



L'émergence du concept d'attribution narcissique dans l'apprentissage par l'échec. Une approche exploratoire sous l'angle de l'évolution des attributions causales de l'entrepreneur accompagné en coaching professionnel

Yves Sourisseau, Julien Cusin et Olivier Herrbach

IAE Bordeaux – Université de Bordeaux, IRGO, Bordeaux France

yves.sourisseau@alternativ-développement.fr

Résumé :

De nombreuses publications invitent les chercheurs à observer l'évolution du parcours de l'entrepreneur à la suite d'un échec. Si certaines d'entre elles soulignent le lien entre l'apprentissage et les attributions causales, leur analyse aboutit le plus souvent à des productions figées faisant apparaître les causes de l'échec comme un phénomène statique. A notre connaissance, aucune publication ne montre, de façon dynamique, comment l'entrepreneur fait évoluer son discours sur l'échec de son entreprise. La congruence entre les causes attribuées et la façon dont l'entrepreneur parvient à tirer les leçons de son expérience semble également ignorée. Basée sur l'étude de cas et une approche longitudinale, cette recherche qualitative analyse l'évolution du parcours d'apprentissage de l'entrepreneur ayant subi un échec sous l'angle des attributions causales. Menée auprès de 13 dyades coach/entrepreneur, elle montre qu'il est possible de reconsidérer les causes attribuées à l'échec. Elle souligne notamment la congruence entre l'évolution des attributions et l'évolution de ce qui fait obstacle au parcours de l'entrepreneur. Elle montre, en particulier, que le narcissisme peut le conduire à attribuer l'échec à des causes protectrices de l'estime de soi mais non émancipatrices. Par ailleurs, cette recherche souligne la place des attributions dans le coaching et montre les leviers utilisés par le praticien pour contourner les obstacles de l'apprentissage. Ainsi, les investigations menées



permettent de mieux comprendre comment le coaching professionnel facilite l'apprentissage à la suite d'un échec entrepreneurial.

Mots-clés : échec entrepreneurial, attributions causales, apprentissage, trait narcissique, coaching professionnel.



L'émergence du concept d'attribution narcissique dans l'apprentissage par l'échec. Une approche exploratoire sous l'angle de l'évolution des attributions causales de l'entrepreneur accompagné en coaching professionnel

INTRODUCTION

Les effets de l'échec sur l'entrepreneur sont complexes et paradoxaux. Bien qu'il offre une opportunité d'apprentissage précieuse, l'échec peut être vécu comme une expérience émotionnelle douloureuse et traumatisante qui entrave l'apprentissage (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Lorsque l'échec se produit, l'entrepreneur ne parvient pas toujours à déployer des nouvelles connaissances, surtout s'il souhaite se lancer dans un nouveau projet de création d'entreprise (Boso *et al.*, 2019 ; Shepherd et Cardon, 2009 ; Ucbasaran *et al.*, 2010). S'il estime que les coûts de l'échec (financiers, sociaux et psychologiques) sont trop élevés par rapport aux avantages à en tirer des leçons, l'entrepreneur peut renoncer à se lancer dans de nouveaux projets de création ou de reprise (Simmons *et al.*, 2014 ; Ucbasaran *et al.*, 2013).

L'attribution de causes à l'échec entrepreneurial nous invite, dans ce travail, à mobiliser la théorie de l'attribution (Heider, 1958) pour mieux comprendre comment les mécanismes d'apprentissage peuvent évoluer et comment les différents obstacles et leviers peuvent pousser l'entrepreneur à reconsidérer les causes de l'échec. Cette recherche s'appuie, plus particulièrement, sur l'observation de l'évolution des attributions causales dans le cadre de l'accompagnement en coaching professionnel. Elle soulève l'intérêt de s'appuyer sur les attributions pour mieux accompagner l'entrepreneur et éviter ainsi un renoncement définitif à l'entrepreneuriat.

Jusqu'à présent, les recherches sur les attributions causales à la suite d'un échec entrepreneurial ont été menées de façon statique (Allen, 2010 ; Ganzach *et al.*, 2016 ; Shepherd *et al.*, 2011) et ont permis d'aboutir à des productions figées (Yamakawa et Cardon, 2015). Étudier leur évolution dans le discours de l'entrepreneur peut également mettre à jour des évolutions dans les interactions avec d'autres facteurs, des leviers ou des obstacles à l'apprentissage. L'intérêt



de cette recherche est donc d'avoir une lecture dynamique des attributions causales dans un modèle conceptuel qui révèle conjointement l'évolution de l'apprentissage et ce qui y fait obstacle. En effet, l'observation conjointe des attributions causales et des liens sociaux de l'entrepreneur permet de révéler la mise en place possible de stratégies de protection de l'estime de soi, ce qui entrave l'effort cognitif nécessaire à l'apprentissage.

Plus encore, ce travail de recherche vise à montrer à quel point l'accompagnement de l'entrepreneur est important dans un pays, la France, au sein duquel l'échec demeure stigmatisé (Shepherd et Haynie, 2011 ; Singh *et al.*, 2015). Le coaching professionnel, par son accompagnement, est une pratique indiquée pour faciliter l'apprentissage de l'entrepreneur et l'aider à surmonter les effets de l'échec et de sa stigmatisation. L'intérêt est donc de découvrir comment les préconisations du chercheur peuvent s'articuler dans la pratique du coach et comment le recours à ces préconisations permet à l'entrepreneur de tirer les leçons de l'échec et donc de reconsidérer ses causes.

Dans cette perspective, il apparaît nécessaire d'inscrire cette recherche dans une démarche qualitative et longitudinale, en suivant dans la durée 13 dyades coach/entrepreneur. Une telle approche permet « *d'attraper le réel au vol* » (Musca, 2006 ; p.156) pour étudier des évolutions à long terme dans leur contexte.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. LES CONSÉQUENCES DE L'ÉCHEC SUR L'ENTREPRENEUR

Selon Ucbasaran *et al.* (2013), l'échec entrepreneurial ne se résume pas à l'échec de l'entreprise, il revêt une dimension plus élargie en se définissant davantage comme la fin d'un projet. En se basant sur les travaux de Cope (2011), des recherches permettent d'identifier trois composantes dans le parcours des entrepreneurs à la suite d'un échec : l'absorption du choc, l'intelligence de l'échec et le redémarrage professionnel (Cusin, 2017 ; Manzano-García et Ayala Calvo, 2013). Ces dimensions s'intègrent dans notre recherche, puisqu'il s'agit bien d'observer le parcours de l'entrepreneur entre l'échec de son entreprise et sa reconstruction.

Parmi ces dimensions, l'intelligence de l'échec implique un remaniement cognitif des événements (Ucbasaran *et al.*, 2013) dont les obstacles, pour être évités, peuvent se traduire par une appréciation erronée ou non sincère. L'interprétation de l'entrepreneur, le jugement qu'il



porte sur les événements qui ont conduit à l'échec risquent d'être exprimés avec un discours protecteur qui le détourne de l'apprentissage et le conduisent à livrer des causes destinées à se protéger plus qu'à apprendre. En ce sens, les attributions sont un indicateur intéressant de l'évolution du parcours d'apprentissage car elles sont indissociables du contexte au sein duquel l'entrepreneur se reconstruit. En outre, elles peuvent être le signe de l'évolution de phénomènes qui ralentissent ou accélèrent l'apprentissage.

Ce que nous montrons ici, c'est qu'une approche par l'observation de l'évolution des attributions et d'autres facteurs associés peut s'avérer intéressante. Dans ce qui suit, nous montrons en quoi le narcissisme et l'environnement social figurent parmi les indicateurs à prendre en compte dans l'observation de l'évolution des attributions causales (Allen, 2010 ; Burger, 1986).

1.2. L'OBSTACLE DU NARCISSISME SOUS L'ANGLE DE L'ÉVOLUTION DES ATTRIBUTIONS CAUSALES

- *L'estime de soi, une composante du narcissisme*

Sur le plan clinique, le narcissisme peut être décrit comme un trouble psychologique caractérisé par un besoin d'admiration et un manque d'empathie (Freud, 1914). Dans la recherche en sciences sociales, il se manifeste chez tous les individus à des degrés différents avec des avantages et des limites. Nous suivons donc ici la tradition des sciences sociales et postulons que les entrepreneurs, à des degrés différents, sont narcissiques (Leung *et al.*, 2021).

