

# **Expérimentation d'une approche cognitivo-comportementale préventive pour l'entrepreneur en difficulté**

**Christel, Tessier**

**Laboratoire Coactis - Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France**

[christel.tessier@univ-st-etienne.fr](mailto:christel.tessier@univ-st-etienne.fr)

## **Résumé :**

---

L'échec, bien qu'encore souvent perçu négativement, fait partie intégrante d'une majorité de trajectoires entrepreneuriales. De nombreuses recherches le considère comme source d'apprentissage et de rebond pour l'entrepreneur concerné, malgré un coût financier, social et psychologique élevés. Nos travaux se focalisent sur la phase amont de ce processus de défaillance économique de l'entreprise, en se centrant sur l'individu, avec pour objectif de favoriser la prévention : nous prenons l'hypothèse qu'une sensibilisation préalable aux procédures juridiques impliquées en cas de difficultés économiques, associée à un apprentissage des techniques cognitivo-comportementales de gestion du stress et des émotions, permettent d'améliorer la capacité de la cheffe ou du chef d'entreprise à affronter cette épreuve avec plus de maîtrise, de sérénité et donc de lucidité, afin de prendre les décisions les plus pertinentes pour son entreprise et elle-même ou lui-même. Dans la lignée des recherches portant sur le capital psychologique en situation d'échec entrepreneurial, nous proposons une expérimentation clinique visant à démontrer l'intérêt de cette approche préventive.

**Mots-clés :** échec entrepreneurial, approche cognitivo-comportementale, gestion du stress, méthode expérimentale

# **Expérimentation d'une approche cognitivo-comportementale préventive pour l'entrepreneur en difficulté**

## **INTRODUCTION**

Selon le Bureau des Statistiques du Travail (BLS) étasunien, la moitié des entreprises américaines créées disparaissent avant leur cinquième année fiscale -22% la première année- et seulement un tiers des entreprises atteignent dix ans d'existence. En France, selon l'INSEE, une entreprise sur cinq échoue lors des deux premières années de son existence, et environ 40 % échoue dans les cinq premières années, soit 50 000 à 60 000 entreprises par an en moyenne qui disparaissent chaque année ; chiffre stable depuis le début des années 2000. Parmi ces entreprises encore actives cinq ans après leur création, plus de 20% se disent en difficulté. Les TPE en particulier, qui emploient 20% des salariés (équivalent temps plein), représentent plus de 90% des défaillances d'entreprises. Il est à noter que les primo-entrepreneurs ont un taux de succès de moins de 20% (Statista). Le coût économique, social et humain de ces défaillances d'entreprises est élevé : perte de création de valeur financière - le chiffre d'affaires cumulé des sociétés qui ont fait l'objet d'une procédure collective sur un an atteignait 21 milliards d'euros en France en 2023- , destruction d'emplois directs -environ 150 000 en France par an- et indirects, situation émotionnellement traumatisante et financièrement extrêmement stressante pour les dirigeant(e)s, en prise directe avec les difficultés dans ces petites et moyennes structures -73% des défaillances sont le fait d'entreprises de moins de 3 salariés-. Toutefois, la notion de défaillance d'entreprise n'est pas définie de façon uniforme selon les institutions ou

les pays. Le cadre juridique français pour le traitement des difficultés des entreprises prévoit deux types de procédures : les procédures préventives et les procédures de traitement des difficultés avérées. Ces dernières recouvrent le redressement et la liquidation judiciaires qui interviennent dès lors que l'entreprise est en situation de cessation de paiement, qui se caractérise par l'incapacité de celle-ci à faire face à ses engagements envers ses créanciers. C'est cet événement d'entrée en état de cessation de paiement que la Banque de France retient pour dénombrer les entreprises défailtantes. Le droit des entreprises en difficulté prévoit par ailleurs plusieurs formes de procédures préventives, dont certaines assurent la confidentialité. Leur efficacité a été démontrée en matière de pérennisation de l'activité : les chances de survie de l'entreprise sont d'autant plus importantes que les difficultés sont prises suffisamment tôt et la réputation de l'entreprise reste préservée d'une entrée en redressement judiciaire (Philippart, 2013 ; Épaulard et Zapha, 2022). Cependant, elles restent sous-utilisées, en particulier par les petites entreprises, probablement car méconnues et source d'appréhension (bulletin Banque de France, 2023) : 90% des acteurs économiques n'utilisent pas les dispositifs préventifs des tribunaux judiciaires lorsque la situation de leur entreprise se dégrade (Richelme, 2021 ; bulletin Banque de France, 2023), entre autres par méconnaissance des procédures et crainte du passage au tribunal, associé à la faillite. Par ailleurs, un phénomène émergent est à noter concernant les jeunes entreprises technologiques à forte croissance : selon les dernières statistiques de la Banque de France (2023), les procédures collectives des moyennes entreprises sont en hausse de 85 % sur un an, et certaines des entreprises concernées font partie de la « French tech ». Une start-up n'ayant pas de définition juridique en France, il est difficile d'en connaître le taux d'échec, mais il est estimé qu'un quart des « start-ups de la tech » ferment durant leur première année (rapport Global Startup Ecosystem, Startup Genome, 2022). En résumé, la défaillance survient rapidement et dans des petites structures, qui de fait, sont peu préparées à gérer ce type de procédures. A l'asymétrie d'information brouillant les processus décisionnels stratégiques

en cas de difficultés économiques, s'ajoute donc un déficit de gestion des émotions de la part des entrepreneurs-managers, qui compromet *de facto* la pérennité de l'entreprise. Or, à l'exception de quelques travaux récents, les recherches en management stratégique ont eu tendance à négliger l'influence des émotions sur les choix stratégiques des managers (George, 2000 ; Delgado et al., 2010 ; George et al., 2016 ; De Massis et al., 2023) : même si aujourd'hui il est acquis que les émotions jouent un rôle crucial dans la gestion stratégique des organisations, elles sont généralement traitées comme une boîte noire, dont les processus, mécanismes et impacts sur les enjeux stratégiques sont peu élucidés. En particulier, des émotions de doute, anxiété, voire peur, peuvent conduire à distancier, sous-estimer voire ignorer des informations critiques au processus décisionnel (Cohen, 2005 ; Lerner et al., 2006).

