

# **De la résilience individuelle à la réussite entrepreneuriale :**

## **Le cas de Steve Jobs**

**Altintas, Gulsun**

**Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, IAE de Valenciennes**

**Gulsun.altintas@univ-valenciennes.fr**

### **Résumé :**

---

Les travaux de la littérature ont montré que la résilience individuelle favorise la réussite entrepreneuriale. Ces travaux sont pour la plupart quantitatifs et ne permettent pas de comprendre les facteurs explicatifs de cette relation. Pour pallier cette faiblesse, nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur la démarche de l'étude de cas. Le cas choisi est celui de Steve Jobs. Notre recherche montre que la construction d'une capacité de résilience induit quatre facteurs : l'aptitude à être plus fort face à un événement traumatisant, l'acquisition de ressources psychologiques, la création d'un sentiment d'être différent des autres et l'endurcissement et le renforcement du caractère et de la personnalité. Ces quatre facteurs interviennent dans toute la trajectoire de vie de l'entrepreneur et favorisent l'intention et la réussite entrepreneuriale. En effet, ils permettent de réduire l'impact de nouveaux événements traumatisants, favorisent le passage à l'acte d'entreprendre et renforcent l'audace. Notre étude montre également que la résilience individuelle favorise l'innovation dans un contexte d'entreprise établie et permet de contourner le dilemme de l'innovateur.

**Mots-clés :** résilience individuelle, réussite entrepreneuriale, événement traumatisant, ressources psychologiques, étude qualitative.

---

# **De la résilience individuelle à la réussite entrepreneuriale :**

## **Le cas de Steve Jobs**

### **INTRODUCTION**

La notion de résilience définie comme l'aptitude à surmonter un événement traumatisant et à rebondir après cet événement (Newman, 2005 ; Tugade et Fredrickson, 2004 ; Seery et al., 2010) a été mobilisée dans plusieurs disciplines. En psychologie, elle est mobilisée pour identifier les caractéristiques des personnes résilientes (Connor et Davidson, 2003 ; Bonnano, 2004) afin de comprendre qu'est-ce qui leur permet de surmonter des événements traumatisants et de rebondir suite à de tels événements (Tugade et Fredrickson, 2004). Dans cette même optique, les travaux en entrepreneuriat ont mobilisé la résilience pour étudier plusieurs phénomènes. Ainsi, des travaux ont étudié l'aptitude des entrepreneurs à rebondir après un échec pour créer une nouvelle entreprise (Hayward et al., 2010). Cette question est importante dans la mesure où la moitié des entreprises ne passe pas le cap des cinq ans après leur création. Ces travaux montrent que la confiance en soi favorise la résilience conduisant à la création d'une nouvelle entreprise.

D'autres travaux en entrepreneuriat ont étudié le rôle de la résilience individuelle dans l'intention (Bullough and Renko, 2013; Shapero, 1975 ; Bernard et Barbosa, 2016) et la réussite (Ayala et Manzano, 2014 ; Fisher et al., 2016) entrepreneuriale. Ces travaux montrent que le fait de surmonter un événement traumatisant favorise le passage à l'acte d'entreprendre (Bernard et Barbosa, 2016) mais le potentiel entrepreneurial doit exister chez les individus (Shapero, 1975). Les travaux qui ont porté sur le rôle de la résilience individuelle dans la réussite entrepreneuriale (Ayala et Manzano, 2014 ; Fisher et al., 2016) se basent quant à eux sur l'échelle de la résilience de Connor et Davidson (2003) afin d'étudier le rôle des caractéristiques des personnes résilientes dans la réussite entrepreneuriale. Ces travaux ont deux limites. Tout d'abord, les travaux ne conceptualisent pas la résilience telle qu'elle est dans les travaux en psychologie (Corner, Singh and Pavlovich, 2017) c'est-à-dire l'aptitude à surmonter un événement traumatisant et à rebondir suite à celui-ci. En effet, s'agissant de recherches quantitatives qui étudient la relation entre les mécanismes de la résilience

(ingéniosité, optimisme, audace) et la réussite entrepreneuriale, elles ne permettent pas de comprendre le rôle de la résilience dans la réussite entrepreneuriale. Or, les travaux en psychologie indiquent que le fait de surmonter un événement traumatisant permet de construire des ressources psychologiques (Parker et al., 2015). On peut alors se demander si le fait de surmonter un événement traumatisant peut permettre de construire d'autres mécanismes renforçant la résilience individuelle. Ensuite, les travaux ne permettent pas de comprendre le processus à travers lequel la résilience intervient dans toute la trajectoire entrepreneuriale d'un individu résilient afin de favoriser sa pérennité. Nous tentons de pallier cette faiblesse en étudiant le rôle de la résilience construite après un événement traumatisant dans la réussite et la pérennité entrepreneuriale.

Nous avons étudié *comment la résilience individuelle favorise la réussite et la pérennité entrepreneuriale* à travers une méthode qualitative qui repose sur une démarche d'étude de cas longitudinale et rétrospective. Cette démarche nous a permis d'étudier toute la trajectoire de vie d'un entrepreneur en identifiant les événements traumatisants qu'il a vécus ainsi que les réussites entrepreneuriales dont il a été à l'origine. Ceci nous a permis de comprendre le rôle de la résilience individuelle dans les réussites entrepreneuriales. Le cas choisi est celui de Steve Jobs connu pour ces réussites professionnelles qu'il s'agisse de création d'entreprises (Apple, NeXT ou encore l'acquisition et le développement de Pixar) ou de lancement d'innovations (l'iMac, l'iPod, l'iTunes, l'iPhone ou encore l'iPad). Outre ses réussites professionnelles, Steve Jobs est également connu pour les événements traumatisants auxquels il a dû faire face. Il s'agit notamment de son abandon à la naissance par sa mère biologique (1955), son limogeage de chez Apple (1985) et sa maladie notamment un cancer du pancréas (2003). Ayant connu les deux phénomènes décrits dans notre question de recherche c'est-à-dire à la fois l'adversité et la réussite, la trajectoire de vie de Steve Jobs constitue un cas particulièrement intéressant à étudier afin de mener notre recherche.

Notre étude apporte trois contributions à la littérature sur la résilience individuelle. Tout d'abord, elle montre que la résilience favorise la réussite entrepreneuriale à travers quatre facteurs : l'aptitude à être plus fort face à un événement traumatisant, l'acquisition de ressources psychologiques, l'émergence d'un sentiment d'être différent des autres et l'endurcissement et le renforcement du caractère et de la personnalité. Ensuite, elle permet de développer une vision processuelle du rôle de la résilience dans toute la trajectoire

entrepreneuriale d'un individu. Enfin, notre recherche souligne que la résilience individuelle peut permettre de contourner le dilemme de l'innovateur.

## **Revue de littérature : la résilience individuelle et la réussite entrepreneuriale**

### **La résilience individuelle en psychologie**

Les auteurs en psychologie partent du constat que certains individus ont la capacité à rebondir efficacement après avoir vécu un événement traumatisant (Tugade et Fredrickson, 2004) que ces individus continuent à avoir des expériences émotionnelles positives (Bonanno, 2004) alors que d'autres sont incapables de surmonter de tels événements. Cette différence s'explique par la résilience individuelle également appelée résilience psychologique (Tugade et Fredrickson, 2004 ; Genet et Siemer, 2011 ; Bonanno et al., 2015).

La résilience individuelle (ou psychologique) est définie comme l'aptitude à s'adapter à un événement de vie stressant ou potentiellement traumatisant (Seery et al., 2010) ou à des expériences émotionnelles négatives et à rebondir suite à ces événements et expériences (Tugade et Fredrickson, 2004 ; Genet et Siemer, 2011 ). La résilience se caractérise par l'absence de résultat pathologique après un traumatisme c'est-à-dire qu'un individu résilient est capable de maintenir un état de santé stable après avoir été exposé à un événement traumatisant (Seery et al., 2010). Alors que les premières études considéraient la résilience comme une caractéristique c'est-à-dire quelque chose qu'un individu a ou n'a pas, les études qui ont suivi ont considéré la résilience comme une aptitude pouvant être construite. En effet, la résilience est une aptitude qui se construit (Brewer and Hewstone, 2004 ; Ayala et Manzano, 2014 ; Masten, 2001; Masten et al., 2002; Youssef and Luthans, 2005) à travers l'apprentissage (Luthans et al., 2006; Orr et al., 2013; Reivich et al., 2011) et l'acquisition de ressources psychologiques face à un événement stressant (Parker et al., 2015). Par conséquent, les individus peuvent apprendre à gérer le stress et les problèmes associés au traumatisme (Doyle Corner et al., 2017). Ainsi, lorsque les individus sont de nouveau exposés à un événement stressant, les ressources psychologiques acquises précédemment peuvent être mobilisées afin de réduire l'impact de l'événement (Parker et al., 2015). Les études montrent que les individus résilients présentent une récupération physiologique et émotionnelle plus

rapide face au stress ainsi que des symptômes dépressifs post-stress plus faibles (Ong et al., 2006 ; Moenkemeyer et al., 2012).

Dans cette optique, les études font la distinction entre la résilience et la récupération (Bonanno, 2004 ; Westphal et Bonanno, 2007). En effet, le terme récupération désigne une trajectoire dans laquelle le fonctionnement normal cède la place à une psychopathologie (par exemple des symptômes de dépression ou des troubles de stress post-traumatiques), habituellement pendant une période d'au moins plusieurs mois, puis revient progressivement au niveau pré-événement (Bonanno, 2004). Le rétablissement complet peut être relativement rapide ou peut prendre jusqu'à un ou deux ans. En revanche, la résilience reflète la capacité d'un individu à maintenir un équilibre stable.

La capacité de résilience des individus est influencée à la fois par des caractéristiques externes (environnementales) et internes (ou psychologiques) (Luthans et al., 2006 ; Parker et al., 2015). En effet, les individus résilients présentent des caractéristiques humaines spécifiques (Connor et Davidson, 2003 ; Tugade et Fredrickson, 2004). Ainsi, ces individus ont une approche optimiste (Parker et al., 2015), enthousiaste et énergique de la vie (Tugade et Fredrickson, 2004). La curiosité ainsi que l'ouverture à de nouvelles expériences caractérisent également les individus résilients (Tugade et Fredrickson, 2004). Les émotions positives constituent un élément important de la résilience (Tugade et Fredrickson, 2004 ; Ong et al., 2006 ; Parker et al., 2015). Les auteurs soulignent que les personnes fortement résilientes cultivent leur émotivité positive en suscitant des émotions positives à travers l'utilisation de l'humour, de techniques de relaxation et une pensée optimiste (Tugade et Fredrickson, 2004). Les travaux montrent que l'émotion positive a pour effet d'atténuer le stress. Ainsi, les personnes résilientes atteignent de meilleurs résultats dans leur vie personnelle, dans le milieu scolaire et universitaire ainsi que dans leur travail (Parker et al., 2015).

Les recherches en psychologie ont développé une échelle où la résilience est caractérisée à travers 25 items (Connor et Davidson, 2003). Parmi ceux-ci on peut citer par exemple « *l'aptitude à s'adapter au changement* » ou encore « *quand les choses semblent désespérées je n'abandonne pas* ». Cette échelle permet de mesurer la résilience individuelle. Il s'agit d'attribuer une note pour chaque item et de faire le total afin de mesurer la résilience d'un individu. Le score est compris entre 0 et 100. Plus le score est élevé plus la résilience de l'individu est forte. Cette échelle peut être utilisée pour plusieurs applications. Par exemple,

elle peut permettre de mesurer l'effet d'une pharmacothérapie sur la résilience de patients atteints de troubles de stress post-traumatiques.

### **La résilience individuelle en entrepreneuriat**

La notion de résilience est de plus en plus mobilisée dans les recherches en entrepreneuriat (Doyle Corner et al., 2017 ; Vries and Shields, 2006). Dans ce champ de recherche, la résilience individuelle est mobilisée pour étudier son effet sur l'intention entrepreneuriale (Bullough et al., 2014 ; Bernard et Barbosa, 2016) ou la réussite entrepreneuriale (Ayala et Manzano, 2014 ; Fisher et al., 2016).

La résilience est une qualité importante pour les entrepreneurs (Sutcliffe et Vogus, 2003 ; Blatt, 2009 ; Ayala Calvo et Manzana Garcia, 2010 ; Ayala et Manzano, 2014). La résilience des entrepreneurs se caractérise par leur aptitude à développer et mobiliser des ressources qu'ils ne suspectaient pas détenir face à une situation d'adversité (Ayala et Manzano, 2014). En plus des sources de résilience énoncées dans l'échelle de Connor et Davidson (2003), l'ingéniosité, l'audace, l'optimisme (Manzano et Ayala, 2013 ; Ayala et Manzano, 2014) ainsi que la persévérance (Markman et al., 2005 ; Campbell-Sills et Stein, 2007 ; Crick et Crick, 2016) sont également citées dans la littérature. L'ingéniosité constitue l'ensemble des ressources, compétences et savoirs dont les entrepreneurs disposent afin de contrôler les situations d'adversité auxquelles ils doivent faire face. L'ingéniosité implique que les entrepreneurs aient confiance en leur aptitude à contrôler les événements et à influencer le résultat des situations auxquelles ils doivent faire face. L'audace est relative au contrôle de soi-même dans le sens où face à une situation d'adversité, les entrepreneurs ne doivent pas être facilement contrariés, ils doivent être audacieux et se battre pour atteindre leurs objectifs. L'optimisme se caractérise par la capacité à maintenir une attitude positive face à une situation incertaine. Il s'agit de la capacité des entrepreneurs à apprendre de leurs erreurs et de considérer ces dernières comme une opportunité et pas un échec. La persévérance se caractérise par l'aptitude à voir le côté positif des problèmes, à croire que les objectifs peuvent être atteints et à se considérer comme des individus forts (Fisher et al., 2016). La persévérance est souvent caractérisée comme étant la clé du succès (Cheng et Wang, 2015). Les entrepreneurs résilients ont une plus grande aptitude à se renouveler au fil du temps à travers l'innovation et l'adaptation aux changements qui se produisent dans

l'environnement. Ils ont également une forte estime d'eux-mêmes, ils sentent qu'ils ont le contrôle et ne sont pas effrayés par l'échec (Ayala et Manzano, 2014). Face à un échec, ils repartent plus fort parce qu'ils ont tiré des enseignements de la situation. Les études montrent également que les entrepreneurs les plus résilients sont ceux qui réussissent le mieux (Ayala et Manzano, 2014).