Sur le plan cognitif, les individus narcissiques ont tendance à croire qu'ils sont dotés de capacités supérieures dans des domaines comme la créativité, la compétence et le leadership (Judge *et al.*, 2006). Sur le plan motivationnel, les individus narcissiques ressentent un besoin intense de nourrir l'estime de soi pour voir leur supériorité continuellement réaffirmée (Campbell *et al.*, 2004). A ce titre, des recherches montrent que le trait narcissique se manifeste davantage chez les personnes ayant perdu l'estime de soi (Myers et Zeigler-Hill, 2012 ; Rosenthal *et al.*, 2020). Cela montre que l'échec, qui entraîne une perte de l'estime de soi (Cope, 2011 ; Shepherd et Cardon, 2009), peut provoquer un besoin de protection qui se traduit, en fonction des individus et des conséquences de l'échec, par un trait narcissique plus ou moins perceptible dans le discours. Dès lors, la sensation de supériorité ne peut être nourrie que par les autres (Bogart *et al.*, 2004) à travers des formes variées comme l'adulation ou les applaudissements, par exemple (Wallace et Baumeister, 2002).



Ce qui ressort communément dans la littérature, c'est que le narcissisme entraîne des comportements généraux assez comparables d'un individu à un autre. Les individus narcissiques cherchent à protéger un niveau irréaliste d'estime de soi (Bradley, 1978) et, par conséquent, réagissent de manière défensive, voire agressive, à tout ce qui est susceptible de les menacer comme les feedbacks négatifs, par exemple (Judge *et al.*, 2006 ; O'Boyle *et al.*, 2012). Cette prédisposition narcissique des entrepreneurs (Leung *et al.*, 2021) peut influencer l'analyse, l'interprétation et donc l'attribution des causes à l'échec.

- *Le narcissisme comme obstacle à l'apprentissage par l'échec*

Selon leur trait narcissique, les entrepreneurs peuvent avoir tendance à privilégier des stratégies de défense de l'estime de soi et être moins attentifs à des signaux objectifs (Campbell *et al.*, 2004 ; Chatterjee et Hambrick, 2007). Dès lors, ils sont plus sélectifs dans la collecte et le traitement des informations et peuvent se priver d'un balayage complet permettant l'analyse et la réflexion. Par ailleurs, ils peuvent poursuivre des stratégies de défense de l'égo afin de maintenir un niveau surréaliste de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019). Avec un tel comportement, ils peuvent ne pas saisir avec précision ce qui aurait pu être évité et décidé, en se penchant moins sur des causes susceptibles de les éclairer pour des actions futures (Ucbasaran *et al.*, 2013). Ils attribuent le plus souvent leur échec à l'incapacité des autres et l'environnement extérieur (Liu *et al.*, 2019). Cela induit un traitement superficiel des informations et les connaissances qu'ils pensent acquérir sont moins transférables et applicables pour un projet ultérieur (Yamakawa et Cardon, 2015). Le maintien de l'estime de soi comme composante motivationnelle du narcissisme de l'entrepreneur rend donc difficile l'apprentissage par l'échec. En outre, des travaux montrent que l'entrepreneuriat confère à la personne une identité à part entière (Brown, 1997, 2017). Dès lors, la perte de l'estime de soi peut aussi se traduire chez l'entrepreneur par une perte d'identité. En attribuant l'échec à des causes externes, l'entrepreneur protège aussi une identité qu'il pense avoir partiellement perdue (Amankwah-Amoah *et al.*, 2018). L'identité sert de cadre à l'entrepreneur pour construire à travers l'entreprise ce que Fauchart et Gruber (2011) appellent le concept de soi. Les auteurs montrent que la dimension identitaire de l'entrepreneur est une source fondamentale d'énergie positive et de création de valeur dans l'entreprise. Dès lors, les attributions externes ne sont pas seulement le signe d'une protection de l'estime de soi, elles peuvent aussi s'apparenter à une



protection de l'identité et du concept de soi dans un environnement social au sein duquel l'entrepreneur souhaite véhiculer l'image de quelqu'un qui réussit.

Dans cette lignée, Liu *et al.* (2019) soulignent l'importance de l'environnement social et montrent que les entrepreneurs les plus narcissiques sont plus sensibles à la présence de coûts sociaux. Les auteurs montrent, en outre, que plus ces coûts sont importants, moins ils auront d'impact sur l'atténuation du narcissisme de l'entrepreneur et, par conséquent, sur une analyse critique (Liu *et al.*, 2019). Dans ce qui suit, nous montrons le lien qui existe entre les attributions causales et l'apprentissage, puis nous mobilisons dans une littérature d'inspiration sociologique les travaux qui démontrent que l'environnement est sensible aux attributions émises par un individu (Beauvois et Dubois, 1988).

1.3. L'ATTRIBUTION INTERNE COMME LE SIGNE D'UN APPRENTISSAGE PAR L'ÉCHEC

En réponse à l'appel de la communauté scientifique (Cardon *et al.*, 2012 ; Jenkins *et al.*, 2014 ; Ucbasaran *et al.*, 2013), Yamakawa *et al.* (2015) montrent le lien entre les attributions causales et l'apprentissage entrepreneurial. Le résultat de leur recherche révèle que les attributions internes sont bénéfiques pour l'apprentissage car elles montrent que l'entrepreneur accepte la responsabilité de l'échec et en tire les leçons pour l'avenir. Par ailleurs, l'instabilité des attributions montre que l'entrepreneur, en reconsidérant les causes de l'échec, croit en la possibilité d'avoir le contrôle de certaines situations susceptibles d'aboutir à un échec. Yamakawa *et al.* (2015) et d'autres auteurs nous invitent néanmoins à ne pas forcer ou imposer l'attribution interne, mais plutôt à l'observer comme un indicateur d'évolution de l'apprentissage, car les entrepreneurs attribuent des causes à leur échec en fonction de leur propres évaluations et de leur expérience émotionnelle (Jenkins *et al.*, 2014 ; Shepherd, 2003). Cela nous montre qu'en fonction des situations, des contextes et des individualités, la portée de l'échec n'est pas la même et le rythme de l'apprentissage diffère.

Selon Yamakawa *et al.* (2015), les attributions internes indiquent que l'entrepreneur emprunte un cheminement critique nécessaire à son apprentissage et qu'il reconsidère les causes de son échec afin d'en tirer les leçons pour l'avenir. En soulignant l'importance du temps sur l'apprentissage, les auteurs montrent aussi que les effets positifs des attributions internes sur l'apprentissage sont accentués par la rapidité avec laquelle l'entrepreneur s'inscrit de nouveau dans une vigilance entrepreneuriale (Jenkins *et al.*, 2014). Si l'entrepreneur s'enlise dans les



causes externes, c'est que sa douleur émotionnelle liée à la perte de l'estime de soi est trop élevée pour identifier sa part de responsabilité. En revanche, lorsqu'il commence à livrer des attributions internes, c'est qu'il parvient à se soustraire de sa douleur et accélère les chances de s'inscrire dans un nouveau projet.

En définitive, les travaux de Yamakawa *et al.* (2015) sont importants car ils viennent alimenter l'affirmation selon laquelle la manifestation d'attributions internes à la suite d'un échec entrepreneurial signifie que l'entrepreneur est plus enclin à réaliser une analyse critique. Les attributions externes, quant à elles, viennent s'y heurter en ralentissant l'apprentissage. Elles sont la manifestation narcissique d'un besoin de protection de l'estime soi (Liu *et al.*, 2019).

1.4. LA VALORISATION SOCIALE DES ATTRIBUTIONS INTERNES

Cope (2011) montre que le rôle de l'environnement social dans l'apprentissage constitue une voie intéressante d'exploration. Dans le cas de notre recherche, il est important d'interroger les relations que l'entrepreneur entretient avec son environnement social car, nous l'avons vu plus en avant, c'est du regard des autres qu'il va éprouver le besoin de se protéger.

Des travaux montrent que, lorsqu'elles sont liées à un événement, les attributions peuvent varier selon leur portée sociale (Fazio *et al.*, 2017 ; Gangloff et Malleh, 2017 ; Jellison et Green, 1981) et, par extension, ces travaux nous renvoient à la théorie de la norme d'internalité développée par Beauvois et Dubois (1988).

Dans le champ de la psychologie sociale, la prédiction selon laquelle l'orientation interne d'une explication est valorisée socialement, y compris quand il s'agit d'expliquer un échec, constitue précisément ce qui fait l'originalité et l'intérêt d'une norme d'internalité, c'est-à-dire « *la valorisation socialement acquise des explications des évènements psychologiques qui accentuent le poids causal de l'acteur* » (Beauvois et Dubois, 1988 ; p.301). L'influence de l'environnement social sur l'entrepreneur constitue donc un champ de recherche intéressant pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'environnement social peut être directement impacté par l'échec, c'est notamment le cas pour l'entourage familial de l'entrepreneur (Cope, 2011). Il peut impacter l'évolution des attributions causales liées à l'échec (Fazio *et al.*, 2017 ; Gangloff et Malleh, 2017 ; Jellison et Green, 1981) car, nous l'avons vu *supra*, il constitue un espace au sein duquel l'entrepreneur cherche à retrouver l'estime de soi dans le regard des autres (Liu *et al.*, 2019).