En entrepreneuriat, un important courant de recherche récent s'intéresse à ces enjeux, en particulier en considérant les impacts des échecs entrepreneuriaux. En effet, bien que pouvoirs publics, médias et recherches académiques présentent le plus souvent l'entrepreneur comme un héros économique solitaire, créateur de valeurs pour l'écosystème (Boutillier et Uzunidis, 1999 ; Galluzzo, 2023), des travaux de plus en plus nombreux depuis une vingtaine d'années, variés et approfondis, se penchent sur la notion d'échec entrepreneurial (Shepherd, 2003 ; Jenkins et McKelvie, 2016 ; Khelil et al., 2018). Car, même si l'échec est, dans la littérature et dans certaines cultures, considéré comme un phénomène d'apprentissage normal, l'échec entrepreneurial, en France particulièrement et même en Europe, est l'objet d'une forte stigmatisation négative (Brunet-Mbappe, 2013 ; Mand et al., 2016). Les principaux angles d'analyse portent sur le droit, la finance et l'impact émotionnel, et traite le sujet au niveau individuel, organisationnel et écosystémique. Les différentes phases d'une défaillance d'entreprise sont abordées : « avant », soit comment anticiper les défaillances (Altman et al., 2009) ; la phase « pendant », à savoir les procédures juridiques elles-mêmes, dites collectives

en France (Pochet, 2011) ; et surtout la phase « après », c'est-à-dire le rebond suite à l'échec entrepreneurial (De Hoe et al., 2016). Ces travaux démontrent que les processus liés à la défaillance d'entreprise sont complexes et émotionnellement très impactant (Shepherd, 2003), le sentiment de honte s'ajoutant à la perception négative de l'échec par l'environnement. A notre connaissance, cependant, peu de travaux s'intéressent à la phase amont des procédures collectives, phase de prévention, sensibilisation pourrait-on dire aux enjeux, signaux faibles, écosystèmes, outils et procédures de la défaillance d'entreprise. De même, les structures d'accompagnement suite à un échec entrepreneurial sont nombreuses -en France, on peut citer 60000 Rebond, Second souffle, APESA-, mais très rares sont les modules de formation et les structures d'accompagnement visant la prévention et la sensibilisation aux difficultés des entreprises, si ce n'est les tribunaux eux-mêmes. Selon l'adage, « mieux vaut prévenir que guérir », qui fait ses preuves dans de nombreux domaines, santé, éducation, justice, il nous semble pertinent d'étudier cette phase amont. Les parties prenantes de terrain sollicitées - tribunaux, associations, structures d'accompagnement et de financement, entrepreneurs ayant échoués- témoignent en ce sens, comme nous le verront dans la suite de cet article, et plaident pour la sensibilisation très tôt dans le processus de création d'entreprise, pour les primo-entrepreneurs, aux risques d'échec, à la complexité et la pluralité des procédures juridiques et à la compréhension des mécanismes de gestion du stress afférent, pour prendre des décisions plus éclairées et sereines, donc lucides et pertinentes. En effet, sur le plan économique, social et humain, tout porte à réduire l'exposition à ces procédures, et surtout à l'optimiser, afin d'en limiter les impacts négatifs sur la création de valeur, l'emploi et la motivation des entrepreneurs à rebondir vers un nouveau projet de création d'entreprise à terme, riche de son expérience.

## **1. Objectifs de la recherche**

Sur la base des échanges avec les parties prenantes de l'écosystème des défaillances d'entreprise en France, mandataires et juges consulaires des tribunaux de commerce, avocats, entrepreneurs, structures d'accompagnement, chercheurs, et de la revue de la littérature afférente, nous analysons l'efficacité sur les processus de décision, d'intégrer des sensibilisations aux procédures collectives et aux outils de remédiation émotionnelle au début du processus entrepreneurial, à savoir dans les cinq premières années de son existence, ce qui correspond . Comme cela a peu été fait dans les travaux de recherche à ce jour à notre connaissance, et à la suite des suggestions de Walsh et Cunningham (2016), Shepherd (Khelil, 2022) ou Philippart (2017), nous explorons plus précisément la phase « avant », amont, de l'échec entrepreneurial. Comment ce « moment de difficulté » dans un processus entrepreneurial est géré par l'entrepreneur, en fonction de son « acculturation » préalable à ce qu'il implique : niveau de connaissance des lois et réglementations concernant la faillite d'entreprise, formation ou au moins informations reçues à ce sujet en phase de structuration du projet, compétences de développement personnel et de gestion des émotions afin d'aborder avec lucidité et sérénité cette épreuve. Cette prise de conscience en amont et les attributs liés aux apprentissages et aux compétences personnelles n'ont pas encore été explorés, à notre connaissance. Notre étude se centre sur le rôle de ces dimensions inexplorées et de leur impact sur le déroulement des procédures juridiques liées aux difficultés de l'entreprise. Notre hypothèse principale est que les entrepreneurs qui ont une compréhension préalable des processus légaux déclenchés lors d'une défaillance d'entreprise et des outils psychologiques et de gestion des émotions pour y faire face, traversent plus favorablement cette épreuve, avec des conséquences moins néfastes pour leur entreprise, leurs employés et eux-mêmes, que les entrepreneurs qui doivent y faire face dans l'ignorance, la peur ou le déni.

Pour ce faire, nous avons défini la question de recherche suivante : quelle efficacité pour une sensibilisation préventive aux procédures collectives et à une approche cognitivo-comportementale de la gestion des émotions et du stress auprès des primo-entrepreneurs, afin d'améliorer le processus de décision en cas de défaillance d'entreprise ?

L'objectif de notre démarche est à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, notre recherche est utile à la compréhension du processus des défaillances d'entreprise, au plan individuel et en particulier émotionnel, dans la lignée des travaux de Shepherd (2003), Caciotti et al. (2016), De Hoe et Janssen (2016) et Khelil (2016). Elle est également importante sur le plan pratique pour la communauté des acteurs de la création et transmission des entreprises qu'ils soient chefs d'entreprise, juges ou accompagnateurs. Les pouvoirs publics pourront également y trouver des pistes intéressantes pour rendre plus efficient ce processus coûteux sur les plans économique, social et humain, qu'est la défaillance d'entreprise.

## **2. Cadre théorique :**

### **2.1 L'échec entrepreneurial**

Malgré les taux d'échec élevés des entreprises nouvellement créées (Wiklund et al., 2010) et une recherche croissante sur les enjeux de l'échec dans les processus entrepreneuriaux (McGrath, 1999 ; Mantere et al., 2013 ; Brédart et al., 2021), les travaux académiques se concentrent davantage sur les réussites (Mantere et al., 2013 ; Khelil, 2022).

Même si l'échec entrepreneurial est défini diversement par les auteurs, selon l'approche théorique privilégiée (Khelil et al., 2018), la définition la plus utilisée en entrepreneuriat est celle de Shepherd (2003). L'échec entrepreneurial y est décrit comme la conséquence « *d'une baisse des revenus et/ou une augmentation des dépenses qui sont d'une telle ampleur que*

*l'entreprise devient insolvable et n'est pas en mesure de contracter de nouvelles dettes ou de lever de nouveaux fonds propres ; par conséquent, elle ne peut pas continuer à opérer sous la propriété du fondateur et/ou du dirigeant actuel »* (p. 318). Un effort récent de conceptualisation de la notion d'échec entrepreneurial, champ de recherche en construction, est à souligner (Ucbasaran et al., 2013 ; Khelil, 2016) : il étend le phénomène au-delà de la notion juridique, tente de dresser des profils d'entrepreneurs en difficulté et d'adresser leurs motivations et difficultés psychologiques (McGrath, 1999 ; Singh et al., 2007 ; Smida et Khelil, 2010 ; Khelil et al., 2012 ; Ucbasaran et al., 2013), en fonction également de facteurs sociologiques, âge, genre, éducation (Boubakary et al., 2022). Afin de proposer une recherche opérationnelle apportant des résultats actionnables (Singh et al., 2007), nous utiliserons une définition stricte et juridique de l'échec entrepreneurial, permettant ainsi de l'identifier clairement dans le temps et le contexte du processus entrepreneurial, à savoir l'enclenchement des procédures juridiques afférentes, tout en centrant notre recherche au niveau de l'individu (Khelil, 2016).