Dans la littérature en entrepreneuriat, la notion de résilience a été mobilisée pour étudier plusieurs phénomènes. Certains auteurs ont ainsi étudié le rôle de la résilience après un échec entrepreneurial (Hayward et al., 2010 ; Doyle Corner et al., 2017). Les études montrent que les entrepreneurs les plus résilients c'est-à-dire ceux qui parviennent à maintenir un niveau de fonctionnement stable après un avoir subi un premier échec entrepreneurial (Doyle Corner et al., 2017) sont plus aptes à se lancer dans de nouveaux projets entrepreneuriaux (Hayward et al., 2010).

D'autres études ont porté sur le rôle de la résilience dans l'intention entrepreneuriale. Ainsi, Bullough et al. (2014) montrent que dans des contextes de guerre et de terrorisme, les individus qui développent des intentions entrepreneuriales sont ceux qui ont une forte capacité de résilience et qui sont convaincus de leurs aptitudes entrepreneuriales. Une étude de Bernard et Barbosa (2016) souligne que l'acte d'entreprendre peut être facilité chez les individus ayant surmonté des événements traumatisants. Ainsi, à l'instar de Shapero (1975), les auteurs montrent que le potentiel entrepreneurial peut être présent chez ces individus, mais il exige un « *déplacement* » pour se manifester.

Il existe également des travaux qui ont étudié le lien entre la résilience individuelle et la réussite entrepreneuriale (Envick, 2005; Markman and Baron, 2003 ; Markman et al., 2005 ; Ayala et Manzano, 2014 ; Fisher et al., 2016 ; Stoltz, 2000). Par exemple, Fisher et al. (2016) testent l'influence de la résilience individuelle sur la réussite entrepreneuriale sur deux niveaux d'analyse : la réussite sur le plan individuel et la réussite sur le plan des affaires. Sur le plan individuel, il s'agit d'une réussite subjective (Alstete, 2008) fondée sur la perception de l'entrepreneur alors que sur le plan des affaires il s'agit d'une réussite objective (Hiemstra et al., 2006) mesurée à travers des indicateurs de performance.

Dans l'étude de Fisher et al. (2016) la réussite sur le plan individuel est mesurée à travers l'utilisation des variables relatives à la satisfaction personnelle telles que : « *je suis personnellement satisfait de ma vie et de mon entreprise, je fais seulement ce que j'ai envie de faire dans ma vie et dans l'entreprise, je développe continuellement mon entreprise, j'atteins*

*les objectifs d'affaires que je m'étais fixés en fondant au moins une entreprise » (page 43). La réussite sur le plan des affaires est mesurée à travers des facteurs de performance comme : « l'effectif du personnel et la croissance de cet effectif, le chiffre d'affaires et sa croissance, le retour sur investissement et sa croissance » (page 43).*

Les auteurs montrent que la résilience individuelle favorise la réussite entrepreneuriale au niveau de la perception individuelle mais pas au niveau des affaires. Les auteurs associent cela au fait que les deux facteurs de la résilience individuelle utilisés dans l'étude sont de type cognitif (l'audace) et comportemental (la persévérance) et que ces facteurs ne peuvent pas permettre de prédire le rendement des entreprises qui dépend de plusieurs autres variables notamment les coûts et les profits.

Une étude réalisée par Ayala et Manzano (2014) montrent néanmoins que les facteurs de résilience (l'audace, l'ingéniosité et l'optimisme) favorisent la croissance entrepreneuriale qu'il s'agisse d'une croissance objective ou subjective. Cette étude montre également que l'effet de l'ingéniosité est plus fort sur la croissance entrepreneuriale.

Ainsi, on remarque que les études s'accordent à dire que la résilience individuelle favorise la réussite entrepreneuriale même s'il existe une divergence concernant la nature de la réussite entrepreneuriale : réussite subjective reposant sur la perception individuelle de l'entrepreneur ou réussite objective reposant sur des indicateurs de performance. Néanmoins, ces études sont de type quantitatif et ne permettent pas de comprendre comment la résilience individuelle favorise la réussite entrepreneuriale.

## **Méthodologie**

### **Choix du cas**

Le cas empirique que nous avons analysé dans cette recherche est l'histoire de Steve Jobs (1955-2011) connu pour ses réussites entrepreneuriales mais aussi pour les événements traumatisants qu'il a vécus et surmontés. En effet, Steve Jobs est le co-fondateur, avec Steve Wozniak, de la société Apple. Au sein de cette société, il a été à l'origine de nombreux succès comme le Macintosh, l'iMac, l'iPod, l'iTunes, l'iStore, l'iPhone ou encore l'iPad. Outre la création d'Apple et les innovations lancées chez Apple, il a également créé NeXT une société d'ordinateurs destinés au monde universitaire et acheté Pixar qu'il a réussi à développer et à faire le leader des sociétés de films d'animation.



Jobs est également connu pour avoir vécu et surmonté trois événements traumatisants. Le premier est relatif à son abandon par sa mère biologique. En effet, en 1955 à sa naissance Jobs a été abandonné par sa mère biologique. Il l'a su très tôt par ses parents adoptifs. Le deuxième événement concerne son limogeage de chez Apple en 1985. En effet, suite à la décision du conseil d'administration Steve Jobs n'a plus de pouvoir décisionnel, on lui donne une fonction de président d'honneur qui est en fait qu'une fonction d'apparat. Le troisième événement est la découverte de sa maladie en 2003. Il apprend qu'il a un cancer du pancréas et dans un premier temps les médecins lui disent qu'il ne lui reste plus que quelques temps à vivre.

L'étude de la trajectoire individuelle et professionnelle de Steve Jobs constitue un cas intéressant dans la mesure où elle permet de retracer des événements traumatisants et des réussites entrepreneuriales. Elle offre une perspective intéressante pour comprendre le rôle de la résilience individuelle dans les réussites entrepreneuriales même si la trajectoire entrepreneuriale de Steve Jobs semble spécifique. L'étude d'un cas spécifique peut permettre de découvrir de nouveaux résultats qu'un cas ordinaire n'aurait pas pu permettre de faire Siggelkow (2007).

### **Collecte et analyse des données**

La recherche repose sur une étude de cas longitudinale et rétrospective dans la mesure où la résilience ne se construit pas de façon instantanée (Charreire-Petit et Cusin, 2013) mais a posteriori c'est-à-dire après avoir surmonté un événement traumatisant. Les données recueillies et analysées s'étalent de 1955 à 2010 c'est-à-dire de la naissance jusqu'à la dernière réussite entrepreneuriale de Steve Jobs. Les données collectées sont de nature secondaires issues essentiellement du livre biographique écrit par Walter Isaacson en 2011 et du discours de Steve Jobs prononcé à Stanford en 2005. Le livre écrit à partir d'entretiens menés avec les proches et collègues de Steve Jobs est très documenté (925 pages) et donne des détails extrêmement précis sur les différents événements traumatisants surmontés par Jobs ainsi que sur les projets qu'il a entrepris que ce soit les créations ou acquisitions d'entreprises ou les lancements de nouveaux produits. Même si ce livre a été écrit à la demande de Steve Jobs, celui-ci n'a pas influencé l'auteur du livre et ne l'a pas lu avant sa publication. Nous avons également complété ces données avec d'autres données secondaires. Nous avons trouvé une dizaine d'articles dans la base de données ebscohost Apple (Roquilly, 2009; Snell, 2017) et

Steve Jobs (Richardson and Arthur, 2013; Sonnenfeld, 2013; Wilner et al., 2014; Quinn Trank, 2013; Levy, 2016; Singh, 2015; Schlender and Tetzeli, 2015). Nous avons également recueilli des données issues de journaux professionnels.

En ce qui concerne notre travail d'analyse des données, nous avons tout d'abord procédé par un codage descriptif (Miles et Huberman, 1994). Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode narrative (Langley, 1999 ; Boje, 2001 ; Creswell, 2007). L'objectif était de décrire chaque événement traumatisant et ce qui s'est passé à la suite dans un ordre chronologique afin de reconstituer l'histoire de chaque événement. Nous avons donc retracé un processus pour chaque événement comprenant la survenue de l'événement, l'impact de l'événement sur Jobs, comment il a surmonté l'événement, les projets entrepreneuriaux qu'il a entrepris suite à l'événement et les résultats générés par ces projets. L'objectif était de montrer que Steve Jobs était un individu résilient et qu'il a été à l'origine de plusieurs réussites entrepreneuriales.

Concernant le codage de la résilience individuelle (voir tableau 1), nous nous sommes basés sur la définition de la notion c'est-à-dire l'aptitude d'un individu à s'adapter à un événement de vie stressant ou potentiellement traumatisant (Seery et al., 2010) et à rebondir suite à cet événement (Tugade et Fredrickson, 2004). Ainsi, nous avons considéré qu'il s'agissait d'une résilience individuelle lorsque Steve Jobs est parvenu à maintenir un état d'équilibre stable après la survenue d'un événement traumatisant c'est-à-dire lorsque la période post-traumatique était marquée par l'absence de psychopathologie (symptômes de dépression ou troubles de stress post-traumatiques) (Bonnano, 2004 ; Ong et al., 2016) et lorsque Steve Jobs est parvenu à rebondir suite à l'événement. Atteindre de meilleurs résultats dans la vie personnelle, scolaire, universitaire et professionnelle caractérise l'aptitude à rebondir après un événement traumatisant (Parker et al., 2014).

**Tableau 1 : Codage de la résilience individuelle**

<b>Événement traumatisant</b>	<b>Dimensions de la résilience</b>	<b>Résilience individuelle (aptitude à s'adapter à l'événement et à rebondir)</b>	<b>Exemple de verbatim</b>
Abandon à la naissance par la mère biologique	Maintien d'un équilibre stable	Reconstruction après avoir pris connaissance qu'il a été abandonné	« <i>Savoir que j'ai été adopté m'a peut-être rendu plus indépendant, mais je ne me suis jamais senti abandonné – juste différent. Ce sont mes parents qui m'ont donné cette force</i> » (page 35).
	Capacité à rebondir	Réussite scolaire	« <i>Il était désormais patent, non seulement pour ses parents et lui-même, mais également pour le corps enseignant, qu'il était intellectuellement précoce</i> » (page 48).

		Inscription à l'Université	« <i>Le jeune homme se trouvait avec Woz à Berkeley quand son père l'appela pour lui annoncer qu'il était reçu à Reed</i> » (page 78).
Limogeage de chez Apple	Maintien d'un équilibre stable	Reprise rapide des activités au sein d'Apple	« <i>En juin donc, il se rendit à Paris, où il donna une conférence à une Apple Expo</i> » (page 351).
	Capacité à rebondir	Volonté de créer une nouvelle société	« <i>Il allait créer une nouvelle société. Il était jeune et riche et il tenait son nouveau grand projet</i> » (page 355).
Maladie (cancer du pancréas)	Maintien d'un équilibre stable	Reprise rapide des activités	« <i>Je suis certain que je harcèlerai de nouveau certains d'entre vous dès le mois d'août par téléphone et j'ai hâte de vous revoir tous en septembre</i> » (page 721).
	Capacité à rebondir	Volonté de lancer de nouveaux produits	« <i>Il est revenu investi d'une mission, explique Cook. Même s'il dirige désormais une grande entreprise, il continue à faire des choix audacieux, qu'à mon sens personne d'autre n'aurait osé faire</i> » (page 729-730).

Pour le codage des réussites entrepreneuriales, nous avons identifié quatre périodes dans la trajectoire entrepreneuriale de Steve Jobs (voir tableau 2). Tout d'abord, trois périodes entrepreneuriales correspondent aux projets développés après la survenue des trois événements traumatisants. En plus de ces trois périodes, nous avons également distingué une quatrième période qui se caractérise par le retour de Steve Jobs chez Apple. Cette période n'est pas caractérisée par un événement traumatisant mais constitue une rupture dans la vie de Jobs dans la mesure où il s'agit d'un nouveau départ. Ainsi, les quatre périodes entrepreneuriales sont chronologiquement les suivantes : (1) la création d'Apple : il s'agit du projet entrepreneurial qui intervient après le premier événement traumatisant, (2) la création de NeXT et l'acquisition de Pixar qui interviennent après son limogeage, (3) les innovations lancées après son retour chez Apple, et (4) les innovations lancées après sa maladie.

Nous avons ensuite illustré pour chaque période les réussites entrepreneuriales. Dans la littérature, la réussite entrepreneuriale est opérationnalisée à travers deux niveaux d'analyse : la réussite sur le plan individuel et la réussite sur le plan des affaires (Fisher et al., 2016). Concernant le niveau individuel, nous avons utilisé comme indicateur le fait d'atteindre ses objectifs d'affaires en fondant une entreprise. Sur le plan des affaires, nous avons utilisé plusieurs indicateurs cités dans la littérature : le chiffre d'affaires et sa croissance et le retour sur investissement. Outre ces indicateurs, nous avons également utilisé d'autres indicateurs comme la capitalisation boursière ou encore la vente d'une entreprise et générer des plus values. Ces deux indicateurs caractérisent également la réussite entrepreneuriale.