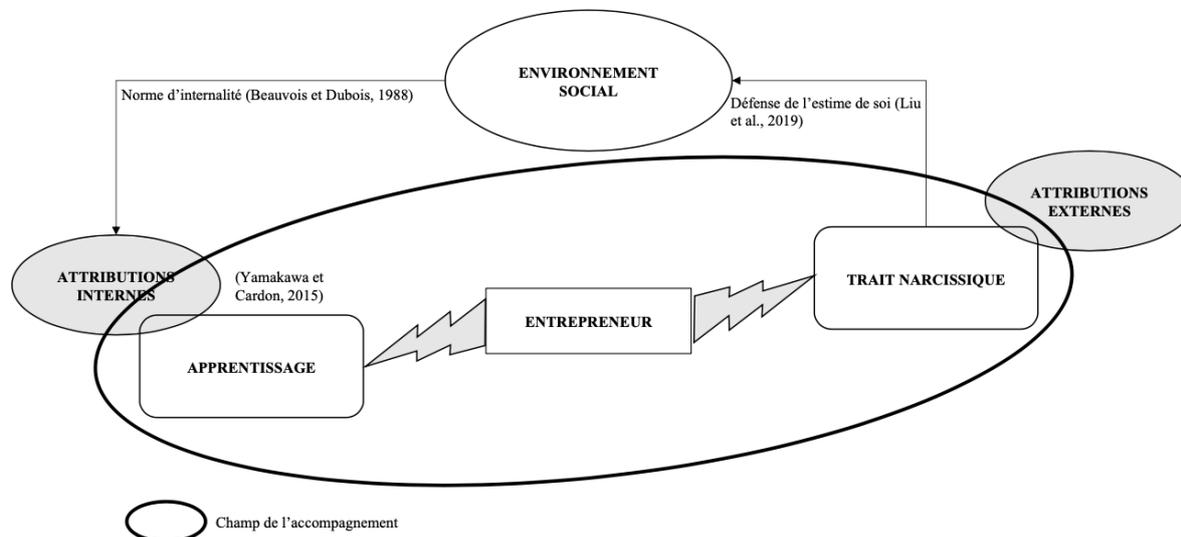
Si l'environnement social valorise les attributions internes (Beauvois et Dubois, 1988 ; Jellison et Green, 1981), cela peut avoir des conséquences sur l'analyse critique, car, en manifestant des attributions externes pour valoriser l'estime de soi (Yamakawa et Cardon, 2015), l'entrepreneur peut se heurter à la norme d'internalité et s'exposer à une forme d'isolement. Pourtant, au regard de certains travaux, la socialisation constitue une condition nécessaire pour apprendre et s'inscrire dans des projets (Pasquier et Valéau, 2015). Dans ce travail, en interrogeant les relations entre l'entrepreneur et son environnement social, nous souhaitons observer les phénomènes de rapprochement ou de distanciation à l'initiative de l'environnement ou de l'entrepreneur lui-même. En rapprochant l'observation de l'évolution des attributions causales et leur facteurs décrits précédemment, l'évolution des relations de l'entrepreneur peut nous indiquer l'influence de l'environnement social dans l'apprentissage.

Plus le coût social est élevé, plus l'entrepreneur a besoin de recourir à des mécanismes d'adaptation vis-à-vis des personnes extérieures (Liu *et al.*, 2019). En observant le lien entre un entrepreneur et son environnement social, nous tentons de répondre à la question soulevée par Cope (2011)¹. La façon dont l'entrepreneur gère la relation avec les autres peut nous permettre d'identifier des signes d'évolution dans l'attribution des causes, car, en valorisant les attributions internes, l'environnement social pourrait indirectement encourager l'analyse critique. Ainsi, l'entrepreneur se trouve « coincé » entre des attributions internes émancipatrices qui nécessitent un effort cognitif parfois difficile (Yamakawa et Cardon, 2015) et des attributions externes protectrices de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019) (Figure 1).

¹ « Learning about relationships is a key feature of learning from failure, and further research is needed to appreciate the social dimensions of failure in terms of impact, rehabilitation and learning. There remains a pressing need to examine the influence and perspectives of « significant others » at various stages of the failure process » (Cope, 2011 ; p.620).



Figure 1 – Exposition de l'entrepreneur aux tensions entre apprentissage et trait narcissique. Champ possible de l'accompagnement.



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

Ce que nous suggérons ici, au-delà de la norme d'internalité et à l'instar de certains chercheurs, c'est que l'analyse critique de l'échec est un processus de création de sens qui nécessite des interactions (Byrne et Shepherd, 2015) et que ces dernières provoquent chez l'entrepreneur une remise en question l'invitant à reconsidérer les causes de l'échec, non seulement pour préserver l'estime de soi, mais aussi pour en tirer des leçons. A ce titre, l'analyse critique de l'échec, peut être accompagnée par une tierce personne (Yamakawa *et al.*, 2015).



1.5. L'ACCOMPAGNEMENT DU PARCOURS D'APPRENTISSAGE EN COACHING PROFESSIONNEL

Cyrulnik (1999) utilise le terme de tuteur de résilience pour désigner la personne à même d'accompagner l'entrepreneur. Selon l'auteur, il s'agit d'une personne capable de comprendre la souffrance cachée et aider l'individu à surmonter cette souffrance.

Ce que nous souhaitons montrer ici, c'est que le coaching professionnel, qui se pratique individuellement et collectivement, peut faciliter, encourager et contribuer à développer des comportements d'apprentissage en agissant autant sur l'apprentissage que sur ses obstacles.

La littérature apporte une définition variée du coaching professionnel et c'est pourquoi il convient d'apporter plus de précision afin de le distinguer des autres métiers de l'accompagnement. En l'occurrence, le coach accompagne l'entrepreneur dans le but de le rendre autonome et capable de générer ses propres réponses aux problèmes futurs. Il crée un contexte d'apprentissage pour amener l'entrepreneur à trouver ses propres solutions (Persson et Bayad, 2007). Dans le cadre de notre recherche, nous observons cette discipline dans sa mission d'accompagnement de l'apprentissage et il est donc important de la définir parmi d'autres métiers afin d'identifier son rôle dans le contexte que nous étudions (Tableau 1).

Tableau 1 – Les différents types d'intervention et d'accompagnement (d'après Seiracq, 2019)

TYPE	INTENTION
Thérapie	Réparer des blessures psychiques
Tutorat	Guider l'apprentissage pour développer des compétences
Mentorat	Guider par modélisation et conseils
Formation	Produire du savoir
Conseil	Apporter des solutions
Médiation	Restaurer la qualité relationnelle
Coaching	Guider l'apprentissage en situation de changement Faire émerger des solutions

Le coaching professionnel s'est structuré et professionnalisé avec ses compétences, ses techniques et sa déontologie (Delivré, 2010). Il interroge les différents facteurs de la résilience de l'individu, à savoir la résistance psychologique, l'ingéniosité et l'optimisme (Bandura, 1977 ; Manzano-García et Ayala Calvo, 2013), mais également la relation avec les proches (Arnaut, 2015). Dès lors, en guidant l'entrepreneur dans son parcours, le coach fait bien figure de tuteur de résilience (Cyrulnik, 1999, 2005), c'est-à-dire de personne susceptible d'accompagner l'individu en lui apportant un soutien actif (Bernard, 2008 ; Cusin, 2017 ;



Paradis *et al.*, 2008). À ce titre, la littérature académique peut être une source intéressante pour le développement d'outils pratiques dans les métiers de l'accompagnement (Byrne et Shepherd, 2015). En effet, lorsqu'il compare deux événements biographiques entre eux, l'individu peut davantage se concentrer sur les similitudes et moins sur les différences. Dès lors, la pensée analogique permet d'identifier les connaissances relationnelles et de les transférer objectivement d'une expérience à une autre (Loewenstein *et al.*, 1999). Afin d'illustrer la pensée analogique, Byrne et Shepherd (2014) citent l'exemple d'un entrepreneur qui décrit à quel point son avenir est incertain parce que son entreprise a fermé. Plutôt que de décrire l'incertitude de l'avenir, il cherche à donner du sens à l'échec, en le reliant à une expérience similaire dans son passé. En comparant les deux expériences, il parvient finalement à transférer les connaissances d'un contexte à un autre pour expliquer pourquoi il a réagi différemment. Cette expérience démontre à quel point l'accompagnement peut interroger le lien entre l'échec d'une entreprise et la difficulté à se projeter dans l'avenir. Selon les individus, la pensée analogique est un facteur qui facilite l'apprentissage et, par répercussion, l'attribution des causes à l'échec (Byrne et Shepherd, 2015). Dans le prolongement de ces travaux, les conclusions apportées à l'issue d'autres recherches montrent que la vigilance entrepreneuriale, la capacité de l'entrepreneur à se projeter dans un nouveau projet, à transformer les pertes liées à l'échec en ressources utiles pour de nouvelles performances peut constituer une piste intéressante (Boso *et al.*, 2019). La vigilance est un indicateur significatif d'avancement de l'entrepreneur dans son apprentissage, elle peut marquer une étape importante dans l'accompagnement par le coach².