La littérature sur les défaillances d'entreprise se concentre principalement sur les trois temps de la défaillance d'entreprise : 1/ la phase « avant », afin de déterminer les causes de survenue des difficultés (Smida et al., 2010 ; Rauch et Rijdsdijk, 2013), et donc ainsi tenter de les éviter (Thornhill et Amit, 2003), en se concentrant en particulier sur les traits de l'entrepreneur (Hammer et Khelil, 2014) et les ratios financiers : l'échec entrepreneurial a d'abord été largement considéré comme un phénomène négatif (Cardon et al., 2011), à éviter et donc à tenter de prévoir (Duchesneau et Gartner, 1990 ; Rivet, 2007 ; Jenkins et McKelvie, 2016) en identifiant en particulier les individus susceptibles d'échouer (Shepherd, 2003 ; Casson, 2005) et les signaux annonciateurs (Freeman et al., 1983). Dans cette ligne, un courant de travaux porte sur les facteurs psychologiques conduisant les dirigeants de Petites et Moyennes

Entreprises à mettre un terme à leur activité : manque de motivation et de détermination à la réussite, insatisfaction devant la non-réalisation de leurs aspirations, perte de confiance en soi (Boubakary et al., 2022). Sur le plan des facteurs sociologiques, les entrepreneurs qui échouent sont généralement représentés comme étant jeunes, peu instruits, peu expérimentés, inactifs avant la création et, dont l'acte d'entreprendre est plutôt fondé sur un parcours forcé, faute de trouver un emploi satisfaisant (Khelil, 2016). Une importante contribution aborde aussi la notion polymorphe de « peur de l'échec », en l'étendant aux différentes phases du processus entrepreneurial et pas uniquement à l'intention d'entreprendre, en considérant en particulier cette émotion, non comme un trait statique de l'individu, mais comme un état évolutif et contextualisé (Cacciotti et al., 2015 et 2016), de l'ordre tout à la fois du cognitif et de l'émotionnel. L'idée que la peur joue un rôle dans le processus entrepreneurial est cohérente avec la vision de l'entrepreneuriat comme une trajectoire émotionnelle (Cardon et al. 2012). La peur de l'échec dans ce contexte doit être considérée non comme une variable isolée, mais comme un processus dynamique impliquant esprit de l'individu, environnement et mise en action. ; 2/ la phase « pendant », à savoir les procédures juridiques, la relation avec les acteurs juridiques, les banques, les structures d'accompagnements et les différentes partie-prenantes de l'écosystème entrepreneurial, et enfin les politiques publiques afférentes (Pochet, 2011) ; 3/ la phase « après », en considérant les impacts économiques, sociaux et émotionnels de la défaillance d'entreprise (Shepherd, 2003), avec en particulier en ligne de mire la résilience et le rebond dans un nouveau projet entrepreneurial (Minniti et Bygrave, 2001; Janssen et Jacquemin, 2009 ; Yamakawa et al., 2015) : l'échec a ainsi été considéré plus récemment comme une potentielle source d'apprentissage positive (Cope, 2011 ; Ucbasaran et al., 2013), sous certaines conditions, dont la régulation des émotions *post*-échec et un accompagnement pertinent. Sur le terrain, différentes structures ont vu le jour, ces dernières années, pour aider les entrepreneurs ayant subi un échec entrepreneurial à rebondir, comme le Portail du Rebond

des entrepreneurs, 60 000 Rebonds ou Second Souffle (Cusin, 2017 ; Philippart, 2017) : leurs tuteurs aident entre autres les entrepreneurs fragilisés à réguler les émotions *post-échec* (Boussaguet, 2018). Car il est vrai qu'avoir connu une liquidation judiciaire est souvent un attribut discréditant pour un entrepreneur (Ucbasaran et al., 2013), a fortiori dans l'environnement socioculturel français, voire européen, qui stigmatise largement l'échec (Janssen et al., 2009 ; Audretsch et al. 2016 ; Boussaguet, 2018).

Objet d'analyse pluridisciplinaire donc, la défaillance d'entreprise marque la sanction de l'échec économique d'une entreprise qui, pour diverses raisons, n'a pas réussi à atteindre un niveau de rentabilité financière suffisant pour faire face à ses engagements et devient donc un objet d'étude non seulement économique et financier, mais aussi juridique social, et psychologique. En effet, aux coûts économiques et humains associées à l'échec entrepreneurial (Singh et al., 200; Ucbasaran et al., 2013 ; Byrne et al., 2015), s'ajoutent pour l'entrepreneur des émotions négatives, peine, colère, culpabilité, humiliation, douleur, remord, honte, peur de l'inconnu (Shepherd, 2003 ; Cope, 2011), qui peuvent générer des coûts psychologiques conséquents (Shepherd, 2003 ; Singh et al., 2007 ; Pomet et Sattin, 2020) et empêcher le rebond entrepreneurial (Shepherd, 2003). Ce coût psychologique est en premier lieu lié à l'incertitude que ressent généralement le chef d'entreprise face à la perspective de la procédure juridique quand son entreprise connaît des difficultés économiques. En effet, pour trancher, le juge dispose d'un discours qui s'appelle le droit, inconnu ou mal connu de l'entrepreneur, et qui s'impose à lui. Les juristes ont inventé les hypothèses que nul ne peut récuser, les présomptions irréfragables : nul n'est censé ignorer la Loi, et elle prévaut donc, indépendamment de ce que souhaite l'entrepreneur. L'incertitude et donc le stress surviennent quand on ne sait pas anticiper ce que le juge va dire, on ne sait pas ce qui peut se passer, on ne sait pas selon quelles normes on sera jugé (Knight, 1921) : il y a asymétrie d'information (Akerlof, 1970). De plus, le droit

mobilise un langage « ésotérique, technique, parfois archaïque et souvent compliqué » (Cornu, 2007, p.106). Pour les entrepreneurs, les juristes sont « des empêcheurs de tourner en rond, qui inventent toujours de mauvais prétextes pour s'opposer aux bonnes idées » (Rebeyrol et al., 2011, p.1). Peu d'entrepreneurs reçoivent une formation juridique et la Cour des Comptes recommande dans son rapport (2012, p. 25) d'« améliorer la formation économique, [juridique] et managériale des porteurs de projet ». Il est en effet crucial de « faire mieux connaître aux entrepreneurs le droit des entreprises en difficultés pour les préparer à affronter cet événement nocif et combattre l'isolement. La plupart cachent leurs problèmes jusqu'à ce qu'il soit trop tard très souvent par méconnaissance des procédures collectives. Il devient urgent de les informer pour qu'ils puissent, dès les premiers signes de difficultés, réagir pendant qu'il est encore temps » (Boussaguet, 2018, p.70).