**Tableau 2 : Le codage de la réussite entrepreneuriale**

<b>Période entrepreneuriale</b>	<b>Réussite entrepreneuriale</b>	<b>Exemple de verbatim</b>
Création d'Apple	Capitalisation boursière	« Ce serait l'introduction en bourse la plus spectaculaire depuis celle de Ford Motor en 1956. A la fin de l'année 1980, Apple pèserait (...) presque deux milliards. Et dans cette ascension fulgurante, trois cents personnes devinrent millionnaires du jour au lendemain » (page 184).
Création de NeXT et acquisition de Pixar	Vente de NeXT à Apple	« C'était trop cher pour Amelio qui fit une contre-proposition : dix dollars l'action, pour un total d'un peu plus de quatre cents millions » (pages 486-487).
	Réussite des films d'animation de Pixar	« Dès la première semaine d'exploitation, le film (Toy Story) fut amorti, rien qu'avec le marché national – trente millions de dollars de recette. C'était le blockbuster de l'année » (page 469).
	Capitalisation boursière de Pixar	« Ce fut l'introduction en Bourse la plus spectaculaire de l'année (...) A la fin de cette journée historique, les actions qu'il avait gardées – soit 80 pour cent de la société – valaient plus de vingt fois cette somme : un milliard deux cents millions de dollars ! C'était près de cinq fois plus que ce qu'il avait gagné avec l'introduction en Bourse d'Apple en 1980 » (page 471).
	Vente de Pixar à Disney	« L'accord statuait que Disney achetait Pixar pour sept milliards quatre cent mille dollars. Jobs devenant ainsi l'actionnaire principal de Disney, avec environ 7 pour cent des actions de la compagnie » (page 699).
Innovations après son retour chez Apple	Chiffre d'affaires réalisé avec la commercialisation de l'iMac	« L'iMac fut mis en vente en août 1998 pour mille deux cent quatre-vingt-dix-neuf dollars. Deux cent soixante-dix-huit mille unités s'écoulèrent au cours des six premières semaines, huit cent mille avant la fin de l'année, ce qui constitue la vente d'ordinateurs la plus spectaculaire de l'histoire d'Apple » (page 567).
	Chiffre d'affaires réalisé dans les Apple Store	« Les magasins Gateway avaient une moyenne de deux cent cinquante visiteurs par semaine. En 2004, les Apple Store en comptaient cinq mille quatre cents. Cette année-là, ils réalisèrent un milliard deux cent mille dollars de revenus, établissant un record dans l'industrie de la vente de détail pour avoir dépassé le palier du milliard de dollars » (pages 597-598).
Innovations après la maladie	Chiffre d'affaires réalisé avec la commercialisation de l'iPhone	« En 2010, Apple avait vendu quatre-vingt-dix millions d'iPhone, raflant en chiffre d'affaires, la moitié du marché du mobile » (page 750).
	Chiffre d'affaires réalisé avec la commercialisation de l'iPad	« En moins d'un mois, Apple vendit un million d'iPad. Deux fois plus que l'iPhone au moment de sa sortie. En mars 2011, neuf mois après son lancement, quinze milliards d'unités s'étaient écoulées. Finalement, ce fut le lancement d'un bien de consommation le plus réussi de l'histoire » (page 784).

A la suite de ce codage descriptif, nous avons réalisé un codage thématique (Miles et Huberman, 1994) afin d'expliquer le rôle de la résilience individuelle dans la réussite entrepreneuriale (voir tableau 3). Pour ce faire, nous avons repris les quatre périodes entrepreneuriales et pour chacune d'elle nous avons cherché à expliquer les raisons de la réussite. Nous avons donc identifié des facteurs ayant favorisé les réussites entrepreneuriales.

Montpellier, 6-8 juin 2018

Par la suite, nous avons cherché à comprendre si ces facteurs émanaient de la résilience individuelle de Steve Jobs. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les travaux de la littérature. Par exemple, lorsque nous avons montré qu'une réussite entrepreneuriale émanait de ressources psychologiques, nous avons conclu que cette réussite résultait de la résilience individuelle dans la mesure où dans la littérature les études montrent que la construction d'une résilience individuelle génère des ressources psychologiques. Ce codage nous a permis de comprendre que les raisons qui expliquent la réussite entrepreneuriale résultent des effets de la construction de la résilience suite à la survenue du premier événement perturbateur.

**Tableau 3 : Codage thématique sur la relation entre résilience individuelle et réussite entrepreneuriale**

<b>Période entrepreneuriale</b>	<b>Facteurs favorisant la réussite entrepreneuriale</b>	<b>Rôle de la résilience individuelle</b>
Création d'Apple	Ingéniosité Audace Optimisme Persévérance	Ressources psychologiques acquises après l'événement traumatisant 1
	Différenciation	Emergence d'un sentiment d'être différent des autres après l'événement traumatisant 1
Création de NeXT Acquisition de Pixar	Ingéniosité Audace Optimisme Persévérance	Ressources psychologiques
	Reprise rapide des activités	Réduction de l'impact de l'événement 2 grâce à la capacité de résilience construite après l'événement 1
Innovations après son retour chez Apple	Différenciation	Emergence d'un sentiment d'être différent des autres après l'événement traumatisant 1.
	Style de management	Endurcissement et renforcement du caractère et de la personnalité après l'événement traumatisant 1
Innovations consécutives à la maladie	Reprise rapide des activités	Réduction de l'impact de l'événement 3 grâce à la capacité de résilience
	Renforcement de l'audace	Renforcement des ressources psychologiques
	Style de management	Endurcissement et renforcement du caractère et de la personnalité après l'événement traumatisant 1

### **Résultats : Le rôle de la résilience individuelle dans la réussite entrepreneuriale**

Nous avons identifié quatre périodes entrepreneuriales dans la vie de Steve Jobs : (1) la création d'Apple, (2) la création de NeXT et l'acquisition de Pixar, (3) les innovations consécutives à son retour chez Apple et (4) les innovations consécutives à sa maladie.

Dans cette partie, nous présentons ces quatre périodes. Pour chaque période nous expliquons l'événement traumatisant qui a précédé l'acte d'entreprendre, la résilience individuelle, la réussite entrepreneuriale et le lien entre la résilience individuelle et la réussite entrepreneuriale. Comme expliqué précédemment, la période 3 n'est pas marquée par un événement traumatisant.

### ***Période 1 : L'abandon par la mère et la création d'Apple***

***Événement traumatisant.*** Le premier événement traumatisant qu'a vécu Steve Jobs est le fait qu'il a été abandonné par sa mère biologique. Adopté dès sa naissance par un couple, Steve Jobs a su dès son plus jeune âge qu'il était un enfant adoptif : « *Mes parents ont été très francs avec ça* » (page 34). Le traumatisme vécu par Jobs se mesure par sa réaction lorsqu'à l'âge de sept ans il explique à une fille de son quartier qu'il a été adopté et que la fille lui demande si ses parents n'ont pas voulu de lui : « *Tes vrais parents ne voulaient donc pas de toi ?* » répliqua alors la fille. « *Ça a été comme un coup de tonnerre dans ma tête. Je me souviens avoir couru dans la maison, en pleurs* » (page 34). Jobs parvient à surmonter ce traumatisme grâce à l'aide de ses parents qui lui disent qu'il n'a pas été abandonné mais au contraire choisi : « *Et mes parents m'ont dit 'Non, tu n'as pas compris'. Ils avaient un air solennel et ils me regardaient droit dans les yeux, 'nous t'avons choisi, toi'. L'un après l'autre, ils m'ont répété ça, lentement, en insistant sur chaque mot* » (page 34).

***Résilience de Steve Jobs face à l'événement.*** La capacité de résilience de Jobs se caractérise par le fait que malgré ce traumatisme, il parvient à mener une vie et une scolarité normale et même meilleure. Il a une intelligence supérieure aux enfants de son âge : « *Vers la fin du CM1, Mrs Hill (institutrice) avait fait passer à Steve des tests. 'Mes notes étaient du niveau d'une classe de 5è.' Il était désormais patent, non seulement pour ses parents et lui-même, mais également pour le corps enseignant, qu'il était intellectuellement précoce ; l'école proposa donc qu'il saute deux classes. Cela le stimulerait et ce serait plus facile de l'intéresser. Ses parents jugèrent plus sage de ne le faire passer qu'en 6è* » (page 48).

Plus tard, il sera accepté à l'Université de son choix où il s'inscrira : « *Il ne voyait donc qu'une seule option : College Reed, un établissement privé dont le programme portait sur les sept arts libéraux. Il se situait à Portland, dans l'Oregon et c'était l'un des collègues*

*d'enseignement supérieur les plus chers du pays. Le jeune homme se trouvait avec Woz à Berkeley quand son père l'appela pour lui annoncer qu'il était reçu à Reed » (page 78).*

**Réussite entrepreneuriale.** La création d'Apple est le premier projet entrepreneurial de Jobs : celui qui intervient après le premier événement traumatisant. On peut clairement dire que la création d'Apple a été une réussite entrepreneuriale. En effet, hormis le fait qu'Apple est devenue aujourd'hui la première capitalisation boursière mondiale, la société a connu le succès dès les premières années de sa création et notamment lorsqu'elle est entrée en bourse quatre ans après sa création : *« Lorsque Mike Markkula<sup>1</sup> rejoignit Jobs et Wozniak pour faire de leur petite entreprise l'Apple Computer Co., en janvier 1977, elle valait cinq mille trois cent neuf dollars. Près de quatre ans plus tard, ils décidèrent qu'il était temps d'ouvrir le capital. Ce serait l'introduction en bourse la plus spectaculaire depuis celle de Ford Motor en 1956. A la fin de l'année 1980, Apple pèserait un milliard sept cent quatre-vingt-dix millions de dollars. Oui, presque deux milliards. Et dans cette ascension fulgurante, trois cents personnes devinrent millionnaires du jour au lendemain » (page 184).*

**Rôle de la résilience dans la réussite d'Apple.** La création d'Apple est la première réussite entrepreneuriale qui intervient après le premier événement traumatisant vécu par Jobs. Certains de ses proches disent qu'il existe un lien entre ces deux phénomènes mais Jobs réfute cette hypothèse : *« Certains disent que c'est pour ça que j'ai travaillé très dur...pour que mes parents biologiques regrettent de m'avoir laissé en chemin, ou je ne sais quelle autre explication fumeuse. C'est ridicule » (page 35).*

Même si Jobs réfute l'hypothèse selon laquelle il a tout fait pour réussir pour que ses parents biologiques regrettent de l'avoir abandonné, on constate néanmoins que les facteurs qui ont favorisé la création et la réussite d'Apple sont ceux qui caractérisent une personne résiliente. En effet, Apple a été créé et s'est développé grâce à l'ingéniosité, l'audace, l'optimisme et la persévérance de Steve Jobs. Tout d'abord, l'ingéniosité de Steve Jobs se caractérise par son aptitude à gagner de l'argent avec les produits conçus par Steve Wozniak alors que celui-ci souhaite les donner gratuitement à tout le monde : *« Quand j'ai conçu l'Apple I, je voulais le donner gratuitement à tout le monde. (...) Chaque fois que je mettais au point un truc génial, Steve trouvait le moyen d'en tirer de l'argent pour nous » (page 121).* C'est également Steve Jobs qui a l'idée de créer une entreprise. Alors que Steve Wozniak n'est pas très enthousiaste, c'est l'optimisme et l'audace de Steve Jobs qui convainquent Wozniak : *« Il ne lui promet pas*

---

<sup>1</sup> « Mike Markkula : le premier grand investisseur d'Apple et président du conseil d'administration. Figure paternelle pour Jobs » (Isaacson, 2011 : 15).

*qu'ils gagneraient de l'argent, mais qu'ils allaient vivre une belle aventure. 'Même si on perd notre mise, on aura une société à nous. (...) Pour la première fois de notre vie, on aura notre propre entreprise'. Ça c'était de nature à convaincre Woz.» (page 122).*

Le développement de l'entreprise résulte de la persévérance de Steve Jobs. En effet, pour fabriquer les produits issus d'une première commande, il leur fallait des fonds. Jobs se tourna vers une banque pour faire un emprunt mais la réponse fut négative : « *Jobs tenta de faire un emprunt dans une banque de Los Altos, mais le directeur, après avoir regardé Jobs de la tête aux pieds, refusa* » (page 129). Puis, Jobs fit d'autres demandes auprès d'entreprises et il n'eut que des réponses négatives : « *Il se rendit alors chez Halted Supply et leur offrit des parts d'Apple en échange de leur participation financière, mais le patron déclara qu'il ne donnerait pas un sou à 'deux jeunes loquedus chevelus'* » (page 129). Toutefois, Jobs n'abandonna pas et parvint à trouver une autre solution : il parvint à faire accepter au fournisseur un paiement à trente jours pour les pièces achetées.