Au final, l'enjeu du coaching est de maintenir un équilibre entre un apprentissage, au cours duquel il est important que l'entrepreneur fasse son analyse critique, tout en nourrissant l'estime de soi dans un contexte, au sein duquel les attributions internes sont socialement mieux valorisées.

2. MÉTHODOLOGIE

Afin d'appréhender les attributions de l'entrepreneur et d'en observer la dynamique, nous allons dans le sens des préconisations méthodologiques des recherches sur les attributions, qui favorisent une orientation vers des recherches qualitatives (Angel et Amar, 2015 ; Ucbasaran

² La vigilance entrepreneuriale ne signifie pas que l'entrepreneur crée immédiatement une entreprise. Nous verrons par la suite que ce concept permet à l'entrepreneur, lors de son apprentissage, de retrouver l'estime de soi y compris s'il cherche un emploi.



et al., 2013). L'approche longitudinale se prête à notre recherche, car les phénomènes dynamiques peuvent se produire au cours des accompagnements, dont la durée varie entre quatre et huit mois. La notion de processus (Langley, 1999 ; Van de Ven, 1990) est au cœur de notre étude, car elle est transversale aux concepts majeurs que nous mobilisons, à savoir l'évolution des attributions causales exprimées par l'entrepreneur à la suite d'un échec, son apprentissage et sa relation avec l'environnement social. Rappelons ici que l'idée défendue est de considérer les attributions causales comme un processus dynamique et non statique. Nous faisons donc le choix de l'étude de cas, qui est « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996, p.89 ; Yin, 2009, p.18). Cette méthode d'enquête met l'accent sur la contextualisation du phénomène étudié, lequel ne peut pas être étudié indépendamment de son contexte (Yin, 2009).

2.1. RECUEIL DES DONNÉES

Notre approche longitudinale nous conduit à réaliser des entretiens semi-directifs auprès de dyades coach/entrepreneur au sein de l'association 60000 rebonds³. Lorsqu'un entrepreneur rejoint l'association à la suite d'une liquidation judiciaire, le dispositif lui donne accès à 7 séances de coaching.

La collecte auprès de dyades coach/coaché, que nous pouvons désigner comme des cas, est centrale dans notre démarche, car elle s'inscrit bien dans notre approche longitudinale. L'approche dyadique nous permet en outre de fiabiliser les résultats. Afin de collecter les données dans la durée des 7 séances de coaching, nous avons alternativement interrogé l'entrepreneur (Tableau 2) puis son coach à l'issue de la première séance, de la quatrième séance et à l'issue de l'accompagnement. Cela représente donc 6 interviews par dyades : 3 auprès de l'entrepreneur et 3 auprès de son coach. Nous avons pris soin de conduire des entretiens semi-directifs auprès du coaché et son coach dans la même journée, le but étant d'éviter les écarts de durée entre les séances de coaching et les interviews.

³ 60000 Rebonds est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2012, qui aide des entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire à se reconstruire personnellement et à rebondir vers un autre projet professionnel par le biais d'un accompagnement pouvant aller jusqu'à deux ans. Réduire l'échec entrepreneurial, comme nous le faisons ici, à la seule liquidation judiciaire est évidemment restrictif. Une telle approche présente néanmoins l'avantage de reposer sur un événement clair et facilement identifiable, car faisant l'objet d'un enregistrement (Ucbasaran *et al.*, 2013).


Tableau 2 – Profil des entrepreneurs interrogés

N° DYADE (Dn)	PRÉNOM	AGE	DATE DE LA LIQUIDATION	DATE D'ARRIVÉE	SECTEUR D'ACTIVITÉ	FORMATOIN INITIALE
D1	CHRISTOPHE	54	septembre-18	janvier-19	Distribution	École supérieure de commerce de Paris
D2	JÉROME	44	août-18	décembre-18	Automobile	BTS action commerciale
D3	PIERRE	50	avril-19	juin-19	Négoce alimentaire	BTS force de vente
D4	PATRICK	43	août-19	décembre-19	Restauration	École d'ingénieur - Arts et métiers
D5	FREDERIQUE	48	avril-19	avril-19	Négoce alimentaire	Licence de psychologie
D6	MARIE-LAURE	40	septembre-19	janvier-20	Menuiserie industrielle	École d'ingénieur - École normale de Marseille
D7	CLÉMENCE	41	janvier-20	janvier-20	Événementiel	École hôtelière de Lausanne
D8	DANIEL	59	janvier-20	février-20	Boulangerie artisanat	CAP boulangerie
D9	THOMAS	34	mars-20	juin-20	Distribution	BTS management des unités commerciales
D10	JOEL	56	septembre-18	janvier-19	Aménagement loisir	BAC G3 - Commerce
D11	PHILIPPE	41	juin-20	septembre-20	Digital	DUT techniques de commercialisation
D12	HOCINE	56	janvier-20	mars-19	Distribution	CAP vente
D13	FRANCK	39	août-19	septembre-19	Restauration	BP hôtellerie-restauration

Dans cette recherche, nous souhaitons mobiliser plusieurs sources car l'abondance des données peut faciliter la mise en cohérence des résultats. Ces différentes sources impliquent des méthodes différentes de collecte et c'est pourquoi, en choisissant l'observation directe et les entretiens semi-directifs comme accès au terrain de notre recherche, nous pouvons recueillir et comparer des données issues principalement de dyades coach/coaché, mais aussi d'autres rassemblements (COFIL, GED et supervisions collectives)⁴. Par ailleurs, nous estimons que le nombre de 13 dyades est pertinent pour faire le constat d'un niveau suffisant de saturation des données. Les données issues de l'observation non participative des COFIL, GED et supervisions viennent valider ce qui est dit à l'intérieur des dyades.

La durée moyenne qui sépare le premier entretien du deuxième est de 75 jours et celle qui sépare le deuxième entretien du troisième est de 105 jours. En définitive, entre le 18 février 2019 et le 29 février 2021, 76 entretiens semi directifs ont été conduits auprès de 13 dyades (Annexe 1). La durée moyenne des entretiens réalisés sur cette période est de 48 minutes.

Afin de ne pas contaminer le terrain de recherche, l'auteur en charge de la collecte des données empiriques a pris trois précautions : les personnes qu'il a accompagnées en tant que coach bénévole de l'association n'ont pas été interviewées, ses problématiques d'accompagnement ont été traitées lors des supervisions collectives et il n'a animé aucun GED.

⁴ COFIL (comité de pilotage) : rassemblement mensuel au cours duquel chaque entrepreneur explique ou il en est dans son parcours.

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



2.2. ANALYSE DES DONNÉES

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

3. RÉSULTATS EMPIRIQUES

3.1. L'ÉMERGENCE DU CONCEPT D'ATTRIBUTION NARCISSIQUE

Lorsque l'on interroge l'entrepreneur à l'issue de la première séance sur ce qui a dépendu (ou non) de lui, on observe une tendance à fournir plus de causes externes (50 %) que de causes internes (12 %). L'attribution de causes externes peut concerner le contexte, l'entourage professionnel, le manque de chance ou une institution (Tableau 2).

Tableau 2 – Différents types d'attributions externes

Causes liées au contexte	« Le marché au cours des deux dernières années s'est un peu tendu avec l'évènementiel, avec le succès de Bordeaux en tant que ville la plus attractive de France. Tout le monde a voulu s'installer à Bordeaux, plein de personnes se sont installées en freelance dans l'évènementiel » (E1 - D7 - 7/03/2020 - Coachée).
Causes liées à l'entourage professionnel	« J'attendais un soutien de mon constructeur, mon concessionnaire, dont je dépendais et au lieu de ça, ça a été une mise à mort, clairement » (E1 - D2 - 12/02/2019 - Coachée).