Cette analyse de la littérature nous permet de développer notre première hypothèse :

H1 : Les primo-entrepreneurs novices ne sont pas ou peu sensibilisés/formés aux leviers d'action en cas de défaillance de leur entreprise, sur le plan légal.

Suite à cette revue de la littérature concernant l'échec entrepreneurial, nous mesurons combien une approche préventive cognitivo-comportementale devient crucial pour anticiper les problèmes évoqués.

## **2.2 L'approche cognitivo-comportementale de la gestion du stress en situation de défaillance économique de l'entreprise**

La littérature se penche de façon récente sur les enjeux des émotions dans le processus entrepreneurial. Ainsi, l'article de Williamson et al. (2024) se focalise sur la manière dont diverses émotions et humeurs surviennent pour permettre une meilleure compréhension des

liens entre événements, émotions, cognition et comportements, et leurs conséquences pour les entrepreneurs, les employés et les entreprises. Ils démontrent l'intrication des causes internes à l'individu et contextuelles, qui génèrent pour chacun des affects négatifs et des résultats différents tout au long du processus entrepreneurial. Dans ce cadre, une mauvaise gestion des émotions par certains entrepreneurs peut les amener à prendre de mauvaises décisions et émettre des signaux négatifs, qui vont accroître les doutes du système judiciaire et conduire les décideurs à évaluer négativement la qualité du chef d'entreprise (Cusin et al., 2022). Il peut par exemple faire preuve d'aveuglement -en ne prenant pas la juste mesure des enjeux-, de déni – en refusant d'accepter la réalité des difficultés-, ou d'excès de confiance en soi et d'optimisme, alors même que son jugement peut être oblitéré par ces émotions qui l'envahissent, à un moment où le droit lui laisse encore une certaine latitude de décision (Philipart, 2017). En outre, un dépôt de bilan est un événement traumatique pour un chef d'entreprise et figure à la première place des stressseurs professionnels en termes d'intensité émotionnelle (Lechat et Torrès, 2016). Martineau-Bourgninaud (2016) va jusqu'à dire : « *la machine administrative des juridictions broie inévitablement les êtres* » (p.252). Il conviendrait cependant d'examiner plus en détail si cette perception résulte du fait que le système juridique impose lui-même la stigmatisation ou du fait que les entrepreneurs projettent sur ce système leur propre sentiment de stigmatisation – par exemple en projetant leurs propres émotions sur les acteurs formels du système juridique (Maroney et al., 2006). Néanmoins, plusieurs travaux reconnaissent la nécessité, dans le cadre des réformes du droit des faillites au niveau mondial, pour favoriser la notion de « seconde chance » (rebond entrepreneurial après une faillite) ou de redressement des entreprises en difficulté via des mesures spécifiques, d'ouvrir un débat sur la manière de gérer les émotions de l'entrepreneur en amont puis tout au long de la procédure judiciaire (Kesteren et al., 2017). Nous mobilisons à ce stade les récents travaux sur l'accompagnement entrepreneurial, qui l'appréhendent comme une stratégie de légitimation pour les entrepreneurs, ainsi aidés à

construire des relations avec leur environnement (Rey-Martin et al., 2014 ; Cusin et al., 2022). En effet, l'accompagnement « *(donne) des armes intellectuelles pour mieux apprendre, comprendre et entreprendre (et) favorise l'ouverture d'esprit des accompagnés.* » (Chabaud et al., 2010, p.16). La littérature portant sur l'échec entrepreneurial analyse en particulier le rôle des experts-comptables dans la prévention et la détection des difficultés (Philippart, 2017 ; Rivet, 2021) : néanmoins, en se focalisant uniquement sur les aspects comptables et financiers, cet accompagnement présente des limites, en particulier la non prise en compte de la dimension psychologique propre à l'entrepreneur. En outre, même si l'accompagnement du chef d'entreprise en difficulté peut et devrait même également être psychologique (Philippart, 2017), dans une phase où le dirigeant est extrêmement fragilisé, ce suivi n'est souvent que d'ordre palliatif. Qui plus est, ces périodes de doute représentent un défi dans la gestion de la relation d'accompagnement (Valéau, 2006), les accompagnateurs étant souvent peu ou mal outillés pour ce faire.

Nous développons notre deuxième hypothèse sur la base de ces analyses :

H2 : La découverte *in situ*, par les entrepreneurs, des procédures de traitement des difficultés des entreprises – nommées sur le plan juridique procédures collectives- au moment de leur activation, ne permet pas aux entrepreneurs de mobiliser de façon optimale les leviers, ressources et outils disponibles, sur le plan légal et émotionnel.

De fait, notre propos est de nous intéresser non seulement à la phase « post » échec, mais bien à la phase « amont », en poursuivant les travaux de Shepherd (2003) et Shepherd et al. (2016), qui mobilisent la théorie du deuil pour faire avancer cette question cruciale : « nous avons peu de compréhension quant au « comment » et « pourquoi » l'échec affecte les individus et, par conséquent, il y a peu de solutions pour aider les individus à faire face à cette situation » (p.2).

Shepherd propose par ailleurs de « mener des recherches futures ciblées pour commencer à combler les principales lacunes : nous devons obtenir des données et travailler sur les processus, avec une vision intégrée de la cognition et de l'émotion. » (Khelil, 2022, VII). L'objectif suggéré est d'investiguer en quoi la qualité du capital psychologique – dont la capacité à gérer le stress et les émotions- peut influencer positivement sur ce processus d'échec entrepreneurial vécu au niveau personnel (Shepherd et al., 2014). Le capital psychologique (Luthans et al., 2007) est un état – et non un trait de personnalité- psychologique positif de développement de l'individu caractérisé par de hauts degrés d'auto-efficacité, d'optimisme, d'espoir et de résilience. Il est lié négativement à des symptômes de stress perçus parmi un large échantillon d'individus provenant de différentes industries (Avey et al., 2009) et fournit aux individus une robustesse mentale leur permettant de gérer efficacement, en ressentant des niveaux de stress moins élevés (Baron et al., 2013). Par le biais de ce concept, nous nous focalisons donc sur les ressources internes qu'on peut améliorer chez les entrepreneurs non seulement pour surmonter une situation d'échec entrepreneurial (Luthans et al., 2009), mais aussi pour mieux s'y préparer. L'idée que ces dispositions émotionnelles puissent être développées est assez récente dans les travaux de recherche.