Le même scénario se répéta lors du lancement de l'Apple II. En effet, Jobs eut des difficultés à trouver les fonds nécessaires : « *Il retourna donc voir Nolan Bushnell<sup>2</sup>, cette fois pour le convaincre d'investir dans sa société. Ce dernier se souvenait encore de l'entrevue : 'Steve m'a demandé de mettre cinquante mille dollars sur la table et qu'en échange il me donnait le tiers des parts d'Apple. Je me suis cru finaud et j'ai dit non. Quand j'y repense, j'en ris encore. Pour ne pas en pleurer'* » (page 142). Là aussi, Jobs n'abandonna pas et finalement c'est Markkula qui investit dans la société : « *Markkula apportait deux cent cinquante mille dollars et en échange il réclamait le tiers des parts de la société* » (page 145).

Le rôle de la résilience individuelle dans la réussite entrepreneuriale se caractérise également par le sentiment de se sentir différent des autres qu'a créé l'événement traumatisant chez Jobs. En effet, ce dernier indique que quand il a su qu'il a été adopté, ces parents l'ont aidé à surmonter ce sentiment d'abandon en lui indiquant qu'il devait se sentir comme quelqu'un de spécial : « *Savoir que j'ai été adopté m'a peut-être rendu plus indépendant, mais je ne me suis jamais senti abandonné – juste différent. Ce sont mes parents qui m'ont donné cette force. Ce sont eux qui m'ont convaincu que j'étais quelqu'un de spécial* » (page 35). Ses amis ont également pu percevoir ce sentiment de différence qui animait Steve Jobs : « *Steve m'a souvent parlé de cette souffrance de l'abandon. C'est ça qui le rendait si indépendant. Il*

---

<sup>2</sup> « Nolan Bushnell : fondateur d'Atari, un patron modèle pour Jobs » (Isaacson, 2011 : 13).



*suivait un autre rythme que nous, parce qu'il venait d'un monde différent du nôtre* » (page 34).

Le sentiment de différence sur le plan individuel s'est également transposé sur le plan professionnel dans la mesure où Jobs a toujours mis en avant sa volonté de différencier Apple des concurrents. La différenciation d'Apple qui est à l'origine de son succès se caractérise par la notoriété et l'image de marque de l'entreprise qui lui permettent de pratiquer des prix nettement au-dessus de ceux des concurrents. Le fait qu'Apple ait bouleversé les modèles dominants des industries caractérise également sa différenciation. Cette volonté de différenciation était présente dès le début de la société. En effet, lors du développement de l'Apple II, Jobs demanda à Wayne<sup>3</sup> de lui dessiner un boîtier. Néanmoins, Jobs n'apprécia pas le boîtier dessiné par Wayne car il le trouvait très ordinaire : *« Jobs ne l'aimait pas. Il voulait quelque chose de simple et d'élégant, pour qu'Apple se différencie des concurrents qui tous avaient opté pour de vilains boîtiers gris en métal »* (page 139).

## ***Période 2 : Limogeage de chez Apple et création de NeXT, acquisition de Pixar***

***Événement traumatisant.*** En 1983, John Sculley directeur de Pepsi-Cola est débauché par Steve Jobs pour être le P-DG d'Apple. Toutefois, malgré une très bonne entente dans les débuts, à partir du printemps 1985 des points de désaccord sont nés entre Jobs et Sculley. Alors que Jobs avait l'obsession du détail, il reprochait à Sculley son manque d'intérêt pour la conception des produits. Alors que la relation entre les deux hommes se dégradait de jour en jour, Sculley a fait savoir à Jobs qu'il comptait recommander au conseil d'administration qu'on lui retire la direction du département Macintosh dans la mesure où les ventes étaient décevantes.

A partir de cet instant, Jobs chercha l'occasion de mettre Sculley dehors. Dans un premier temps, il lui demanda de démissionner : *« Je crois que tu t'es essoufflé, John. Tu étais vraiment bon la première année et tout était miraculeux. Mais ce n'est plus le cas »* (page 335). Face au refus de Sculley, Jobs prépara un putsch mais celui-ci tomba à l'eau lorsque Sculley apprit cette intention. Ainsi, le 24 mai 1985 lors d'une réunion du comité de direction Sculley lança un ultimatum : *« C'est moi ou Steve. Votez, messieurs ! »* (pages 339-340). Tout le monde vota pour Sculley. Toutefois, à la suite de la décision du comité de direction, Jobs

---

<sup>3</sup> « Ron Wayne : rencontre Jobs chez Atari, devient le premier associé, avec Jobs et Wozniak, de toute la jeune société Apple. Comment l'erreur de vendre ses parts » (Isaacson, 2001 : 17).

ne baissa pas les bras et essaya de convaincre Sculley de lui laisser la place de P-DG ou du moins de partager les responsabilités, mais en vain. On lui proposera néanmoins d'être président d'honneur : « *Son rôle de président d'honneur était une fonction de pur appareil. Il était éjecté de son bureau à Brandley 3 et se retrouvait dans un placard, dans un petit bâtiment vide que tous surnommaient 'Siberia'* » (page 349).

Cet événement a lourdement affecté Jobs. Il indique dans son discours de Stanford : « *La chose qui avait été le but de toute ma vie était perdue et c'était dévastant. (...) J'étais un échec public et j'ai même pensé fuir de la Silicon Valley* » (Discours de Stanford, 2005).

Son limogeage a eu sur Jobs un impact négatif très important dans la mesure où cela lui rappelait sa blessure d'enfance c'est-à-dire l'abandon dans la mesure où les trois personnes<sup>4</sup> qui représentaient pour lui des figures paternelles l'avaient abandonné. Il se sentait abandonné, encore une fois : « *Quand il a été rejeté par ses figures paternelles, c'est comme si on l'abandonnait une deuxième fois. 'J'ai eu l'impression de recevoir un coup de poing dans le ventre. J'étais sonné ; je n'arrivais plus à respirer' me confiera plus tard Jobs* » (page 350).

**Résilience de Steve Jobs face à l'événement.** Jobs parvient à surmonter cet événement. Sa résilience individuelle est illustrée par sa capacité à maintenir un équilibre stable. En effet, aucune psychopathologie n'est apparente après cet événement. Très vite Jobs reprend tout d'abord les activités internes à Apple et quelques temps après il crée une entreprise et en achète une autre. En effet, alors qu'il s'est fait limogé à la fin du mois de mai, dès le mois de juin il se rend à Paris pour donner une conférence à une Apple Expo. Puis, il se rend à Moscou pour l'exportation du Macintosh. Et, c'est en août qu'il décide de créer une nouvelle société : « *Le visage de Steve Jobs s'est soudain illuminé (...) Il entrevoyait toutes les possibilités qui s'offraient à lui. Il allait créer une nouvelle société. Il était jeune et riche et il tenait son nouveau grand projet* » (page 355). Le 13 septembre Jobs présente son projet devant le conseil d'administration : « *'J'ai beaucoup réfléchi et je crois qu'il est temps pour moi de tourner la page. Je ne peux rester sans rien faire. Je n'ai que trente ans, c'est trop jeune pour la retraite'. Puis il présenta son projet : concevoir un ordinateur pour le monde universitaire* » (page 357).

---

<sup>4</sup>Ces trois personnes sont Sculley, Markkula et Arthur Rock. Markkula est le premier grand investisseur d'Apple et président du conseil d'Administration (Isaacson, 2011, page 15). Rock est l'un des premiers membres du conseil d'administration d'Apple (Isaacson, 2011, page 16).

Lorsqu'il révéla son projet lors d'un conseil d'administration, il assura que la société ne ferait aucune concurrence à Apple et que les employés qu'il comptait prendre avec lui n'ont aucune fonction clé chez Apple. Néanmoins, le conseil d'administration et le comité de direction accusèrent Jobs d'avoir débauché des membres importants d'Apple et lui déclarèrent la guerre. Par la suite, les relations se détériorèrent d'autant plus. Jobs démissionna de sa fonction de président d'honneur et Sculley et le conseil d'administration décidèrent de le poursuivre en justice notamment pour la création d'une entreprise rivale d'Apple et le fait de débaucher d'Apple des employés de premier rang. Face à cette situation d'adversité, Jobs ne se déstabilisa pas. Au contraire, ceci anima chez lui un sentiment de vengeance et le motiva davantage pour créer son entreprise. C'est ce qu'il fera en créant NeXT : *« Il était furieux et maintenant bien décidé, même s'il ne voulait pas le reconnaître, à lancer une société concurrente d'Apple. Viser le marché de l'éducation, où Apple était bien implanté, raconte Joanna Hoffman qui travailla une courte période pour la nouvelle société de Jobs, c'était de la pure vengeance, de la mesquinerie manifeste. Il voulait leur rendre la monnaie de leur pièce »* (page 364).

Outre la création de NeXT, Jobs acquies également une entreprise. A l'automne 1985, George Lucas, propriétaire du studio Lucasfilm eut besoin de liquidités. Il souhaita vendre le département informatique du studio. Ce département était composé de deux équipes : l'une spécialisée dans le développement d'ordinateur pouvant numériser les images d'un film et l'autre dans l'animation numérique. En janvier 1986, Jobs racheta 70% de la société. Lors des négociations, c'est Jobs qui eu le contrôle : *« Mais Steve ne s'en est pas laissé conter, (...). Il a lancé tout de suite les négociations. Quand le directeur financier est venu, Steve tenait déjà les rênes et l'autre n'avait plus qu'à jouer les seconds couteaux »* (pages 397-398). Le capital injecté par Jobs permit au département d'être viable et de devenir une société autonome qui prit le nom Pixar. Après l'acquisition, Jobs s'occupait essentiellement de stratégies et de finances mais par la suite il voulut occuper un plus grand rôle.

**Réussites entrepreneuriales.** Avec NeXT, Jobs ne connut pas le succès qu'il avait rencontré avec Apple dans la mesure où, les ordinateurs NeXT n'ont jamais pu atteindre les résultats escomptés : *« Quand le NeXT fut mis en vente au milieu de l'année 1989, l'usine était conçue pour sortir dix mille unités mensuelles. Les commandes ne dépassèrent pas les quatre cents par mois. Les beaux robots flambant neufs, dans leur jolie livrée colorée, connaissaient le chômage technique et NeXT perdait de l'argent à flots »* (pages 393-394).

Néanmoins, la création de cette entreprise a permis à Jobs d'atteindre un autre objectif notamment celui de revenir chez Apple. En effet, après son limogeage, Jobs a toujours voulu revenir chez Apple car il avait conscience que c'est avec cette société qu'il pouvait créer de grands produits : *« Ce que son ego réclamait, c'était de laisser une trace dans l'histoire. Un double legs : un : créer des produits innovants qui allaient bouleverser la vie des gens ; deux : édifier une société pérenne qui lui survivrait. Il voulait sa place au panthéon des grands inventeurs du siècle en compagnie de Edwin Land, Bill Hewlett et David Packard – et si possible, juste un peu au-dessus. Le meilleur moyen d'y parvenir, c'était de retourner chez Apple et de réclamer son royaume »* (page 493).

En 1996, lorsqu'Apple eut besoin d'un nouveau système d'exploitation pour le Mac, deux entreprises étaient dans la course : Be<sup>5</sup> la société créée par Jean-Louis Gassée et NeXT. Mais c'est la grande prestation de Jobs qui convainquit le P-DG et cadres d'Apple d'opter pour le système d'exploitation de NeXT : *“Amelio<sup>6</sup> opta pour Jobs. Il lui téléphona pour lui annoncer qu'il comptait demander au conseil d'administration l'autorisation d'ouvrir les négociations pour le rachat de NeXT »* (page 486).

Au regard du prix auquel NeXT a été acquis, on peut dire qu'il s'agit d'une réussite entrepreneuriale. En effet, l'acquisition a été finalisée à un peu plus de quatre cents millions de dollars alors que les revenus de NeXT pour l'année 1990 s'élevaient à vingt huit millions de dollars : *« La partie financière ne posa pas de problèmes majeurs. Jobs ne voulait pas se montrer trop gourmand. Il proposa qu'Apple achète douze dollars l'action de NeXT. Cela fixait le prix de la société à cinq cents millions de dollars. C'était trop cher pour Amelio qui fit une contre-proposition : dix dollars l'action, pour un total d'un peu plus de quatre cents millions. A l'inverse de Be ; NeXT avait un logiciel opérationnel, et une équipe d'informaticiens hors pair, mais Jobs fut néanmoins surpris de la générosité de l'offre. Il s'empressa d'accepter »* (pages 486-487).

Avec cette acquisition, l'objectif de Jobs était de siéger au conseil d'administration puis de prendre la fonction de P-DG.

Concernant l'acquisition de Pixar, on peut dire que là aussi il s'agit d'un projet entrepreneurial qui s'est soldé par une réussite même si les débuts ont été difficiles. En effet, les trois services de Pixar c'est-à-dire les ordinateurs, les logiciels et les animations perdaient

---

<sup>5</sup> « Société fondée par Jean-Louis Gassée qui a été directeur général d'Apple France ; il a dirigé le département Macintosh quand Jobs a été mis à la porte en 1985. Il quitte Apple en 1990 pour lancer sa société Be » (Isaacson, 2011, page 14)

<sup>6</sup> P-DG d'Apple en 1996.

de l'argent. C'est Jobs qui apportait des fonds propres pour renflouer les caisses de la société : « *A cette époque, Jobs avait déjà injecté cinquante millions de dollars dans Pixar, soit plus de la moitié de la somme qu'il avait empochée en vendant ses actions Apple* » (page 411).

Jobs protégea particulièrement le service animation si bien que lorsque le personnel de ce service lui demanda d'apporter trois cent mille dollars de sa poche pour la réalisation d'un nouveau film, Jobs accepta tout en leur demandant de faire un grand film. Ce film intitulait *Tin Toy* gagna en 1988 l'Oscar du meilleur court-métrage d'animation : « *C'était la première fois qu'un film entièrement conçu par ordinateur décrochait cette récompense* » (page 410).