Manque de chance	<i>« C'est de la malchance, c'est de l'injustice et de la malchance. Parce que j'ai tout donné pendant ces années » (E1 – D12 – 13/03/2019 – Coaché).</i>
Causes liées à une institution	<i>« Oui, mais il ne m'a rien dit... lui aussi, il m'a prêté 100000 € et il savait très bien que ce n'était pas viable. Il m'a laissé tomber alors qu'il pouvait à un moment appuyer ma démarche. Au lieu, de ça, il m'a mis la tête sous l'eau » (D12 – E1 – 13/03/2019 – Coaché).</i>

Bien qu'il existe une réelle difficulté à trouver des causes internes à l'échec (12 %), il arrive que certains entrepreneurs parviennent, à ce stade, à fournir des raisons qui montrent une remise en cause teintée de justification :

« Je pense que c'est trop frais. Ce qui est sûr, c'est que je change beaucoup. J'ai sans doute eu des comportements trop fermés à un certains moments. Mais, bon, la difficulté de la situation te rend peut-être moins réceptif » (D3 – E1 – 14/06/2019 – Coaché).

Ce qui émerge d'emblée, c'est une propension à donner une cause dénuée d'apprentissage. Lorsqu'on lui demande ce qui a dépendu de lui, l'entrepreneur peut spontanément formuler une attribution interne, qui ne remet pas en cause une insuffisance ou un manque, mais plutôt un excès. Nous considérons cette réponse comme une donnée émergente essentielle dans notre recherche. Cette attribution interne, que nous désignerons désormais comme **une attribution narcissique** (38 % des attributions exprimées) va dans le sens des travaux de Yamakawa *et al.* (2015) et de la norme d'internalité (Beauvois et Dubois, 1988), car elle montre que l'entrepreneur ne parvient pas encore à faire son apprentissage de l'échec. Dès lors, pour justifier sa responsabilité dans l'échec, il se peut qu'il attribue une cause interne destinée à préserver l'estime de soi et à se rendre socialement plus désirable (Tableau 3).

Tableau 3 – Exemples d'attributions narcissiques

VERBATIM
<i>« (...) les gens me disent « tu es en train de monter le BLABLACAR du recyclage des courses alimentaires. Donc pendant huit ans, j'ai suivi un idéal. J'ai fait venir des gens, à peu près une trentaine qui travaillaient autour du projet. J'ai eu trop d'ambitions... » (D1 – E1 – 18/02/2019 – Coaché)</i>
<i>« J'ai certainement minimisé l'impact que je pouvais représenter avec ma vision des choses, mes façons de faire, ni plus ni moins ce que (...) nous demandait de faire. J'étais juste dans les clous du constructeur. Pour eux ça a été un cataclysme, clairement » (D2 – E1 – 12/02/2019 – Coaché)</i>
<i>« Avec mes équipes de proximité, dans les bureaux, j'avais beaucoup plus de souplesse, ... J'ai essayé de mettre en place un management participatif, mais j'ai voulu le mettre en place avec des gens qui n'ont pas le niveau (...) » (D4 – E1 – 15/01/2019 – Coaché)</i>
<i>« On a été confronté assez rapidement à une crise d'évolution en étant victime de notre succès » (D9 – E1 – 8/07/2020 – Coaché)</i>
<i>« Le fait de ne pas avoir recruté les bonnes personnes, le fait d'avoir fait confiance. Il a fait confiance à des gens qui ne méritaient pas sa confiance. Je n'ai pas entendu dans son discours une responsabilité autre que celle-ci » (D10 – E1 – 22/01/2019 – Coach)</i>



<p>« Je crois que j'ai été trop cool avec lui (mon associé). Je lui ai fait confiance et voilà, il s'est mis à me reprocher des trucs du style ; je ne suis pas assez réactif avec les clients, etc... » (D11 – E1 – 23/09/2020 – Coaché)</p>
<p>« J'ai été trop respectueux du contrat qui me liait à lui, je n'avais pas le choix. Non, je ne vois pas autre chose, qu'est-ce que tu veux que je te dise ? » (D12 – E1 – 13/03/2019 – Coaché)</p>

3.2. L'ÉVOLUTION DU LIEN AVEC L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

Lorsqu'il démarre son accompagnement, l'entrepreneur est isolé pour plusieurs raisons. Il se peut qu'il souhaite se couper de son entourage pour ne pas avoir à affronter le regard des autres et ainsi préserver l'estime de soi :

« En revanche, il a pris quelques distances avec son entourage et notamment certaines connaissances. Alors, lui, il te dira que ce sont ses amis qui ont pris leur distance. Mais, en réalité, lorsque tu creuses, tu te rends compte qu'il ne souhaite plus voir telle personne, telle autre pour telle raison et qu'au final, c'est lui qui s'isole » (D13 – E1 – 24/09/2019 – Coach).

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

« Je la trouve assez isolée par rapport à son environnement social. Elle s'est isolée aussi dans le sens où c'est elle qui a fait du tri. Elle a fait le tri parmi les gens qui la soutiennent et ceux vis-à-vis desquels elle ressent du jugement » (D6 – E1 – 27/02/2020 – Coach).

Lors du deuxième entretien, la relation de l'entrepreneur avec son environnement social connaît une évolution qui se manifeste par un rapprochement et un renouvellement de l'environnement social. Ce retour peut être lié au fait que l'échec ne constitue plus un sujet tabou et s'il s'avère qu'il l'est encore, le coaching offre la possibilité à l'entrepreneur d'en parler plus ouvertement, sans craindre le regard des autres. Que ce soit vis-à-vis de son environnement social ou du coach, l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de se cacher parce qu'il a honte, il peut parler plus ouvertement de l'échec de son entreprise. Ce que l'on constate aussi, c'est que l'orientation vers l'avenir alimente les conversations de façon positive et probablement plus valorisante pour lui :

« Je dis que je développe mon activité en tant que freelance. J'en ai marre de passer pour le loser de service, donc je parle plutôt de ce qui est constructif pour moi. C'est ce projet qui est constructif pour moi, pas le fait de chercher un boulot » (D11 – E2 – 11/12/2020 - Coaché).



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

« Le but c'est de se dire que dans ce qui s'est passé, tout n'est pas de la faute des autres tu vois ? Sinon tu finis par laisser un peu les gens, ils ne t'écoutent plus... » (D9 – E2 – 31/8/2020 – Coaché).

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

« Il (mon environnement social) est quasiment revenu comme avant. J'ai repris contact avec des amis, parce que je m'étais un peu isolé. Il y a du nouveau avec le tennis (...). Je ne peux pas dire que c'est de l'amitié, c'est trop tôt pour le dire, mais quand même » (D11 – E3 – 20/2/2021 – Coaché).

3.3. LE PASSAGE DES ATTRIBUTIONS NARCISSIQUES AUX ATTRIBUTIONS INTERNES COMME POINT DE DÉPART DU TRAVAIL DE PENSÉE ANALOGIQUE

La première conséquence du franchissement des obstacles à l'apprentissage est que l'entrepreneur commence à tirer les leçons de l'échec, ce qui se traduit dans son propos par l'attribution plus fréquente de causes internes. À ce stade de l'accompagnement, on observe un passage entre un discours empreint d'obstacles, focalisé sur le passé, et un discours qui s'oriente progressivement vers l'avenir. Ce constat, que nous partageons avec les conclusions de Boso *et al.* (2019), montre bien que l'entrepreneur puise dans ses ressources internes tout ce qui peut lui servir d'héritage et lui permettre ainsi de mieux envisager l'avenir pour se lancer dans un nouveau projet. Lorsqu'il parvient à tirer les leçons de l'échec, l'entrepreneur raisonne en termes de résolution de problème. Il parvient à aller au-delà de ses responsabilités, en imaginant des solutions auxquelles il n'avait pas pensé :

« Ce que je me dis, c'est qu'il ne faut pas je commette les mêmes erreurs. C'est-à-dire ; être moins seule, il faut que je m'entoure mieux. Pendant toutes ces années, j'ai été très seule, je



n'ai jamais eu d'associé, je me suis mal entourée, mais parce que je ne suis pas allée les chercher en fait... » (D7 – E2 – 10/05/2020 – Coachée).

L'accompagnement de l'apprentissage est un travail de questionnement. Le rôle du coach est important dans cette phase d'apprentissage. Il est difficile pour l'entrepreneur de faire seul des allers et retours entre l'échec et le projet, de pratiquer seul le travail de pensée analogique défendu par Byrne et Shepherd (2014). Le coach encourage l'entrepreneur à réaliser ce travail, en l'aidant à transférer les connaissances acquises suite à l'échec, à un contexte désiré :

« Oui. Au début, je sentais que ça n'était pas le moment, elle était beaucoup trop fragile, mais là, oui, je me suis noté des choses qui pourraient être intéressantes, parce qu'elle est en mesure maintenant de pouvoir réfléchir sur ce qu'elle pourrait modifier plus tard, ça pourrait l'aider pour ne pas reproduire des choses qui pourraient l'emmener dans des travers. Elle me l'a dit d'ailleurs, elle sait que sur son nouveau projet et même sur son nouveau poste, elle aurait des choses à travailler » (D6 – E2 – 17/04/2020 – Coach).