Or, à ce jour, la prévention en phase amont, par un accompagnement spécifique en termes cognitifs et émotionnels, pour faire face à une possible situation de difficultés puis d'échec, n'a pas été étudiée. Pourtant, même si le rebond après échec est une solution intéressante, la capacité à négocier avec succès cette phase de difficulté transitoire semble une perspective encore plus attractive, d'autant que les probabilités d'échec entrepreneurial, nous l'avons vu, sont très élevées. Très tôt, des chercheurs (Argenti, 1976) ont proposé de dépasser la seule logique de prédiction -en particulier financière-, peu conclusive, pour intégrer une logique de prévention des défaillances, et ce au niveau de la firme et de l'individu dirigeant, car l'échec

d'une nouvelle entreprise ne peut s'analyser en faisant abstraction de son dirigeant-fondateur (Wetter et Wennberg, 2009). Et, dans la lignée d'Ucsabaran et al. (2013), c'est bien l'intrication cognition - connaissance du processus juridique- et gestion des émotions, qu'il faut investiguer, car : « Les entrepreneurs se sentent en insécurité et anxieux face à la procédure judiciaire car ils n'ont souvent aucune idée de leurs droits et obligations » (p.67)

Concernant la gestion des émotions et du stress, nous mobilisons l'approche cognitivo-comportementale dite « Cognitive Behavioral Stress Management » (Berthozat, 2019) : le programme CBSM a été élaboré par Carver, Antoni et leurs collaborateurs (2005) à l'université de Miami dans le but de mieux prendre en charge des femmes dans les suites de l'annonce d'un diagnostic de cancer du sein. L'objectif en était d'améliorer la qualité de vie des patientes en augmentant l'utilisation de stratégies de coping adaptées -terme américain faisant référence à un concept issu de la théorie du stress désignant les stratégies d'ajustement mises en œuvre par un individu en réaction à une situation stressante- (Poczwadowski and Conroy, 2002), mais aussi en augmentant les ressources de soutien social et en mettant en place des techniques de relaxation variées. Cette approche s'appuie sur le modèle transactionnel de gestion du stress et d'adaptation (Lazarus, 1999) : il permet à l'individu de conscientiser le lien situation-perception-pensées-émotions, de comprendre le fonctionnement et les différents symptômes du stress, de pratiquer la restructuration cognitive, de construire des stratégies de coping efficaces et d'être plus conscient des ressources sociales disponibles. L'efficacité de ces techniques est mesurée par différentes échelles éprouvées (De Hoe et al., 2016), dont la mesure individuelle auto-rapportée développée par Luthans et ses collègues (2007) et la mesure des niveaux de stress et des stratégies de coping de Carver et al., 1997. Cette rigueur d'analyse scientifique encourage à la diffusion des méthodes CBSM pour outiller d'autres profils d'individus afin de gérer efficacement leur stress, dont les sportifs de haut niveau (Perna et al., 2003). Nous pensons

qu'il est particulièrement pertinent d'élargir ces recherches en proposant ces techniques en soutien aux entrepreneurs (Jensen, 2012 ; Schermully et al., 2021), en particulier pour être équipés en amont et ainsi mieux réagir à des situations de stress dû à des difficultés économiques et juridiques. Nous nous inscrivons en cela dans la lignée des travaux de Martin et Marsh (2003) et Singh et al. (2007), en particulier sur l'intérêt des stratégies de coping pour l'entrepreneur en situation de défaillance d'entreprise. La dimension cognitive (mesure de l'importance du problème), suivie d'une expérience émotionnelle est importante : plus l'entrepreneur est démuné et sans connaissance sur ce qui l'attend, plus sa réaction de stress sera forte (Lazarus 1999). En effet, les chercheurs cognitivistes présentent la cognition comme élément capital dans le processus émotionnel : la théorie de l'évaluation cognitive indique que ce n'est pas l'événement en tant que tel qui détermine la réponse émotionnelle, mais son évaluation par l'individu en tant que menace plus ou moins importante (Scherer, 1999).

Nous posons cette troisième hypothèse, comme pilier de nos travaux, à savoir :

H3 : Une formation, en amont des difficultés de l'entreprise, aux procédures collectives et à la gestion du stress inhérent, permet aux entrepreneurs de prendre des décisions plus sereines, éduquées et lucides, et donc d'améliorer les conséquences de cette phase délicate du processus entrepreneurial pour eux-mêmes et leur organisation.

Car, la formation entrepreneuriale aujourd'hui, malgré les nombreux travaux de recherche en ce sens (Shepherd, 2003, 2004 ; Williamson et al., 2021), n'inclut que de façon anecdotique des programmes de compétences émotionnelles, pourtant si nécessaires aux entrepreneurs dans leur trajectoire. Elle n'inclut pas non plus de formations systématiques aux procédures légales en cas de difficultés des entreprises. Les décideurs des politiques publiques sont démunis, même si conscients du besoin. La recherche elle-même en est partiellement fautive, n'offrant pas de

travaux actionnables sur le sujet (Shepherd et al., 2016 ; Williamson et al., 2021 ; Williams, 2022) malgré pléthore d'articles sur l'importance des compétences émotionnelles pour les entrepreneurs (Patzelt et al., 2011 ; Cacciotti et al., 2016 ; Stroe et al., 2020 ; Aly et al., 2021 ; Ahmed et al., 2022). Les chercheurs spécialisés sur cette thématique appellent ainsi à des essais de pratiques cliniques en psychologie comportementale et des recherches appliquées, car ce domaine, contrairement au droit ou à la finance par exemple, n'a pas été transcrit dans le champ de la recherche entrepreneuriale. « D'un point de vue clinique, accepter l'échec et le traiter comme un événement normal fait partie du processus entrepreneurial, sans parler de la vie, qui peut naturellement arriver à tous les entrepreneurs. Fournir aux entrepreneurs les compétences émotionnelles nécessaires pour développer une plus grande résilience améliorera leur réussite entrepreneuriale » (Aly et al., 2021, p.1617). C'est à cette tâche que nous nous attelons par ces travaux. Ce dernier pan de la revue de la littérature nous amène à privilégier une recherche action par expérimentation clinique, comme nous allons le préciser ci-dessous, avec un protocole de recherche en plusieurs étapes, afin d'adresser nos trois hypothèses de recherche.

### **3. Méthodologie**

Afin de développer une contribution théorique mais aussi pratique de l'intérêt d'une approche cognitivo-comportementale amont, pour permettre aux entrepreneurs de mieux réagir lors d'une défaillance de leur entreprise, nous avons développé une recherche « à tiroir », en plusieurs phases, afin de proposer l'approche la plus rigoureuse possible. Ces travaux sont en cours.