Ce succès permit à Pixar de former une alliance stratégique avec Disney. L'accord fut conclu en mai 1991 pour le film *Toy Story*. Néanmoins, à cette période Pixar était au bord de la faillite et Disney en position de force, ce qui a permis à ce dernier de s'imposer dans la négociation : « *Disney aurait la propriété du film et des personnages, verserait à Pixar 12,5 pour cent des recettes, aurait le contrôle artistique, pourrait arrêter le film quand bon lui semble contre une indemnité minime, et aurait l'option (non l'obligation) de produire les deux films suivants de Pixar, ainsi que le droit de réaliser (avec ou sans Pixar) les suites reprenant les personnages du film* » (page 462).

Le film fut un succès commercial : « *Dès la première semaine d'exploitation, le film fut amorti, rien qu'avec le marché national – trente millions de dollars de recette. C'était le blockbuster de l'année, il battit à plates coutures Batman Forever et Apollo 13, avec cent quatre-vingt-douze millions de dollars aux Etats-Unis, pour un total planétaire de trois cents soixante-deux millions de dollars* » (page 469).

Par la suite, Jobs décida d'introduire Pixar en bourse afin de ne plus dépendre de Disney pour financer les films et afin d'exiger la moitié des bénéfices réalisés. L'introduction en bourse fut un exploit : « *Ce fut l'introduction en Bourse la plus spectaculaire de l'année ; elle se révéla plus juteuse encore que celle de Netscape. Durant la première demi-heure, l'action grimpa jusqu'à quarante-cinq dollars ; la Bourse fut un moment débordée parce qu'il y avait trop d'acheteurs. Elle atteignit un pic à quarante-neuf, puis se stabilisa à trente-neuf dollars à la fermeture. Plus tôt cette année là, Jobs avait tenté de trouver un repreneur pour Pixar, pour cinquante millions de dollars, histoire de récupérer ses fonds. A la fin de cette journée historique, les actions qu'il avait gardées – soit 80 pour cent de la société – valaient plus de vingt fois cette somme : un milliard deux cents millions de dollars ! C'était près de cinq fois plus que ce qu'il avait gagné avec l'introduction en Bourse d'Apple en 1980* » (page 471).

L'entrée en bourse de Pixar lui permettait de ne plus dépendre de Disney et d'accroître son pouvoir de négociation : « *Puisque nous allons apporter la moitié du budget, je pouvais axiger d'avoir la moitié des bénéfices. Mais plus important encore, on aurait nos deux noms au générique. Ce serait désormais des films Disney et Pixar* » (page 471).

Disney se rendant compte que ses propres films d'animation ne rencontrèrent aucun succès et que le groupe avait perdu de l'argent dans le secteur de l'animation décida d'acheter Pixar afin de pallier ses faiblesses artistiques. Jobs accepta mais il s'agissait en réalité une acquisition inversée dans la mesure où les personnes détenant les compétences clés chez Pixar allaient prendre les postes clés chez Disney : « *L'accord statuait que Disney achetait Pixar pour sept milliards quatre cent mille dollars. Jobs devenant ainsi l'actionnaire principal de Disney, avec environ 7 pour cent des actions de la compagnie, contre le 1,7 pour cent d'Eisner<sup>7</sup> et le 1 pour cent de Roy Disney. Disney Animation serait sous la houlette de Pixar, avec Lasseter<sup>8</sup> et Catmull<sup>9</sup> aux commandes de l'unité combinée. Pixar conserverait son identité indépendante, avec ses studios et ses bureaux d'Emeryville, ainsi que ses propres adresses électroniques* » (page 699).

Même si la réussite entrepreneuriale se mesure souvent à travers le chiffre d'affaires ou les profits réalisés, parfois l'objectif de l'entrepreneur peut être tout autre. Jobs répéta à plusieurs reprises que son objectif ultime n'était pas de faire fortune : « *Je ne compte pas acheter de yacht. Je n'ai jamais fait ça pour l'argent* » (page 471). Jobs a toujours souhaité changer le monde et créer des entreprises pérennes qui lui survivraient. C'est ce qu'il a réussi à faire avec ses deux principales entreprises Apple et Pixar : « *Mais il avait également le don de créer de grandes sociétés, ayant un fort capital sympathie auprès du public. Il en fonda ainsi deux parmi les plus importantes du siècle : Apple et Pixar* » (page 473).

**Rôle de la résilience dans les réussites entrepreneuriales.** Ici, les réussites entrepreneuriales résultent de la création de NeXT et de l'acquisition de Pixar. Si c'est deux opérations ont pu avoir lieu c'est parce qu'après son limogeage, Jobs a réussi à maintenir un état d'équilibre stable et a très vite rebondi en maintenant dans un premier temps ses activités chez Apple puis dans un second temps, en développant ses propres activités en dehors d'Apple.

---

<sup>7</sup> « Michael Eisner : P-DG impitoyable de Disney qui a permis le rachat de Pixar » (Isaacson, 2011, page 15).

<sup>8</sup> « John Lasseter : cofondateur de Pixar et réalisateur de génie » (Isaacson, 2011, page 15).

<sup>9</sup> « Edwin Catmull : cofondateur de Pixar, puis l'un des membres du comité directeur de Disney » (Isaacson, 2011, page 13).

### **Période 3 : Son retour chez Apple et les innovations consécutives**

Bien que cette phase ne soit pas caractérisée par un événement traumatisant, nous la séparons des autres phases dans la mesure où elle caractérise un nouveau départ dans la vie de Steve Jobs et est constituée de plusieurs réussites entrepreneuriales.

*Réussites entrepreneuriales.* Après son retour chez Apple en janvier 1997, Steve Jobs a été à l'origine de plusieurs innovations qui ont rencontré un succès phénoménal. Parmi ceux-ci on peut notamment citer, l'iMac, les Apple Store, l'iTunes ainsi que l'iPod. Ainsi, l'iMac est lancé en août 1998 et rencontre un réel succès : « *L'iMac fut mis en vente en août 1998 pour mille deux cent quatre-vingt-dix-neuf dollars. Deux cent soixante-dix-huit mille unités s'écoulèrent au cours des six premières semaines, huit cent mille avant la fin de l'année, ce qui constitue la vente d'ordinateurs la plus spectaculaire de l'histoire d'Apple. Fait particulièrement notable, 32 pour cent des acheteurs acquéraient leur premier ordinateur, et parmi eux, 12 pour cent étaient d'anciens utilisateurs de PC, donc de Windows* » (page 567).

Le premier Apple Store a été ouvert en mai 2001. Les ventes réalisées dans les Apple Store ont permis d'établir un record en termes de ventes : « *Les magasins Gateway avaient une moyenne de deux cent cinquante visiteurs par semaine. En 2004, les Apple Store en comptaient cinq mille quatre cents. Cette année-là, ils réalisèrent un milliard deux cent mille dollars de revenus, établissant un record dans l'industrie de la vente de détail pour avoir dépassé le palier du milliard de dollars* » (pages 597-598). En 2011, la société avait ouvert trois cent dix-sept Apple Store qui constituent un atout majeur pour la société dans la mesure où ils favorisent la communication et la construction d'une image de marque : « *S'ils ne représentaient que 15 pour cent des revenus d'Apple, en simples termes de buzz, de publicité, d'image de marque, ils dopaient la société toute entière* » (page 601).

Etant donné que le lecteur de l'iMac ne pouvait pas graver des CD, Apple avait pris du retard par rapport à ses concurrents. D'autant plus que depuis l'an 2000, graver de la musique sur les CD était devenu une pratique courante. L'ajout d'un graveur de CD à l'iMac ne suffisait pas, Apple devait proposer quelque chose de nouveau et différent pour rattraper son retard et faire mieux que ses concurrents. C'est ainsi qu'en janvier 2001 Apple lança l'iTunes : un foyer numérique permettant de stocker, gérer et lire de la musique sur les ordinateurs. Dans la

continuité, l'étape suivante consistait à créer un lecteur de musique portatif. Ainsi, l'iPod fut lancé en octobre 2001 et fit un succès sur tous les angles. Tout d'abord, parce qu'il a permis à Apple de se positionner comme une entreprise technologique : « *Ainsi naquit l'iPod, l'appareil qui, au cours des dix années à venir, ferait passer Apple d'un simple fabricant d'ordinateurs à l'une des sociétés technologiques les plus puissantes du monde* » (page 614). Ensuite, sur le plan commercial, l'iPod a rencontré un grand succès dans la mesure où les consommateurs apprécèrent le produit « *les consommateurs en firent très vite un succès phénoménal* » (page 627).

A la suite, Jobs eu l'idée de lancer un service de vente en ligne de musique. Et Jobs réussit à convaincre les maisons de disque à autoriser Apple à vendre leurs chansons sur la plateforme : « *Ainsi, il lança le développement d'un iTunes Store et persuada les cinq plus grandes maisons de disques d'autoriser la vente des versions numériques des chansons dont elles détenaient les droits* » (page 632). Là aussi, le lancement de l'iTunes Store a été un succès phénoménal : « *Eddy Cue, le responsable du magasin en ligne, avait prédit qu'Apple vendrait un million de morceaux en six mois. En réalité, l'iTunes Store en écoula un million en six jours* » (page 643).

**Rôle de la résilience dans les réussites entrepreneuriales.** Un des facteurs explicatifs de la réussite de ces innovations est le style de management pratiqué par Jobs. En effet, ce dernier pratiquait un style de management très dur avec ses salariés, collègues et fournisseurs. Ainsi, de nombreux passages du livre témoignent de ce style de management qui pouvait même se caractériser par l'humiliation publique des salariés. Ceci s'explique principalement par son tempérament « *tempétueux* » (page 595) ou « *mercurien* » (page 390) présenté dans le livre. Par exemple, dans le contexte de lancement de l'iMac, lors d'une réunion, Jobs fut pris d'une de ses fameuses colères : « *On a assisté à l'une de ses fameuses colères, raconte Jony Ive. Une vraie furie. Le patron fit le tour de la table et se mit à agresser tout le monde, à commencer par Rubinstein : 'Tu sais qu'on essaie de sauver cette boîte ! Et toi et tes gars, vous merdez complètement !'* » (page 561).

Plusieurs de ses proches associent son tempérament au traumatisme qu'il a vécu dans son enfance. En effet, parmi ses proches, nombreux sont ceux qui disent que le traumatisme de l'abandon a laissé chez Jobs « *plein d'éclats de verre* » (page 35). A titre illustratif, Andy Hertzfeld, qui a travaillé avec Jobs et est resté dans son entourage proche souligne que : « *Le plus étonnant chez Steve, c'est qu'il ne peut s'empêcher d'être cruel envers certaines*



*personnes – une sorte de réflexe pavlovien. La clé du mystère, c'est le fait d'avoir été abandonné à la naissance. Cette déchirure a laissé une marque indélébile, c'est là tout le problème* » (page 35).

Même si ce style de management pouvait être contre-productif dans certains cas, une pratique qui revient souvent dans le livre a sans aucun doute été la clé de certaines réussites : il s'agit notamment de ce qu'Isaacson appelle le « *champ de distorsion de la réalité* ». Pour plusieurs des produits qui ont été lancés après son retour chez Apple, cette pratique a permis la réalisation des objectifs dans les délais. Par exemple, lors du lancement de l'iMac, Steve Jobs souhaitait positionner une poignée sur le dessus. Les spécialistes de la fabrication s'y opposèrent pour des raisons pratiques et financières. Néanmoins, Jobs leur demanda de trouver une solution : « *Les gars de la fab' m'ont sorti trente-six raisons pour me prouver que c'était impossible à réaliser* ». « *On va le faire quand même !* ». « *Mais comment ?* ». « *C'est votre problème. Je suis le P-DG et moi je pense que c'est faisable* ». « *Ils n'étaient pas contents, pourtant ils trouvèrent une solution* » (page 560).

Outre le mode de management, un autre facteur explique également la réussite des innovations : il s'agit de la différenciation que nous avons déjà évoquée lors de la première phase et avons montré qu'elle résulte de la résilience de Jobs. Après son retour chez Apple, Jobs s'appuiera davantage sur le principe de différenciation. Tout d'abord, au niveau de la communication, Apple a lancé le slogan « *Think Different* » accompagné d'un spot publicitaire dans lequel on peut voir des personnalités qui ont marqué l'histoire comme Gandhi, Picasso ou encore Martin Luther King et à travers lesquelles Apple fait passer le message suivant : « *seuls ceux qui sont assez fous pour penser qu'ils peuvent changer le monde y parviennent* » (page 529).

La différenciation se caractérise également par les activités réalisées par Apple. En effet, la société est la seule à proposer un système complet à travers la fabrication du matériel, du logiciel et des services. Apple a donc réussi à construire au fil du temps, un système fermé lui permettant de se différencier de ses concurrents : « *En alliant matériel, logiciel et services et en les contrôlant de près, Apple a réussi à surpasser ses rivaux et à proposer des produits impeccables* » (page 782).

#### ***Période 4 : Sa maladie et les innovations consécutives***

**Événement traumatisant.** Le troisième événement traumatisant vécu par Jobs est relatif à sa maladie : un cancer du pancréas. Celui-ci a été diagnostiqué en octobre 2003 suite à un examen réalisé par un scanner. Le médecin lui annonça alors qu'il ne lui restait plus que quelques mois à vivre. Toutefois, la biopsie révéla qu'il s'agissait d'une tumeur rare se développant lentement et pouvant se soigner avec succès. Les médecins préconisèrent la chirurgie. Néanmoins, Jobs refusa l'opération chirurgicale : « *'Je ne supportais pas l'idée qu'on m'ouvre le corps, alors j'ai décidé d'essayer d'autres méthodes' (...)* il s'imposa un régime végétarien strict, à base de grandes quantités de carottes crues et de jus de fruits frais » (pages 718). Lorsque son entourage parvient à le convaincre de se faire opérer en juillet 2004 le cancer s'était étendu. Les médecins ont découvert trois métastases au foie lors de l'opération.

