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions : Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406. doi : 10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x