Nous procédons en trois étapes : nous adoptons une démarche de recherche sous forme d'enquête exploratoire, puis d'enquête quantitative, et enfin d'expérimentation. Dans la phase exploratoire, nous échangeons d'abord avec des chercheurs spécialisés sur ce thème de la défaillance d'entreprise, en particulier en lien avec sa charge émotionnelle et cognitive, afin de

valider notre démarche et nos hypothèses. Puis, dans le même ordre d'idée, nous menons une dizaine d'entretiens avec des professionnels de l'accompagnement des entrepreneurs dans le cadre de défaillances d'entreprise - business angels, avocats, juges consulaires, mandataires judiciaires, sentinelles psychologiques des tribunaux, tuteurs de structures de rebond-. Nous réalisons des entretiens semi-directifs d'une heure environ, afin d'obtenir : 1/ leurs retours, compte-tenu de leur expertise, sur nos hypothèses concernant le niveau de connaissance des procédures collectives par les entrepreneurs, ainsi que leurs compétences émotionnelles pour gérer cet événement stressant ; 2/ leurs retours sur l'intérêt de la proposition d'expérimentation et sur la validité de nos hypothèses concernant l'efficacité d'une sensibilisation en amont des entrepreneurs aux procédures collectives et d'une formation à la gestion du stress et des émotions, sur leur processus de décision ; 3/ leur validation, le cas échéant, de la mise en place de l'expérimentation et de leur implication personnelle dans le processus. Ensuite, nous réalisons une dizaine d'entretiens semi-directifs avec des entrepreneurs ayant subi un échec entrepreneurial récent, afin en particulier de cerner dans quelle mesure ils étaient « armés » en termes de connaissance des processus et en termes d'outils de gestion des émotions, afin de comprendre l'importance à leurs yeux de ces deux dimensions dans le processus. Nous les traitons comme des études de cas (Hlady Rispal, 2000), précieux à la compréhension fine de l'impact des connaissances et de la gestion des émotions de l'individu dans le processus de défaillance. Nous procéderons à une analyse thématique de l'ensemble des données collectées.

Dans une deuxième étape, nous lançons, par l'entremise de l'Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives, du Conseil national des greffiers et de la Conférence Générale des Tribunaux de Commerce, ainsi que par le biais de l'ordre des experts-comptables, une importante consultation pour obtenir des données quantitatives sur le niveau de connaissance

des procédures collectives par les entrepreneurs et sur leur niveau de maîtrise de compétences émotionnelles.

Enfin, si nos hypothèses se confirment, et en affinant le dispositif en fonction des études exploratoires et quantitatives amont, nous démarrons la pratique clinique. Nous nous plaçons au niveau de l'individu et considérons l'échec entrepreneurial au moment de son premier signalement soit par l'entrepreneur, soit plus souvent par une instance qui suit précisément le quotidien de l'entreprise, business angels, expert-comptable ou tribunal de commerce. Pour intégrer l'hétérogénéité des firmes et des entrepreneurs (Gartner, 1985) nous décidons dans cette étude de nous concentrer sur les primo-entrepreneurs solo, car l'échec survient plus fréquemment chez les entrepreneurs individuels (Teal et Hofer, 2003) et novices (Duchesneau et Gartner, 1990) que chez les entrepreneurs collectifs et plus expérimentés. Nous choisissons des entrepreneurs dont les entreprises sont issues d'un processus de création « ex nihilo » et répondent à trois critères spécifiques : l'indépendance, la nouveauté et la petite taille (Bruyat, 1993, p.98). En s'appuyant sur ces caractéristiques des nouvelles entreprises, cette recherche se concentre sur celles engagées dans des activités économiques indépendantes, qui existent depuis moins de cinq ans et comptent moins de dix employés. En effet, l'échec se produit plus fréquemment dans les entreprises indépendantes, plus récentes et plus petites que dans les entreprises établies et plus grandes (Uy et al., 2013). Pour les identifier, nous avons recours à des « témoins privilégiés », « personnes qui, par leur position, leur action ou leurs responsabilités, ont une bonne connaissance du problème » (Van Campenhoudt et al., 2022, p.83). Ces intermédiaires précieux, coordonnateur des Business Angels, juge consulaire, expert-comptable, sont les premiers témoins des difficultés de l'entrepreneur : ils leur demandent l'autorisation de les mettre en contact avec un chercheur travaillant sur cette thématique, en les assurant de l'importance, du sérieux et de la confidentialité de l'étude. Cette intermédiation est

critique à la réussite de l'étude. Nous faisons à ce stade du protocole de recherche, le choix d'une recherche-action, qui nous semble particulièrement pertinente pour notre objectif, même si rarement mobilisée en sciences de gestion (Jouison-Laffitte, 2009), car l'objectif est d'apporter un changement et d'en constater les effets immédiats sur le processus entrepreneurial et le dirigeant. Nous tenons ainsi compte des récents travaux qui encouragent et proposent un cadre à la recherche expérimentale (Williams et al., 2009). Nous lançons une expérimentation avec 4 groupe de 5 entrepreneurs volontaires, que nous recrutons dans l'écosystème local et qui ont une preuve de concept de l'offre et de modèle d'affaire, donc un niveau d'engagement déjà important dans le projet : un groupe bénéficie d'une sensibilisation aux procédures collectives, y compris préventives, uniquement ; un second groupe bénéficie d'une formation à la gestion des émotions et du stress par l'approche CBSM, uniquement ; un troisième groupe suit les 2 types d'apport, cognitif et émotionnel ; et enfin un quatrième groupe n'a aucune formation et sert de groupe contrôle. La cible principale à terme sont les chefs de petites entreprises, puisqu'ils sont les plus désinformés et les plus concernés par les procédures collectives. Cependant, ils sont plus difficilement accessibles et disponibles. La cible secondaire choisie est donc constituée de primo-entrepreneurs dirigeants de jeunes start-ups, car ils sont facilement identifiables, généralement accompagnés, et que ce segment est particulièrement critique, comme on l'a vu, en raison de son potentiel de croissance économique et du taux de défaillance en forte hausse dans le contexte financier actuel. Nous tentons de prendre en considération la nécessité de contrôler la diversité des profils des entrepreneurs impliqués, au-delà des critères déjà énoncés - primo-entrepreneurs novices-, en introduisant des variables de contrôle spécifiques -tolérance à l'échec et à l'ambiguïté- (Kraus, 2016). L'objectif est de mesurer, par le biais d'une part d'un journal de bord tenu par les entrepreneurs et d'autres part par une série de questionnaires, dans quelle mesure cette approche a une valeur ajoutée pour l'individu qui traverse ce processus de défaillance. Nous utilisons deux échelles de mesures éprouvées :

mesure individuelle auto-rapportée développée par Luthans et ses collègues (2007) et mesure des niveaux de stress et des stratégies de coping (Carver et al., 1997), pour valider empiriquement nos hypothèses, suite à cette expérimentation clinique. Durant cette phase, nous travaillons en collaboration avec une chercheure clinicienne spécialiste de l'approche CBSM.

#### **4. Résultats**

Notre étude est en cours de réalisation, et l'expérimentation est en structuration. Néanmoins, quelques éléments apparaissent d'ores et déjà.