**Résilience de Jobs face à l'événement.** Dans le cadre de cet événement, Jobs fait toujours preuve d'une grande capacité de résilience dans la mesure où juste après son opération, il envoie un mail à ces salariés et collègues et leur fait part de son intention de reprendre le travail : « *En mon absence, j'ai demandé à Tim Cook de superviser l'ensemble des opérations, donc tout devrait bien se passer. Je suis certain que je harcèlerai de nouveau certains d'entre vous dès le mois d'août par téléphone et j'ai hâte de vous revoir tous en septembre* » (page 721). A titre de comparaison, en 1980 Steve Wozniak a frôlé la mort après s'être craché avec son monomoteur. Après son rétablissement, Wozniak décida de prendre ses distances avec Apple et il n'y a plus jamais contribué. Ainsi, contrairement au choix de Wozniak, Jobs non seulement reprend les rênes d'Apple mais en plus il fait des choix audacieux : « *En effet, après sa convalescence, il reprit ses affaires avec plus de passion encore, comme s'il ne lui restait que très peu de temps pour accomplir son œuvre. Comme il l'avait dit dans son discours émouvant de Stanford, la maladie lui rappelait qu'il n'avait rien à perdre, aussi devait-il aller de l'avant. 'Il est revenu investi d'une mission, explique Cook. Même s'il dirige désormais une grande entreprise, il continue à faire des choix audacieux, qu'à mon sens personne d'autre n'aurait osé faire'* » (page 729-730). Après la survenue de cet événement, on n'observe pas de pathologies post-traumatiques dans la mesure où Jobs parvient à maintenir un état d'équilibre stable.

**Réussites entrepreneuriales.** Les deux produits qu'il a lancés après sa maladie sont l'iPhone et l'iPad. Ainsi, l'iPhone est présenté en janvier 2007 et lancé en juin 2007 : « *En 2010, Apple avait vendu quatre-vingt-dix millions d'iPhone, raflant en chiffre d'affaires, la*

*moitié du marché du mobile* » (page 750). Par la suite, même si l'iPad a été imaginé avant l'iPhone, il sera lancé en 2010 et son succès sera plus grand que l'iPhone lors de son lancement : « *En moins d'un mois, Apple vendit un million d'iPad. Deux fois plus que l'iPhone au moment de sa sortie. En mars 2011, neuf mois après son lancement, quinze milliards d'unités s'étaient écoulées. Finalement, ce fut le lancement d'un bien de consommation le plus réussi de l'histoire* » (page 784).

**Rôle de la résilience dans les réussites entrepreneuriales.** Le rôle de la résilience est clairement visible dans la mesure où sa maladie lui fait prendre conscience de la mort. Il parvient à surmonter ce traumatisme étant donné qu'il reprend ses activités et le fait d'être confronté à la mort, le rend plus audacieux : « *Me rappeler que je serai bientôt mort a été un moteur essentiel pour m'aider à prendre les plus grandes décisions de ma vie. Parce que presque tout – les attentes, la fierté, la peur de l'embarras ou de l'échec-, tout cela s'évanouit face à la mort...Et qu'il ne reste que ce qui compte vraiment. Se rappeler qu'on va mourir est le meilleur moyen d'éviter le piège qui consiste à croire qu'on a quelque chose à perdre* » (Discours de Stanford, 2005 ; Isaacson, 2001 : 723-724). Et en effet, le lancement de l'iPhone fut une décision très audacieuse dans la mesure où quand il prend la décision de créer l'iPhone en 2005 l'iPod était devenu le produit phare d'Apple et représentait 45 pour cent des revenus de la société. Mais, Jobs s'inquiétait de l'avenir du produit au regard de ce qui se passait pour les appareils photos numériques depuis que les téléphones étaient équipés d'appareil photo. Le même scénario pouvait se produire pour l'Ipod si les fabricants équipaient les téléphones mobiles de lecteur MP3. Ainsi, afin d'éviter cette issue, Jobs décida de lancer un téléphone mobile comprenant un lecteur MP3 même si ce produit risquait de cannibaliser l'iPod : « *L'une des règles d'or de Jobs était de ne pas avoir peur de se cannibaliser soi-même : 'Si vous ne le faites pas, quelqu'un d'autre le fera à votre place !'* » (pages 649-650).

Outre le renforcement de l'audace, le rôle de la résilience est également visible à travers le style de management qui permet d'obtenir les résultats escomptés à travers le « *champ de distorsion de la réalité* ». Par exemple, lors de la conception de l'iPhone, Jobs souhaitait intégrer un écran en verre sur les téléphones. Il rencontra alors le dirigeant d'une entreprise spécialisée dans ce domaine. Mais le dirigeant expliqua à Jobs que sa société avait conçu un « verre Gorilla » un matériau très résistant mais comme il n'avait jamais trouvé son marché alors la société cessa de le fabriquer. Jobs demanda au dirigeant de se mettre à fabriquer ce

verre et lui demanda de fabriquer autant de verre possible et lui donna un délai de six mois. Ceci n'était absolument pas faisable car la société n'avait pas les outils de production et aucune de ses usines fabriquaient ce verre. La réponse de Jobs fut : « *Ce n'est pas un problème (...) on peut le faire. Réfléchis. Tu vas trouver la solution* » (pages 745 et 746). Et la société réussit à fabriquer les verres Gorilla dans les quantités demandées et à la date butoir fixée par Jobs : « *En se remémorant cette conversation, Weeks secoua la tête. Il n'en revenait toujours pas : 'Nous l'avons fabriqué en moins de six mois ! Nous avons produit un verre totalement inédit'* » (page 746).

## **Discussion**

Notre recherche apporte trois contributions à la littérature sur la résilience individuelle. Tout d'abord, elle permet de comprendre comment la résilience individuelle favorise la réussite entrepreneuriale dans une approche contenu. Ensuite, cette recherche permet de développer une vision processuelle de la résilience à travers le rôle que celle-ci joue dans la trajectoire entrepreneuriale d'un individu. Enfin, elle permet d'identifier la résilience comme un facteur favorable au contournement du dilemme de l'innovateur.

### ***Le rôle de la résilience individuelle dans la réussite entrepreneuriale***

La première contribution de cette recherche est de montrer le rôle de la résilience individuelle dans la réussite entrepreneuriale (voir figure 1). Ainsi, nous montrons que la construction d'une résilience individuelle se caractérise par la construction de quatre facteurs de résilience : l'aptitude à être plus fort face une situation d'adversité, l'acquisition de ressources psychologiques, l'émergence d'un sentiment d'être différent des autres, et l'endurcissement et le renforcement du caractère et de la personnalité. Notre étude montre l'effet de ces quatre facteurs sur la réussite entrepreneuriale.

Le facteur de résilience relatif à l'aptitude à être plus fort face à une situation d'adversité permet de réduire l'impact d'un nouvel événement (Parker et al., 2015) et de rebondir suite à cet événement soit en continuant ses activités soit en entreprenant de nouveaux projets. Ceci est possible dans la mesure où ce facteur de résilience favorise le maintien d'un équilibre stable suite à la survenue d'un nouvel événement (Bonanno, 2004). Dans notre étude, suite au deuxième événement traumatisant, Steve Jobs continue ses activités dans un premier temps au

sein d'Apple puis entreprend de nouveaux projets externes à Apple. Après le troisième événement, on observe la même attitude c'est-à-dire le maintien d'un équilibre stable et la poursuite des activités. Ainsi, ce facteur de résilience favorise le maintien d'un équilibre stable à travers la réduction de l'impact d'un nouvel événement traumatisant : ce qui a pour effet de favoriser l'intention entrepreneuriale.

Conformément aux travaux de la littérature, notre étude permet de souligner que surmonter un événement traumatisant permet d'acquérir des ressources psychologiques (Parker et al., 2015) telles que l'ingéniosité, l'audace, l'optimisme (Manzano et Ayala, 2013 ; Ayala et Manzano, 2014) et la persévérance (Campbell-Sills et Stein, 2007). Ces ressources psychologiques augmentent la propension à prendre des risques. Notre étude de cas montre que c'est l'ingéniosité, l'audace et l'optimisme de Steve Jobs qui ont permis de créer la société Apple. En effet, c'est Jobs qui a convaincu Steve Wozniak de créer une société en mettant en avant le fait que même s'ils perdent leur mise, ils auront leur propre entreprise. Les ressources psychologiques favorisent donc l'intention entrepreneuriale (Shapiro, 1975 ; Bernard et Barbosa, 2016) à travers l'augmentation de la propension à prendre des risques. Ces mêmes ressources psychologiques interviennent lorsque Steve Jobs crée une nouvelle société et en achète une autre.

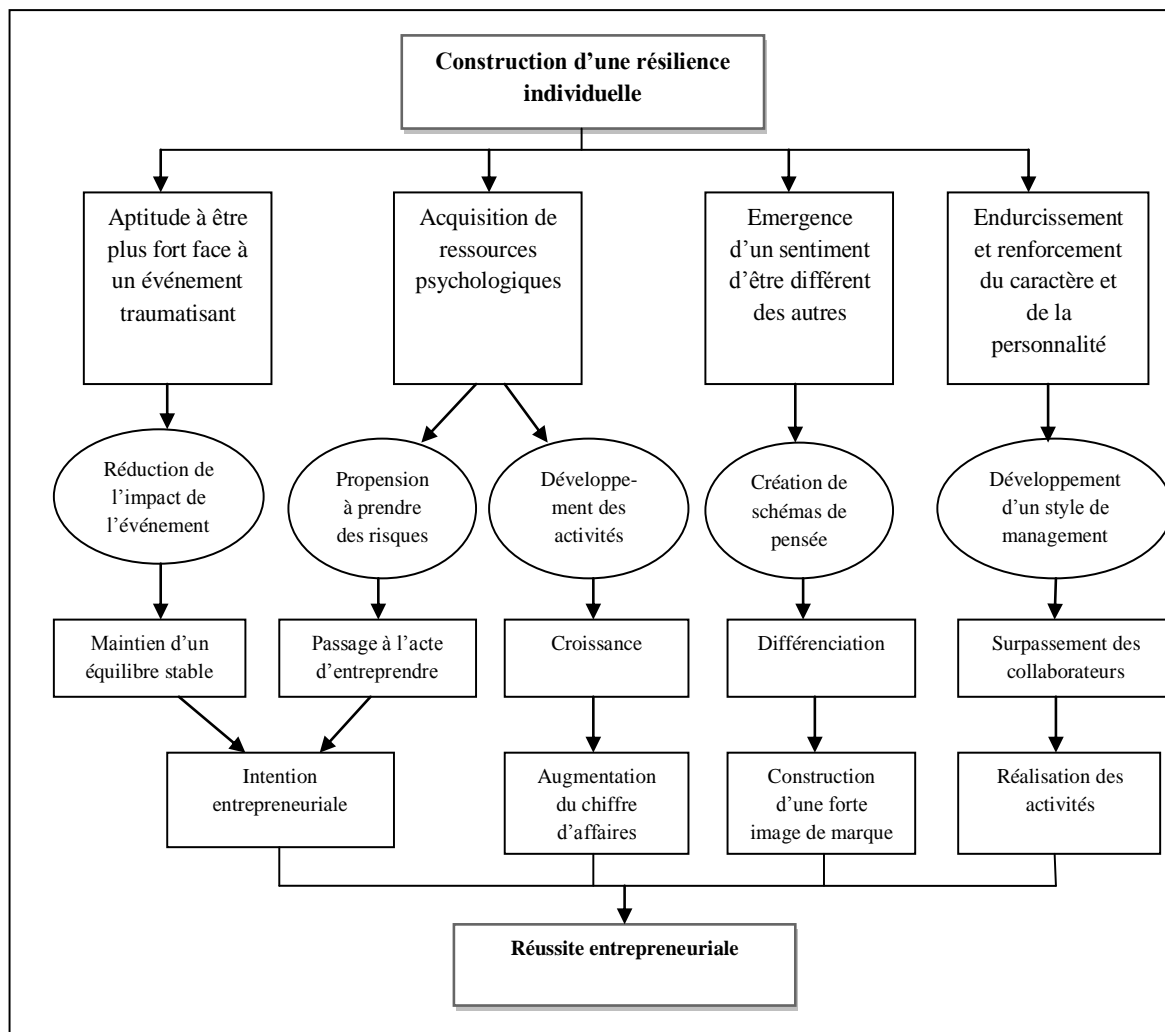
La ressource psychologique relative à la persévérance favorise la croissance de l'entreprise à travers le développement des activités. En effet, c'est la persistance de Jobs à trouver des fonds qui a favorisé la croissance de la société. La croissance de l'entreprise favorise la réussite entrepreneuriale (Ayala et Manzano, 2014 ; Fisher et al., 2016) à travers l'augmentation du chiffre d'affaires.

Notre étude montre également que la résilience permet l'émergence de certains sentiments : dans notre cas d'étude il s'agit du sentiment de se sentir différent des autres. Ces sentiments peuvent être transposés en schémas de pensée dans la vie professionnelle et peuvent ainsi favoriser la réussite entrepreneuriale. Par exemple, dans le cadre de notre étude, le premier événement traumatisant crée chez Steve Jobs un sentiment de différence. En effet, Steve Jobs surmonte le traumatisme lié à l'abandon à travers le sentiment de différence c'est-à-dire qu'il se considère comme quelqu'un de spécial. Ce sentiment se transpose dans sa vie professionnelle et Steve Jobs cherche à différencier Apple des concurrents. Cette différenciation permet à Apple de se construire une très forte image de marque.