L'apprentissage par l'échec prend, à ce stade, une place importante dans l'accompagnement en coaching. L'obstacle du narcissisme s'atténue pour laisser peu à peu la place à des allers et retours entre l'analyse critique de l'échec et la vigilance entrepreneuriale. Le travail réalisé en coaching facilite cet apprentissage, contribue à nourrir l'estime de soi et facilite, par conséquent, le rapprochement de l'environnement social.

3.4. ÉVOLUTION DU MODÈLE CONCEPTUEL

Lors du premier entretien, les causes externes représentent 50 % des attributions et les causes internes 12 % (Figure 2). La difficulté à réaliser l'apprentissage impacte donc les attributions et contribue, indirectement peut-être, à isoler un entrepreneur qui ne parvient pas à se rendre socialement désirable. C'est lors de ce premier entretien que nous voyons émerger les attributions narcissiques, protectrices mais non émancipatrices avec une propension à trouver des causes internes qui traduisent une défense de l'estime de soi, plus qu'elles ne traduisent un véritable apprentissage.

À l'issue de la quatrième séance de coaching et lors du deuxième entretien, le travail se focalise sur cet obstacle qui freine l'apprentissage. Le coach parvient à trouver des réponses lorsqu'il questionne l'attribution de causes internes et externes. Cela facilite la responsabilisation de l'entrepreneur dans l'échec et le travail de pensée analogique. En effet, c'est le besoin de créer de nouveau une entreprise qui nourrit l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019) et facilite par conséquent



l'apprentissage de l'échec. L'entrepreneur éprouve moins le besoin de se protéger en attribuant des causes externes à son échec, les causes internes occupant désormais 33 % des attributions contre 30 % pour les attributions externes. Pour autant, la présence stable des attributions narcissiques (37 %) indique que l'entrepreneur souhaite encore préserver l'estime de soi et il est possible qu'il éprouve le besoin de parler de son projet à son environnement social pour se valoriser (Leung *et al.*, 2021).

À l'issue de l'accompagnement et du troisième entretien, le coaching se focalise sur l'apprentissage et la vigilance entrepreneuriale. Ce travail consiste à encourager l'entrepreneur à contextualiser ses décisions et en mesurer leurs effets dans un contexte passé afin de les envisager dans un contexte émergent. En procédant ainsi, le coaching s'oriente vers une analyse systématique des causes afin de ne pas se méfier de décisions passées au seul prétexte qu'elles ont conduit à l'échec. Cette démarche est assez fidèle à ce que March *et al.* (1991) décrivent comme la nécessité de se méfier de décisions passées non représentatives.

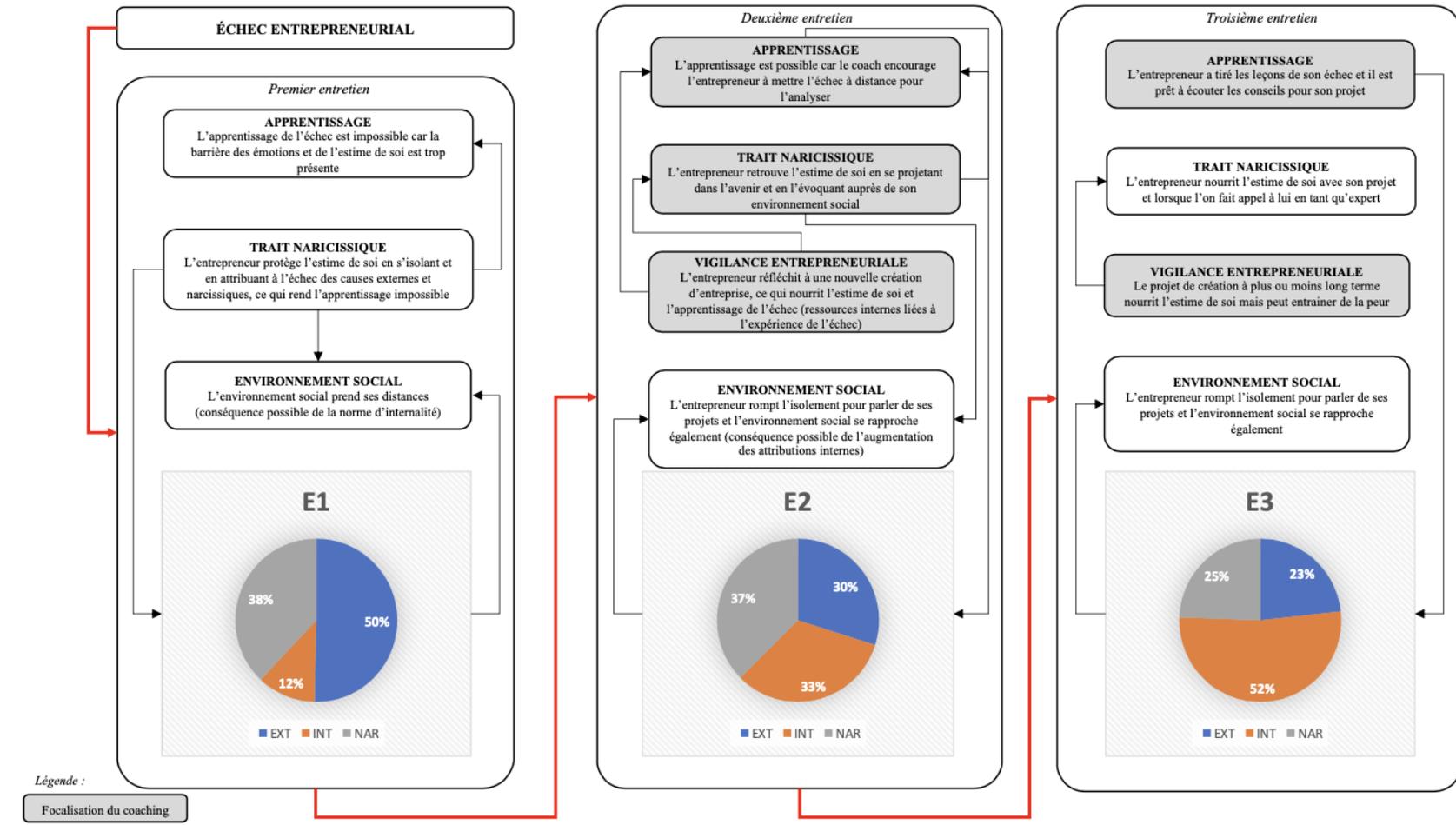
La participation au groupe d'échange et de développement oriente l'accompagnement vers l'avenir. Au cours de ces séances collectives animées par un coach, l'entrepreneur est consulté pour faire part de son avis et de ses conseils, ce qui lui offre la possibilité de montrer, dans un cadre bienveillant, son expertise d'entrepreneur. Qu'il soit consulté ou qu'il présente son projet, cet exercice est susceptible de nourrir le trait narcissique et diminuer le besoin de protéger l'estime de soi.

D'un côté, l'entrepreneur parvient à attribuer des causes internes pour se constituer un capital de ressources nécessaire à ses futurs projets, ce qui le rend, au sens de Pasquier et Valéau (2015), socialement plus désirable. De l'autre, le projet nourrit son trait narcissique et l'encourage de nouveau à se valoriser en tant qu'individu prenant des risques (Leung *et al.*, 2021 ; Liu *et al.*, 2019).

L'évolution des attributions et des facteurs associés montre dans cette première analyse des 13 dyades, une tendance générale vers l'apprentissage de l'échec et vers l'attribution progressive de causes internes. Nous ajoutons à cela l'émergence des attributions narcissiques, qui constituent, comme nous le discuterons ensuite, l'un des principaux apports cette recherche.



Figure 2 – Frise chronologique des interactions entre les attributions causales et du trait narcissique de l'entrepreneur⁵



⁵ EXT : attributions externes ; INT : attributions internes ; NAR : attributions narcissiques.



4. DISCUSSION

4.1. DISCUSSION AUTOUR DE L'ÉMERGENCE DU CONCEPT D'ATTRIBUTIUN NARCISSIQUE

L'émergence de l'attribution narcissique révèle que l'entrepreneur parvient finalement à se frayer un chemin entre les attributions internes qui sont le signe d'un apprentissage (Yamakawa et Cardon, 2015) et les attributions externes qui sont le signe d'une protection de l'estime de soi (Liu *et al.*, 2019), dans un contexte au sein duquel les attributions internes son mieux valorisées socialement (Beauvois et Dubois, 1988) (Figure 3).