Les jeunes entreprises interrogées regrettent le manque d'accompagnement adéquat pour surmonter les problèmes de sous-financement, d'endettement, de surévaluation, d'inadéquation au marché, d'erreur de stratégie ou de problèmes de gestion. Nombreux sont les exemples d'entreprises de la « French Tech » qui font faillite suite à une levée de fond pour une de ces raisons, et les gérants ne sont pas préparés : souvent jeunes, ils ne connaissent pas les mécanismes de procédures collectives et manquent d'assise émotionnelle pour y faire face sereinement. Les termes, rôles des parties prenantes et enjeux, sont peu maîtrisés par les jeunes entrepreneurs, qui n'ont jamais connu de crise. « Les DAF des start-ups sont un peu jeunes et ne connaissent pas du tout le milieu assez complexe des mandataires judiciaires », cite un expert. « Je ne savais pas à quel point il fallait anticiper et avoir assez de trésorerie pendant la phase de redressement judiciaire », confirme un entrepreneur. « Les petits entrepreneurs souffrent d'une méconnaissance des dispositifs de prévention », poursuit un autre expert. « Bien souvent, ils n'ont pas de conseiller ou de comptable en permanence sous la main pour les mettre en garde et pallier leur manque de formation. Il peut aussi y avoir de leur part un refus ou une incapacité émotionnelle à prendre en compte la réalité de la situation. Il ne suffit pas de la comprendre, il faut aussi l'accepter », poursuit-il. Le coordinateur des Business Angels nous

confirme : « cette étude est indispensable. Les entrepreneurs ont peur, ils ne demandent pas d'aide, ne disent rien, et sont en liquidation avant même d'avoir réfléchi à une autre solution ! Alors qu'ils pourraient éviter d'en arriver là s'ils partageaient la mauvaise nouvelle avant et qu'on leur expliquait les alternatives. »

## **5. Contributions et discussion**

Concernant les apports méthodologiques, ces travaux propose un protocole de recherche « à tiroirs » original en trois phases permettant d'ajuster au fur et à mesure les hypothèses, outils et méthodes : enquête exploratoire par entretiens semi-structurés avec des experts et des informants entrepreneurs touchés par l'échec entrepreneurial dans un premier temps, puis étude quantitative sous forme d'état des lieux de la communauté concernée, et enfin recherche-action par une étude clinique d'entrepreneurs devant relever le défi de la défaillance économique. Cette approche par étape rigoureuse permet une prise en compte holistique des enjeux : elle offre la possibilité de scruter en profondeur et à des niveaux multiples, des rouages qui se donnent à voir à ce stade amont du processus entrepreneurial, qui plus est dans le cadre de petites structures, et qui sont plus difficilement observables dans la complexité d'organisations plus grandes et anciennes.

Concernant les apports théoriques, notre recherche permet de décrire le rôle de l'information et des émotions, en particulier négatives et de réaction au stress, dans le processus de décision face à une situation critique, ici le spectre de la défaillance entrepreneuriale. Nous rejoignons en cela la littérature sur le management stratégique en contexte de crise et sur la résilience individuelle et organisationnelle : le processus de résilience face aux épreuves est d'autant plus crucial dans un contexte économique qualifié de volatil, incertain, complexe et ambigu (Baran et Woznyj, 2020), un contexte de crises systémiques devenant chroniques - pandémies, guerres,

terrorisme, éclatement de bulles spéculatives, catastrophes naturelles-, particulièrement menaçant pour les petites structures économiques, plus fragiles et où entreprise et individu-entrepreneur-dirigeant se confondent. Pour en saisir la complexité, la diversité, la permanence et la dimension processuelle (Williams et al., 2017), le terme d'adversité est employé (Shepherd, Saade, Wincent, 2020 ; Stephan et al., 2023), comme « une circonstance ou un événement malheureux, ou un état de difficulté grave et continue » (Tian et Fan, 2014, p.252), faisant écho au contexte ici étudié. L'intérêt du contexte spécifique à nos travaux en est la lisibilité, car la résilience organisationnelle implique un degré de formalisation important (Weick, 2011), routines, règles et procédures, qui est absent du fonctionnement de ces petites structures naissantes.

Concernant les apports managériaux, nous soulignons l'importance pour les pouvoirs publics de promouvoir la formation des entrepreneurs en matière de procédures de prévention et collectives. Il pourrait être également judicieux de permettre aux créanciers institutionnels et autres partenaires financiers, au premier impayé, d'informer l'entreprise sur les dispositifs de prévention. Apprendre des échecs d'entreprises similaires semble également un bon outil, aux yeux des entrepreneurs rencontrés : des structures se mettent en place, comme les Fail Con, Start Industrie. En nous appuyant sur les données acquises dans cette recherche et les travaux de Shepherd (2004) sur la formation des étudiants, nous proposons aux structures d'accompagnement et d'incubation, ainsi qu'aux fédérations d'entrepreneurs (type Femmes Cheffes d'Entreprises, Confédération des Jeunes Dirigeants, etc.), de mettre à la disposition des entrepreneurs novices des études de cas, témoignages et ateliers de groupe sur le thème de la prévention des défaillances d'entreprise, ainsi que des ateliers de développement des compétences émotionnelles dans une approche cognitivo-comportementale. La méthode CBSM a fait ses preuves, est facilement et rapidement appréhendable et sa valeur ajoutée est mesurable.

A ce stade, nous pouvons d'ores et déjà évoquer quelques limites à nos travaux : ils sont réalisés dans le contexte français, très favorable actuellement à l'entrepreneuriat, mais toujours très inconfortable avec l'échec, considéré comme extrêmement stigmatisant pour l'entrepreneur. Par ailleurs, le droit y est réputé particulièrement opaque et complexe. Cependant, les études de Cope (2011) dans la Silicon Valley démontre que, même dans ce berceau de l'entrepreneuriat, les entrepreneurs ressentent également durement, sur le plan émotionnel, l'impact d'une défaillance d'entreprise, même si le rebond y est plus aisé.

En outre, soulignons que ce sujet de la défaillance d'entreprise, et plus encore de sa gestion émotionnelle, sont des sujets qui touchent à l'intime et sont difficile à aborder par l'entrepreneur, surtout lorsqu'il y est pour la première fois confronté et que nous intervenons « à chaud ». Pour réduire les biais, de désirabilité sociale en particulier, nous avons tenté de créer une relation de qualité avec l'entrepreneur, basées sur la mise en relation par un intermédiaire de confiance pour l'entrepreneur, mais aussi sur sa pleine et entière acceptation de notre intervention, sur la transparence de nos travaux et objectifs, sur l'absolue confidentialité de nos échanges et sur notre volonté déterminée à contribuer à l'amélioration de ce processus difficile pour les entrepreneurs.