La résilience permet également d'endurcir et de renforcer le caractère et la personnalité. Ceci peut se transposer dans le style de management pratiqué par l'individu résilient et peut favoriser la réussite entrepreneuriale car ce style de management peut conduire les collaborateurs à se surpasser face à l'exigence. En effet, Steve Jobs avait un style de management particulièrement dur avec ses collaborateurs. Cela pouvait aller jusqu'à l'humiliation en public. Même si ce style management pouvait parfois être contre-productif, une pratique faisant partie du management a favorisé la réalisation des activités à travers le lancement de certains produits dans les délais impartis : il s'agit de ce qu'Isaacson (2011) qualifie de « *champ de distorsion de la réalité* » qui consistait à faire croire aux individus qu'ils pouvaient atteindre les objectifs fixés.

En définitive, notre étude montre que les facteurs de résilience induisent quatre effets : l'intention entrepreneuriale, le développement du chiffre d'affaires, la construction d'une forte image de marque et la propension à réaliser les activités. La combinaison de ces effets favorise la réussite entrepreneuriale.

**Figure 1 : Rôle de la résilience individuelle dans la réussite entrepreneuriale**



### *Vision processuelle de la résilience individuelle*

La deuxième contribution de cette recherche est qu'elle permet de développer une vision processuelle de la résilience individuelle. Cette vision processuelle permet de comprendre le rôle des facteurs de résilience dans la trajectoire entrepreneuriale d'un individu (voir figure 2). En d'autres termes, la vision processuelle permet de comprendre comment la résilience se construit et se manifeste au cours de la vie d'un entrepreneur. Le processus se caractérise par trois phases. La première phase est relative à la création d'entreprise. Ainsi, notre étude montre conformément aux travaux de la littérature que la résilience individuelle se construit lorsque l'individu est confronté à un premier événement traumatisant (Ayala et Manzano, 2014). La construction de la résilience se caractérise par la construction de quatre facteurs : l'aptitude à être plus fort face à une situation d'adversité, l'acquisition de ressources

psychologiques (Campbell-Sills et Stein, 2007 ; Manzano et Ayala, 2013 ; Ayala et Manzano, 2014 ; Parker et al., 2015), l'émergence d'un sentiment d'être différent et l'endurcissement et le renforcement du caractère et de la personnalité. Plus tard dans son parcours de vie, lorsque l'individu détient une idée novatrice qui pourrait être commercialisée, les ressources psychologiques (ingéniosité, audace, optimisme) favorisent le passage à l'acte d'entreprendre (Bernard et Barbosa, 2016). C'est à partir de ce moment là que débute la trajectoire entrepreneuriale de l'individu qui se caractérise par la création d'une entreprise. En effet, dans le cas étudié, c'est la propension de Steve Jobs à prendre des risques - favorisée par les ressources psychologiques - qui a été à l'origine de la création d'Apple. Lors de cette première période entrepreneuriale, le projet entrepreneurial c'est-à-dire la création d'une entreprise est également influencée par le facteur de résilience relatif à l'émergence d'un sentiment d'être différent des autres. Notre étude montre que ce sentiment se transpose en schémas de pensée dans la vie professionnelle. Ces schémas de pensée dictent la stratégie globale de l'entreprise. Dans le cas étudié, Steve Jobs a surmonté le premier événement traumatisant à travers le développement d'un sentiment de différence c'est-à-dire qu'il a pensé qu'il était quelqu'un de spécial. Ce sentiment s'est transposé sur le plan professionnel lorsqu'il a créé Apple dans la mesure où son objectif était de différencier sa société des concurrents. Par la suite, toutes les orientations stratégiques d'Apple ont été basées sur ce principe directeur qu'est la différenciation.

La deuxième phase du processus débute lorsque l'individu est confronté à un deuxième événement traumatisant. Ainsi, son aptitude à être plus fort face à une situation d'adversité permet de réduire l'impact de ce nouvel événement (Parker et al., 2015). Par conséquent, la trajectoire entrepreneuriale n'est pas interrompue et ce facteur de résilience permet la continuité de la trajectoire entrepreneuriale. Dans notre cas d'étude, le deuxième événement se caractérise par le limogeage de Steve Jobs. On remarque que bien que cet événement soit extrêmement lourd sur le plan émotionnel, son effet est de courte durée dans la mesure où peu de temps après la survenue de cet événement, Steve Jobs reprend ses activités au sein d'Apple. Ceci s'explique par le fait que sa capacité de résilience lui permet d'être plus fort face à une nouvelle situation d'adversité et lui permet de maintenir un équilibre stable sans symptômes de dépression ni de troubles de stress post-traumatiques (Bonanno, 2004).



Outre le fait de réduire l'impact d'un événement traumatisant, la résilience individuelle permet également de rebondir après l'événement et favorise une nouvelle fois le passage à l'acte d'entreprendre (Shapero, 1975 ; Bernard et Barbosa, 2016) à travers l'influence des ressources psychologiques. En effet, notre étude montre que les ressources psychologiques (ingéniosité, audace, optimisme et persévérance) acquises précédemment permettent à Steve Jobs de rebondir après l'événement à travers la création d'une nouvelle société et l'acquisition d'une entreprise.

La troisième phase du processus porte sur la croissance de l'entreprise créée. Notre recherche montre que l'individu résilient est capable de poursuivre les innovations même dans un contexte d'entreprise établie. En d'autres termes, la résilience favorise également l'intrapreneuriat. En effet, alors que les travaux de la littérature montrent que la résilience favorise l'intention (Shapero, 1975 ; Bullough et al., 2014 ; Bernard et Barbosa, 2016) et la réussite (Ayala et Manzano, 2014 ; Fisher et al., 2016) entrepreneuriale, notre étude permet de prolonger ces travaux en montrant qu'un individu résilient peut également lancer des innovations dans un contexte d'entreprise établie. Dans notre cas d'étude, lorsque Steve Jobs est revenu chez Apple, il a été à l'origine de plusieurs innovations telles que l'iMac, l'iPod, l'iTunes ou encore l'iStore. Même s'il s'agit d'un individu avec un fort capital entrepreneurial, les ressources psychologiques acquises après les événements traumatisants sont forcément intervenues lorsque Steve Jobs a dû faire des choix audacieux. Notre étude de cas est quelque peu spécifique dans la mesure où elle porte sur un entrepreneur qui a créé une entreprise, qui s'est fait limoger de son entreprise puis qui est revenu au sein de cette même entreprise. Néanmoins, cette phase peut permettre d'illustrer le cas d'un entrepreneur qui parvient à maintenir sa capacité d'innovation même après la croissance de l'entreprise qu'il a créé.

La différenciation précédemment décrite intervient également dans cette phase caractérisée par l'intrapreneuriat. En effet, lorsque Steve Jobs est de retour chez Apple, il fait de la différenciation le principe directeur de la stratégie. A titre illustratif on peut citer la fameuse opération de communication qui donne naissance au slogan « *Think Different* ».

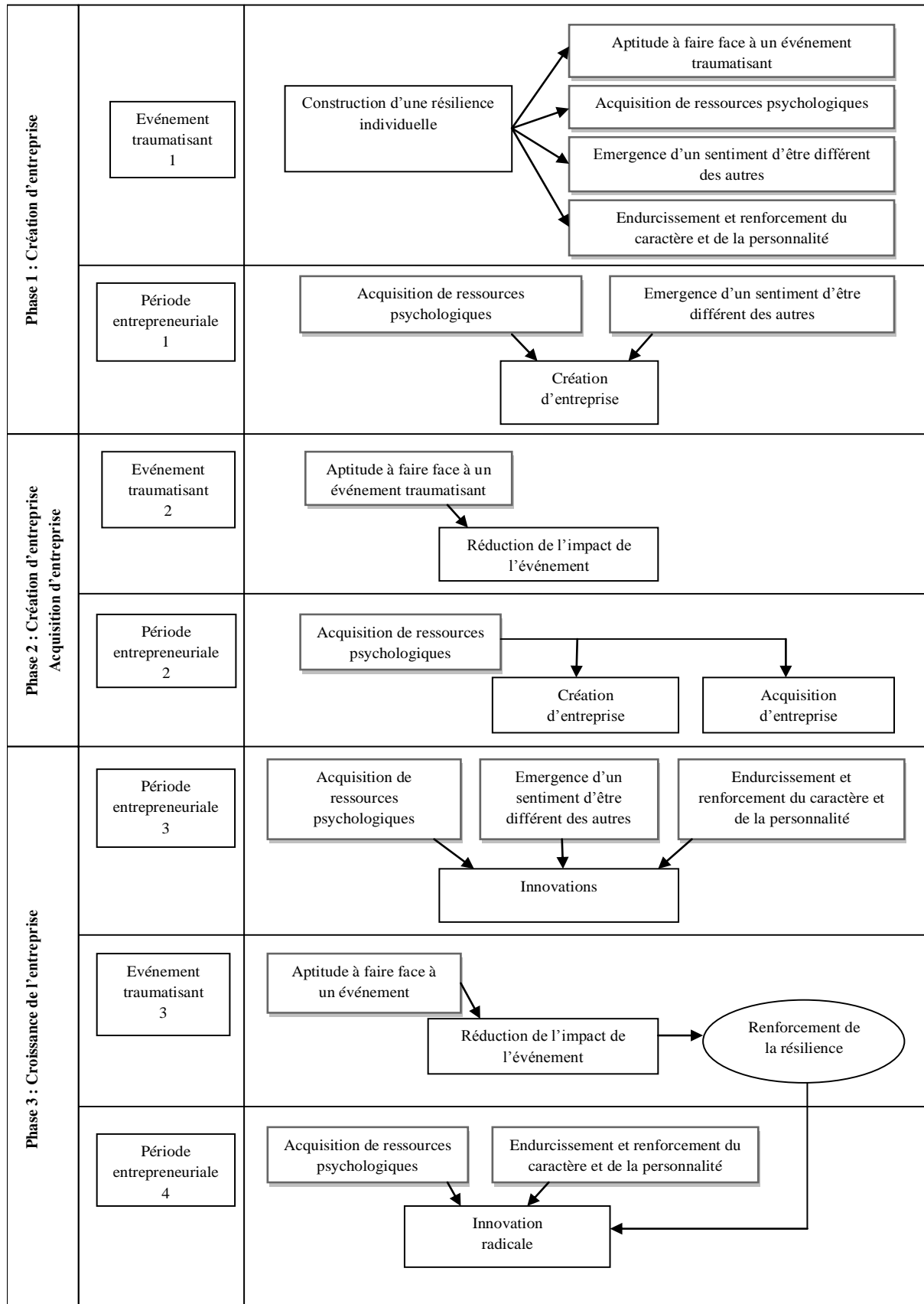
Dans le contexte d'entreprise établie, le rôle de la résilience apparaît également dans le style de management pratiqué par l'individu résilient. Comme indiqué précédemment, le fait de surmonter un événement traumatisant permet d'endurcir et de renforcer le caractère et la

personnalité. Notre cas d'étude montre comment cela se transpose dans le style de management. En effet, Steve Jobs pratiquait un style de management très dur envers ses collaborateurs et ses fournisseurs : cela pouvait même aller jusqu'à l'humiliation. Néanmoins, une pratique dans le style de management était particulièrement efficace pour motiver les collaborateurs et partenaires. Walter Isaacson (2011) parle de « *distorsion du champ de la réalité* » pour qualifier cette pratique. Cela consistait à faire croire aux individus qu'ils étaient capables de trouver une solution à une problématique rencontrée. Ceci avait pour résultat d'atteindre les objectifs fixés. Plusieurs réussites d'Apple résultent de cette pratique qui a permis la réalisation des activités à travers la fabrication et commercialisation des produits dans les délais impartis.

Dans le cas étudié, l'individu résilient a été amené à faire face à un troisième événement traumatisant relatif cette fois-ci à la maladie. Notre recherche montre que face à un nouvel événement traumatisant, l'aptitude à être plus fort face à un nouvel événement intervient de nouveau pour réduire l'impact de l'événement. C'est ce qui s'est passé pour Steve Jobs qui a repris les rênes d'Apple tout de suite après avoir subi une opération chirurgicale. Suite à cet événement, on observe également une absence de psychopathologie et le maintien d'un équilibre normal (Bonanno, 2004) : ce qui souligne sa capacité de résilience.

Néanmoins, ce que cet événement révèle de nouveau est que la résilience est renforcée face à un événement dont le traumatisme émotionnel est plus important. En effet, avec ce troisième événement Steve Jobs a été confronté à la mort dans la mesure où dans un premier temps les médecins lui ont révélé qu'il ne lui restait plus beaucoup de temps à vivre. Ceci a eu pour effet de renforcer sa résilience individuelle car Steve Jobs a indiqué que le fait d'avoir pris conscience qu'il allait mourir l'a aidé à faire des choix plus audacieux. Et, des choix audacieux Steve Jobs en a fait notamment lorsqu'il a pris la décision de fabriquer l'iPhone alors qu'il savait pertinemment que ce dernier risquait de cannibaliser l'iPod qui était à l'époque le produit phare d'Apple. Le renforcement de la résilience a donc permis de contourner le dilemme de l'innovateur (Christensen, 1997). C'est ce que nous développons ci-dessous.