Dès lors, nous pouvons définir l'attribution narcissique comme **une attribution interne nuancée par des propos destinés à préserver l'estime de soi sans fournir l'effort cognitif nécessaire à un apprentissage de l'échec.**

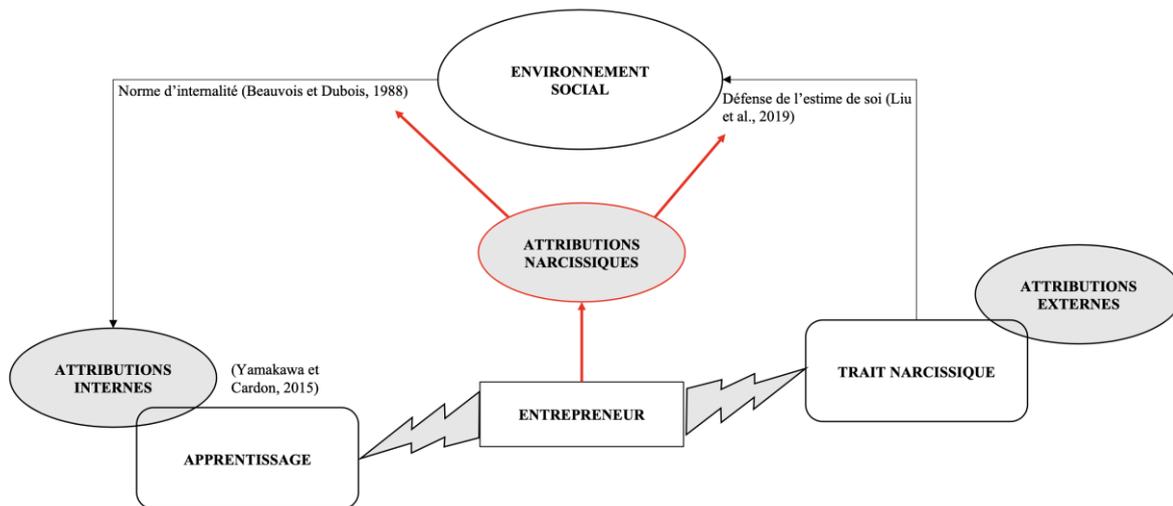
Au final, on peut répartir les attributions internes en deux sous-catégories :

- l'attribution interne cognitive, qui révèle un apprentissage de l'échec (Yamakawa *et al.*, 2015). Elle est émancipatrice et traduit une volonté de prendre sa part de responsabilité et de s'enrichir de l'expérience de l'échec pour en tirer des leçons dans l'avenir,
- L'attribution narcissique motivationnelle qui traduit une économie cognitive et une protection de l'estime de soi. Elle se caractérise par l'attribution de causes destinées à se rendre socialement désirables.

La distinction entre ces deux attributions internes constitue un apport qui s'inscrit dans le prolongement des travaux de Yamakawa et Cardon (2015). En montrant que les attributions internes ne sont pas toujours le signe d'un apprentissage de l'échec, cette distinction révèle qu'elles peuvent, au même titre que les attributions externes, protéger l'estime de soi. En ce sens, notre travail permet de faire le lien entre les travaux de Yamakawa et Cardon (2015) et de Liu *et al.* (2019), selon lesquels le narcissisme constitue bien un obstacle à l'apprentissage.



Figure 3 – Réponse apportée par l'entrepreneur en situation d'exposition aux tensions entre analyse critique et protection de l'estime de soi



4.2. DISCUSSION AUTOUR DE L'ÉVOLUTION DES ATTRIBUTIONS, DES OBSTACLES ET DES LEVIERS DE L'APPRENTISSAGE

- Le lien entre le narcissisme et l'évolution des attributions causales

Le narcissisme de l'entrepreneur constitue bien un obstacle à l'apprentissage (Liu *et al.*, 2019) qui peut se manifester par la présence d'attributions externes et narcissiques. Au début, l'entrepreneur cherche à protéger l'estime de soi, tout en montrant qu'il tire les leçons de l'échec. Toutefois, la disparition tardive des attributions narcissiques montre à quel point il est plus important pour lui de se rendre socialement désirable que d'apprendre de ses erreurs (Figure 3). La diminution des attributions externes précède donc la diminution des attributions narcissiques et c'est le passage de l'une à l'autre qui indique que l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de protéger l'estime de soi. En effet, c'est à ce moment précis qu'il parvient à trouver dans ses ressources internes ce qui lui permet de faire son apprentissage. Dans son expérience de l'échec, il parvient à donner du sens aux décisions et à les contextualiser. Cela permet de ne pas tout rejeter et de reconsidérer l'intérêt de décisions prises dans un autre contexte. En outre, le passage des attributions narcissiques protectrices à des attributions internes émancipatrices se produit au moment où l'entrepreneur parvient à s'inscrire dans un nouveau projet de création.



- **Le lien entre la vigilance entrepreneuriale et l'évolution des attributions causales**

Lorsque l'entrepreneur parvient de nouveau à se projeter dans l'avenir, il parvient aussi à tirer les leçons de son échec (Boso *et al.*, 2019). Ce que nous ignorions en revanche et qui constitue un apport de ce travail, c'est que l'entrepreneur parvient aussi, grâce à un nouveau projet, à nourrir l'estime de soi. Le passage des attributions narcissiques aux attributions internes et la projection de l'entrepreneur dans un nouveau projet indiquent :

- que l'entrepreneur n'éprouve plus le besoin de se protéger. Le franchissement de l'obstacle du narcissisme est possible car l'entrepreneur nourrit l'estime de soi grâce à son nouveau projet,
- que l'apprentissage et plus précisément l'analyse critique de l'échec deviennent possibles car l'obstacle du narcissisme est franchi.

Le groupe d'échange et de développement permet à l'entrepreneur de solliciter collectivement différentes expertises et montrer qu'il est en mesure de s'inscrire de nouveau dans un projet valorisant. Dès le deuxième entretien, l'entrepreneur parvient à tirer les leçons de l'échec, tout en s'inscrivant dans un nouveau projet.

4.3. DISCUSSION AUTOUR DE LA PLACE DES ATTRIBUTIONS DANS L'ACCOMPAGNEMENT EN COACHING

Les entrepreneurs attribuent des causes à leur échec en fonction de leur propre évaluation et de leur expérience émotionnelle (Jenkins *et al.*, 2014 ; Shepherd, 2003a). En fonction des situations, des contextes et donc des individualités, la portée de l'échec n'est donc pas la même et le rythme de l'apprentissage diffère (Yamakawa et Cardon, 2015). Néanmoins, il est important de tirer les leçons de l'échec dans l'optique de se constituer un « *dividende stratégique* » (Boso *et al.*, 2019 ; p. 26) et c'est pourquoi le coach perçoit l'attribution comme un moyen d'encourager à décontextualiser les événements et faire son analyse critique.

En définissant le concept de vigilance entrepreneuriale, Boso *et al.* (2019) soulignent l'importance de la création d'entreprise dans le retour de l'estime de soi et indiquent au coach la possibilité de combiner le passé et le futur. Dans ce cas, le coach procède en interrogeant ouvertement les causes pour les situer dans le présent et l'avenir. Par exemple, il peut interroger la pertinence d'une décision dans le contexte passé et demander en quoi cette décision qui est à l'origine de l'échec ne devient pas une décision pertinente dans un contexte présent ou émergent. Il peut aussi interroger les causes externes en demandant à l'entrepreneur comment il aurait pu les éviter.



Lorsque les attributions internes sont majoritaires dans le discours, l'accompagnement prend alors une tournure collective car l'entrepreneur se montre plus enclin à exposer son projet devant la communauté des entrepreneurs dans le cadre bienveillant du groupe d'échange et de développement. Cet exercice animé par le coach est porteur d'apprentissage pour l'ensemble des entrepreneurs, puisqu'il instaure un espace au sein duquel les logiques s'affrontent. Cette pratique de coaching est comparable à l'analyse de pratique professionnelle, qui permet de réfléchir à l'avenir avec la mise en œuvre de nouveaux projets (Meunier, 2014 ; Payette et Champagne, 2005).

4.4. LIMITES, PISTES DES RECHERCHES ET IMPLICATIONS PRATIQUES

Dans ce travail, nous appréhendons les entrepreneurs ayant subi une liquidation judiciaire comme un « bloc homogène ». Dès lors, il pourrait être intéressant de questionner les entrepreneurs selon différentes trajectoires. Une telle approche pourrait notamment permettre de dresser des portraits d'entrepreneurs et de comparer les parcours des entrepreneurs accompagnés et des entrepreneurs qui ne le sont pas.