**Figure 2 : Manifestation de la résilience individuelle dans la trajectoire entrepreneuriale**



### ***La résilience individuelle et le dilemme de l'innovateur***

La troisième contribution de cette recherche est qu'elle permet de montrer que la résilience individuelle peut permettre de contourner le dilemme de l'innovateur qui constitue un obstacle majeur au maintien de la performance des entreprises établies. Comme indiqué précédemment, notre étude montre que la résilience individuelle favorise l'intrapreneuriat. En effet, lorsque Jobs est revenu chez Apple, il a été à l'origine de grandes innovations alors qu'Apple était une entreprise établie. Sa capacité de résilience y a forcément contribué. Néanmoins, le choix le plus audacieux qu'il ait fait est celui de lancer l'iPhone car ce produit risquait de cannibaliser l'iPod qui était le produit phare d'Apple à l'époque. Il s'agit d'un phénomène rare dans la mesure où les entreprises établies sont toujours réticentes à lancer des innovations radicales. C'est ce que Christensen (1997) appelle le dilemme de l'innovateur. En effet, les dirigeants des entreprises établies évitent de prendre des risques. Les dirigeants ne prennent pas le risque de compromettre le marché et les compétences historiques de leur entreprise en lançant une innovation radicale pour laquelle le marché est émergent et très modeste et donc très peu rentable. On observe la situation inverse avec Steve Jobs qui n'hésite pas à cannibaliser le produit phare d'Apple. Ceci peut s'expliquer par le renforcement de sa résilience individuelle. En effet, la décision de fabriquer l'iPhone intervient après sa maladie qui l'a confronté à la mort. Le fait d'avoir pris conscience qu'il pouvait mourir ne l'a pas abattu (même si cela a dû être dur émotionnellement) mais au contraire l'a rendu plus audacieux et l'a poussé à prendre beaucoup plus de risques.

### **Conclusion**

A travers une approche longitudinale, notre recherche montre le rôle de la résilience dans l'intention (Shapiro, 1975 ; Bullough et al., 2014 ; Bernard et Barbosa, 2016) et la réussite (Markman et al., 2005 ; Ayala et Manzano, 2014 ; Fisher et al., 2016) entrepreneuriale. En effet, nous avons montré que le fait de surmonter un événement traumatisant permet de construire une résilience individuelle qui se caractérise par quatre facteurs : l'aptitude à réduire l'impact d'un événement traumatisant, l'acquisition de ressources psychologiques, l'émergence d'un sentiment d'être différent des autres et l'endurcissement et le renforcement du caractère et de la personnalité. Ces quatre facteurs favorisent la pérennité de la trajectoire entrepreneuriale en permettant à l'individu de réduire l'impact d'un événement traumatisant.

Ils permettent également la bonne réalisation des activités organisationnelles. Néanmoins, cela ne veut pas dire que tous les individus qui ont surmonté des événements traumatisants sont de potentiels entrepreneurs, qu'ils vont forcément passer à l'acte d'entreprendre ou réussir sur le plan entrepreneurial. Le potentiel entrepreneurial doit exister au préalable chez les individus. En effet, les études ont montré que le fait d'avoir vécu et surmonté un événement traumatisant favorise le passage à l'acte si le potentiel entrepreneurial existe chez les individus (Shapiro, 1975 ; Bernard et Barbosa, 2016).

Cela ne veut pas dire non plus que pour réussir sur le plan entrepreneurial, il faut avoir absolument vécu un événement traumatisant. Les études montrent que les entrepreneurs qui réussissent le mieux sont ceux qui sont plus résilients c'est-à-dire qui détiennent les ressources psychologiques qui caractérisent un individu résilient (Ayala et Manzano, 2014). Or, on sait qu'un individu peut détenir ces ressources sans avoir vécu un événement traumatisant : il s'agit alors d'un trait de la personnalité de l'individu. Mais si un individu ne détient pas ce trait de personnalité cela ne veut pas dire qu'il ne pourra jamais l'acquérir étant donné que les études ont montré que la résilience n'est pas uniquement un trait de personnalité mais qu'elle peut aussi se construire dans le temps (Ayala et Manzano, 2014). Dans cette optique, nous montrons que le fait de surmonter un événement traumatisant peut permettre à un individu qui ne détenait pas de ressources psychologiques de les acquérir. En définitive, notre recherche montre que lorsqu'un individu qui détient un potentiel entrepreneurial surmonte un événement traumatisant, il acquiert quatre facteurs de résilience. Ces facteurs favorisent la pérennité et la réussite entrepreneuriale.

Ainsi, dans un contexte entrepreneurial, la résilience individuelle est un facteur important (Sutcliffe et Vogus, 2003 ; Blatt, 2009 ; Ayala Calvo et Manzana Garcia, 2010 ; Ayala et Manzano, 2014) et ce, sur le long terme car elle favorise la pérennisation de la trajectoire entrepreneuriale. Les entrepreneurs ont donc tout intérêt à construire une capacité de résilience et c'est à ce niveau que l'on peut formuler une recommandation d'ordre managérial à destination des entreprises mais également des Universités. Dans la mesure où la résilience est une aptitude qui peut se construire (Ayala et Manzano, 2014 ; Parker et al., 2015), il serait alors intéressant de former les étudiants et les salariés à la résilience. Ainsi, les Universités pourraient développer des enseignements de la résilience notamment pour les étudiants qui suivent une formation en entrepreneuriat. L'objectif des enseignements serait de leur transmettre les connaissances relatives aux quatre facteurs de résilience permettant de

rebondir après avoir subi un échec et de renforcer l'audace. Les entreprises pourraient également former leurs salariés à la résilience dans la mesure où notre recherche montre que la résilience individuelle favorise également l'intrapreneuriat.

A ces contributions d'ordre théorique et managérial s'ajoutent également des limites qui nous amènent à formuler des perspectives de recherche. Ainsi, la première limite de la recherche est qu'on n'ait pas analysé les autres facteurs qui interviennent dans la réussite entrepreneuriale. Or, certes la résilience favorise la réussite entrepreneuriale mais n'est pas la seule variable à y intervenir. Une perspective de recherche pourrait donc consister à étudier la question de recherche en considérant les autres facteurs qui favorisent la réussite entrepreneuriale afin de comprendre comment ils s'articulent avec la résilience et s'ils renforcent cette dernière. La deuxième limite de la recherche est qu'elle n'a pas envisagé les échecs. Or, dans la vie de chaque entrepreneur il y a forcément des échecs. Une perspective de recherche pourrait alors consister à étudier les réussites et les échecs afin de comprendre dans quelles circonstances la résilience conduit à des réussites et dans quelles circonstances elle conduit à des échecs.

## Références

- Alstete J. 2008. Aspects of entrepreneurial success, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3): 584-594.
- Ayala J-C. Manzano G. 2014. The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis, *Journal of Economic Psychology*, 42: 126-135.
- Ayala Calvo J.C. Manzano Garcia G. 2010. Established business owners' success: Influencing factors, *Journal of Development Entrepreneurship*, 15(3): 263-286.
- Bernard M.J; Barbosa S.D. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act, *M@n@gement*, 19(2): 89-123.
- Blatt R. 2009. Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11): 1-14.
- Boje D.M. 2001. Narrative Methods for Organizational & Communication Research. Thousands Oaks: Sage.
- Bonanno G.A. 2004. Loss, Trauma and Human Resilience: Have we underestimated the Human Capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1): 20-28.
- Bonanno G.A. Romero S.A. Klein S.I. 2015. The temporal elements of psychological resilience: an integrative framework for the study of individuals, families and communities, *Psychological Inquiry*, 26: 139-169.
- Brewer, M.B., Hewstone, M. 2004. Social cognition (perspectives on social psychology). Oxford : Blackwell.
- Bullough A. Renko M. 2013. Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3): 343-350.

- Bullough A. Renko M. Myatt T. 2014. Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3): 473-499.
- Christensen C.M. 1997. The innovator's dilemma. Harvard Business School Press, Boston.
- Cheng D. Wang L. 2015. Examining the energizing effects of humor: The influence of humor on persistence behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30: 759-772.
- Creswell JW. 2007. Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches. Thousand Oaks: Sage.
- Crick J.M. Crick D. 2016. Developing entrepreneurial resilience in the UK tourism sector, *Strategic Change*, 25: 315-325.
- Connor K.M. Davidson J.R.T. 2003. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC), *Depression And Anxiety*, 18: 76-82.
- Doyle Corner P. Singh S. Pavlovich K. 2017. Entrepreneurial resilience and venture failure, *International Small Business Journal*, 35(6): 687-708.
- Envick B.R. 2005. Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive*, 10: 41-52.
- Fisher R. Maritz A. Lobo A. 2016. Does individual resilience influence entrepreneurial success ? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2): 39-53.
- Genet J.J. Siemer M. 2011. Flexible control in processing affective and non-affective material predicts individual differences in trait resilience, *Cognition and Emotion*, 25(2): 380-388.
- Hayward M.L.A. Forster W.R. Sarasvathy S.D. Fredrickson B.L. 2010. Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again, *Journal of Business Venturing*, 25: 569-578.
- Hiemstra A.M.F. Van Der Kooy K.G. Frese M. 2006. Entrepreneurship in the street food sector of Vietnam – Assessment of psychological success and failure factors, *Journal of Small Business Management*, 44(3): 474-481.
- Isaacson W. 2011. Steve Jobs. JC Lattès, Paris.
- Jobs, S. 2005. Stanford commencement address, June 12.
- Langley A. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review* 24(4): 691-710.
- Levy L. 2016. How Steve Jobs became a billionaire. *Fortune*. 174(6) : 122-124.
- Luthans, F. Vogelgesang, G.R. Lester, P.B. 2006. Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1): 25-44.
- Markman, G.D. Baron, R.A. 2003. Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2): 281-301.
- Markman G.D. Baron R.A. Balkin D.B. 2005. Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking, *Journal of Organizational Behavior*, 26: 1-19.
- Masten, A.S. 2001. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3): 227-238.
- Masten, A.S. Cutuli, J. Herbers J. Reed, M-G.J. 2002. Resilience in development. In: Snyder CR and Lopez SJ (eds) *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, pp. 74-88.
- Miles MB. Huberman AM. 1994. Qualitative data analysis. 2e éd. Thousand Oaks: Sage

- Moenkemeyer G. Hoegl M. Weiss M. 2012. Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination, *Human Relations*, 65(5): 627-655.
- Newman, R. 2005. APA's resilience initiative. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(3), 227-229.
- Ong A.D. Bergeman C.S. Bisconti T.L. Wallace K.A. 2006. Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4): 730-749.
- Orr, J.A, King, R.J. Hawke P. Dagleish J. 2013. Can we text you? A qualitative exploration of young unemployed jobseekers' attitudes to receiving resilience-building SMS messages. *Advances in Mental Health*, 11(3): 268-285.
- Parker S.L. Jimmieson N.L. Walsh A.J. Loakes J.L. 2015. Trait resilience fosters adaptive coping when control opportunities are high: Implications for the motivating potential of active work, *Journal of Business and Psychology*, 30: 583-604.
- Quinn Trank C. Portrait of an Entrepreneur: Vincent van Gogh, Steve Jobs, and the Entrepreneurial Imagination, *Academy of Management Review*, 38(4): 700-709.
- Reivich K.J. Seligman M.E.P. McBride S. 2011. Master resilience training in the U.S. army. *American Psychologist*, 66(1): 25-34.
- Richardson J. Arthur M.B. 2013. "Just Three Stories": The Carrer Lessons Behind Steve Jobs' Stanford University Commencement Address. *Journal of Business and Management*, 19(1): 45-57.
- Roquilly C. 2009. Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation, *M@n@gement*, 12(2), 142-175.
- Schlender B. Tetzeli R. 2015. Life is too short. *Fast Company*. 194: 78-82.
- Seery M.D. Holman E.E. Cohen Silver R. 2010. Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity vulnerability and resilience, *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6): 1025-1041.
- Shapero A. 1975. The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6): 83-88.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal* 50 (1): 20-24.
- Singh A. 2015. Case Study. Entrepreneurship: A case study of Steve Jobs. *Delhi Business Review*, 16(1): 125-127.
- Snell J. 2017. Apple Park: The last great product by Steve Jobs. *Macworld Digital Edition*. 34(7): 11-15.
- Sonnenfeld J.A. 2013. Steve Jobs' Immortal Quest and the Heroic Persona. *Journal of Business and Management*, 19(1): 59-68.
- Stoltz P.G. 2000. Adversity quotient @ work: Make everyday challenges the key of your success. New York: HarperCollins Publisher.
- Sutcliffe KM. Vogus TJ. 2003. Organizing for resilience. In Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tugade M.MM Fredrickson B.L. 2004. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences, *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2): 320-333.
- Vries H.D. Shields M. 2006. Towards a theory of entrepreneurial resilience: A case study analysis of New Zealand SME owner operators. *Applied Research Journal*, 5(1): 33-43.



- Westphal M. Bonanno G.A. 2007. Posttraumatic growth and resilience to trauma: Different sides of the same coin or different coins? *Applied Psychology: An International Review*, 56(3): 417-427.
- Williams T.A. Shepherd D.A. 2016. Victim entrepreneurs doing well by doing good: Venture creation and well-being in the aftermath of a resource shock, *Journal of Business Venturing*, 31: 365-387.
- Wilner A. Christopoulos T.P. Alves M.A. Guimaraes PC.V. 2014. The death of Steve Jobs: How the media design fortune from misfortune. *Culture and Organization*, 20(5): 430-449.
- Youssef C.M. Luthans F. 2005. Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In: Gardner W, Avolio BJ and Walumbwa FO (eds) *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Oxford: Elsevier, pp. 303-343.