L'autre limite constatée à l'issue de cette recherche concerne la clairvoyance normative du coach. En effet, nous ne sommes pas en mesure de dire plus précisément quel est le niveau de réactivité sociale du coach face à la norme d'internalité (Pasquier et Valéau, 2015). Pour Py et Somat (1991), il serait possible de connaître les normes sociales sans les partager ou, inversement, de s'y conformer sans les percevoir. Le coach peut, par une injonction, encourager l'entrepreneur à formuler des attributions internes lorsque ce dernier souhaite passer la barrière des entretiens de recrutement pour un emploi alimentaire. Intuitivement, l'encouragement par le coach à livrer des attributions internes pour montrer que l'entrepreneur a tiré les leçons de l'échec et ainsi se rendre socialement désirable nous fait dire qu'il y a clairvoyance et adhésion à la norme d'internalité. Rien, dans notre matériau empirique, ne nous permet de l'affirmer, mais, dans ce cas, le coach peut considérer comme recevables des attributions narcissiques protectrices, qui ne sont pourtant pas des attributions internes émancipatrices. Ce constat ouvre donc la possibilité d'investiguer, en coaching professionnel, la place de la norme d'internalité dans la durée des accompagnements. Le concept de clairvoyance normative en coaching ouvre un champ intéressant. En le rapprochant des facteurs attributionnels que nous avons décrits plus en avant, il pourrait nous indiquer le poids de l'environnement social dans le processus émancipatoire de l'accompagnement en coaching d'autres populations.



Références

- Allen, M. S. (2010). On the temporal dynamics of causal attribution in competitive sport. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 3(1), 3-23. <https://doi.org/10.1080/17509840903301181>
- Amankwah-Amoah, J., Boso, N. et Antwi-Agyei, I. (2018). The Effects of Business Failure Experience on Successive Entrepreneurial Engagements: An Evolutionary Phase Model. *Group & Organization Management*, 43(4), 648-682. <https://doi.org/10.1177/1059601116643447>
- Angel, P. et Amar, P. (2015). Perspectives du coaching. Dans *Que sais-je ?* (vol. 6e éd., p. 113-121). Presses Universitaires de France. http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=PUF_ANGEL_2015_01_0113
- Arnaut, M. (2015). *Psychologie de la résilience*. A. Colin.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Beauvois, J. E.-L. et Dubois, N. (1988). The norm of internality in the explanation of psychological events. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 299-316.
- Bernard, M.-J. (2008). L'entrepreneuriat comme un processus de résilience: Les bases d'un dialogue entre deux concepts. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(32), 119. <https://doi.org/10.3917/rips.032.0119>
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F. et Gyensare, M. (2019). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*, 98, 370-379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.063>
- Bradley, G. W. (1978). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 56-71. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.1.56>
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, Identity, And Legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 643-686. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9708210722>
- Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification: Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-317. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12152>
- Burger, J. M. (1986). Temporal Effects on Attributions: Actor and Observer Differences. *Social Cognition*, 4(4), 377-387. <https://doi.org/10.1521/soco.1986.4.4.377>
- Byrne, O. et Shepherd, D. A. (2015). Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405. <https://doi.org/10.1111/etap.12046>
- Campbell, W. K., Goodie, A. S. et Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311. <https://doi.org/10.1002/bdm.475>
- Cardon, M. S., Foo, M.-D., Shepherd, D. et Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00501.x>
- Chatterjee, A. et Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>
- Cusin, J. (2017). The Role of the Tutor in the Resilience of the Post-Bankruptcy Entrepreneur: The Case of the 60.000 Rebonds Association. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 91-122.
- Cyrułnik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. Odile Jacob.
- Cyrułnik, B. (2005). Résilience et développement cognitif. *Le Coq-héron*, 181(2), 112. <https://doi.org/10.3917/cohe.181.0112>
- Delivré, F. (2010). *Le métier de coach*. Eyrolles.
- Deschenaux, F. (2005). *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0*. ARQ.
- Fauchart, E. et Gruber, M. (2011). Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957.



<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>

- Fazio, J., Gong, B., Sims, R. et Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512-525.
- Freud, S. (1914). *On Narcissism: an Introduction*. Read Books Ltd. <http://www.myilibrary.com?id=852496>
- Gangloff, B. et Malleh, N. (2017). L'optimisme comme norme organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.05.001>
- Ganzach, Y., Stirin, K., Pazy, A. et Eden, D. (2016). The joint effect of expectations and performance on efficacy beliefs. *Personality and Individual Differences*, 88, 51-56.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Martino Publ.
- Jellison, J. M. et Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: The norm of internality. *Journal of personality and social psychology*, 40(4), 643.
- Jenkins, A. S., Wiklund, J. et Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.006>
- Judge, T. A., LePine, J. A. et Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Khelil, N. (2021). Causal cognitive mapping in the entrepreneurial cognition field: A comparison of two alternative methods. *Journal of Small Business Management*, 1-38. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866185>
- Kibler, E., Mandl, C., Kautonen, T. et Berger, E. S. C. (2017). Attributes of legitimate venture failure impressions. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 145-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.01.003>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Langley, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. Dans D. D. Bergh et D. J. Ketchen (dir.), *Research Methodology in Strategy and Management* (vol. 6, p. 201-235). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)
- Leung, Y. K., Franken, I., Thurik, R., Driessen, M., Kamei, K., Torrès, O. et Verheul, I. (2021). Narcissism and entrepreneurship: Evidence from six datasets. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00216. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00216>
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X. et Zhang, Y. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 496-512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.003>
- Loewenstein, J., Thompson, L. et Gentner, D. (1999). Analogical encoding facilitates knowledge transfer in negotiation. *Psychonomic Bulletin & Review*, 6(4), 586-597. <https://doi.org/10.3758/BF03212967>
- Manzano-García, G. et Ayala Calvo, J. C. (2013). Psychometric properties of Connor-Davidson Resilience Scale in a Spanish sample of entrepreneurs. *Psicothema*, (25.2), 245-251. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.183>
- March, J. G., Sproull, L. S. et Tamuz, M. (1991). Learning from Samples of One or Fewer. *Organization Science*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.1>
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Myers, E. M. et Zeigler-Hill, V. (2012). How much do narcissists really like themselves? Using the bogus pipeline procedure to better understand the self-esteem of narcissists. *Journal of Research in Personality*, 46(1), 102-105. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2011.09.006>
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. et McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark



- Triand and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Paradis, M., Consoli, S. M., Marcel, J.-L. et Katabi, P. (2008). Les tuteurs de résilience : un outil possible dans le soutien aux enfants dont un parent est atteint de cancer. *La Presse Médicale*, 37(12), 1787-1791. <https://doi.org/10.1016/j.lpm.2008.05.014>
- Pasquier, D. et Valéau, P. (2015). Adhésion à la norme d'intériorité et clairvoyance normative : un passage par les contingences de la socialisation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(3), 260-285. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30010-3](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30010-3)
- Persson, S. et Bayad, M. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie*, XIII(31), 147-168. <https://doi.org/10.3917/rips.031.0147>
- Py, J. et Somat, A. (1991). Normativité, conformité et clairvoyance: leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire. *Perspectives cognitives et conduites sociales*, 3, 167-193.
- Rosenthal, S. A., Hooley, J. M., Montoya, R. M., van der Linden, S. L. et Steshenko, Y. (2020). The Narcissistic Grandiosity Scale: A Measure to Distinguish Narcissistic Grandiosity From High Self-Esteem. *Assessment*, 27(3), 487-507. <https://doi.org/10.1177/1073191119858410>
- Seiracq, S. (2019). *Coacher, 6 étapes pour structurer sa pratique*.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416377>
- Shepherd, D. A. et Cardon, M. S. (2009). Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), 923-949. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00821.x>
- Shepherd, D. A. et Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 178-197. <https://doi.org/10.1002/sej.113>
- Shepherd, D. A., Patzelt, H. et Wolfe, M. (2011). Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0102>
- Simmons, S. A., Wiklund, J. et Levie, J. (2014). Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42(3), 485-505. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9519-3>
- Singh, S., Corner, P. D. et Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research—Analysis types and software protocols*. Hampshire, UK: The Falmer Press.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. et Lyon, S. J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. et Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- Van de Ven, A. H. (1990). *Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship*. Strategic Management Research Center, University of Minnesota.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica.
- Wallace, H. M. et Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819-834. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.819>
- Yamakawa, Y. et Cardon, M. S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44(4), 797-820. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9623-z>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W. et Deeds, D. L. (2015). Rising From the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2),



209-236. <https://doi.org/10.1111/etap.12047>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research, Design & Methods 4th ed.*