Concernant les pistes futures, il serait intéressant de poursuivre ces recherches sur le thème de la construction d'une relation de confiance (Schoorman et al., 2007) entre l'entrepreneur et ses interlocuteurs, en particulier le juge consulaire, au moment des procédures collectives, ce qui passe également par la connaissance réciproque de leurs univers spécifiques. Dans cette lignée, et dans le prolongement des travaux de Singh et al. (2007) sur le coping, il serait intéressant de se pencher plus avant sur l'interaction entre juge, mandataire et entrepreneur dans le cadre des

procédures collectives. Ainsi, l'empathie – c'est-à-dire le fait de répondre avec attention à la souffrance d'un entrepreneur sans porter atteinte à son impartialité – mériterait d'être un objet de recherche central de ce processus. Enfin, en référence aux travaux de Williamson et al. (2024) étudier l'enjeu émotionnel selon les profils et contexte d'entrepreneurs seraient particulièrement pertinent. Par ailleurs, deux courants nous semblent intéressants à associer à la poursuite de cette recherche, à savoir les travaux sur la résilience et sur l'entrepreneuring. Cette dernière approche, processuelle, de l'entrepreneuriat comme pratique (Hjorth et al. 2009), offre une vision plus organique, d'un processus d'apprentissage par l'acte même d'entreprendre. Par ailleurs, nous menons des travaux sur la résilience, elle-même processus, pour mesurer les interactions entre résilience individuelle et organisationnelle, comme enjeu critique de la résistance aux turbulences inhérentes au parcours entrepreneurial : pour ce faire, nous choisissons là encore un contexte lisible et peu complexe, de petites structures économiques où individu-entrepreneur et dirigeant ne font qu'un.

## Références

- Ahmed, A. E., Ucbasaran, D., Cacciotti, G., & Williams, T. A. (2022). Integrating psychological resilience, stress, and coping in entrepreneurship: A critical review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 497-538
- Akerlof, G.A. (1970). The market for Lemons: Quality uncertainty and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500
- Altman, E.I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609
- Aly, M., Audretsch, D. B., & Grimm, H. (2021). Emotional skills for entrepreneurial success: the promise of entrepreneurship education and policy. *The Journal of Technology Transfer*, 46(5), 1611-1629
- Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse*. New York, McGraw-Hill.
- Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2016). *The seven secrets of Germany: Economic resilience in an era of global turbulence*. Oxford University Press
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). *Managing VUCA: The human dynamics of agility. Organizational dynamics*.
- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of management*, 42(3), 742-768
- Berthozat, C. (2019). Mise en place et évaluation d'une prise en charge cognitivo-comportementale basée sur le CBSM (cognitive behavioral stress management) pour les patients atteints de douleurs chroniques en lien avec le cancer ou son traitement
- Boubakary, B., & Sangue-Fotso, R. (2022). Profil psychosociologique du dirigeant et défaillance des PME au Cameroun. *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 112-136.
- Boussaguet, S. (2018). Entrepreneurs en détresse cherchent soutien désespérément. *Entreprendre & Innover*, 39, 64-70.
- Boutillier, S., Uzunidis, D. (1999), *La légende de l'entrepreneur*, Alternatives économiques.
- Bredart, X., & Séverin, É. (2021). Regards croisés sur l'échec et la défaillance. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 11-13.
- Brunet-Mbappé, A. N. N. E. (2010). *L'entrepreneur français: un trapéziste sans filet. Pour que l'entrepreneur échoue avec les honneurs*

Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* (Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II).

Bulletin Banque de France 248/6, septembre-octobre 2023

Byrne, O., & Shepherd, D. A. (2015). Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405

Cacciotti, G., & Hayton, J. C. (2015). Fear and entrepreneurship: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 165-190

Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302-325

Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92

Cardon, M. S., Foo, M. D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1-10

Carver, C. S., Smith, R. G., Antoni, M. H., Petronis, V. M., Weiss, S., & Derhagopian, R. P. (2005). Optimistic personality and psychosocial well-being during treatment predict psychosocial well-being among long-term survivors of breast cancer. *Health psychology*, 24(5), 508

Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the brief cope. *International journal of behavioral medicine*, 4(1), 92-100

Casson, M. (2005). The individual–opportunity nexus: a review of Scott Shane: a general theory of entrepreneurship. *Small business economics*, 24, 423-430

Chabaud, D., Messeghem, K., & Sammut, S. (2000). L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche. *Gestion*, 27(3), 15-24

Cohen, J. D. (2005). The vulcanization of the human brain: A neural perspective on interactions between cognition and emotion. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 3-24.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 604-623

Cornu, G. (2007). *Droit civil: Introduction au droit. Domat droit privé*, 190

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 / Review of Entrepreneurship*, 16, 91-122

- Cusin, J., Gardès, N. & Maymo, V. (2022). Stigmatisation *post*-liquidation judiciaire et décision bancaire : quel signal de l'accompagnement entrepreneurial ?. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 21, 51-82
- De Hoe, R.; Janssen, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management international*, 20(2), 18-28
- Delgado-García, J. B., De La Fuente-Sabaté, J. M., & De Quevedo-Puente, E. (2010). Too negative to take risks? The effect of the CEO's emotional traits on firm risk. *British Journal of Management*, 21(2), 313-326.
- De Massis, A., Eddleston, K. A., Hatak, I., Humphrey, R. H., Piva, E., & Tang, Y. (2023). Emotions in the strategic management of family business organizations: Opening up the black box. *Long Range Planning*, 102373.
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of business venturing*, 5(5), 297-312
- Epaulard, A., & Zapha, C. (2022). Bankruptcy costs and the design of preventive restructuring procedures. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 196, 229-250
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American sociological review*, 692-710
- Galluzzo, A. (2023). *Le mythe de l'entrepreneur: défaire l'imaginaire de la Silicon Valley*. Zones
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- George, J. M., & Dane, E. (2016). Affect, emotion, and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 47-55.
- Hammer, M. H. M., & Khelil, N. (2014). Exploring the different patterns of entrepreneurial exit: The causes and consequences. In *59th Annual International Council for Small Business World Conference, Dublin, Ireland, 11-14 June 2014*
- Hlady Rispal, M. (2000). L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion. *Revue française de gestion*, 127(1), 61-70
- Hjorth, D. & Johannisson, B. (2009). Learning as an Entrepreneurial Process. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 8, 57-78.
- Janssen, F., & Jacquemin, A. (2009). Faut-il cultiver l'entrepreneuriat de la seconde chance?. *L'Expansion Entrepreneuriat*, 1, 51-55

- Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188
- Jensen, S. M. (2012). Psychological Capital: Key to understanding entrepreneurial stress. *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 4(1), 44-55
- Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 8, 1-35.
- van Kesteren, J., Adriaanse, J., & Van Der Rest, J. P. (2017). The story behind bankruptcy: When business gets personal. *QUT L. Rev.*, 17, 57
- Khelil, N., Smida, A., & Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises: exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 39-72
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of business venturing*, 31(1), 72-94
- Khelil, N., Smida, A., & Zouaoui, M. (2018). Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature. *Revue internationale PME*, 31(3), 35-66
- Khelil, N. (2022). Thinking about future research on entrepreneurial failure: An interview with Dean Andrew Shepherd. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, S1, 161-170
- Knight, F. (2013). Risk, uncertainty and profit. *Vernon Press Titles in Economics*
- Kraus, S., Meier, F., & Niemand, T. (2016). Experimental methods in entrepreneurship research: the status quo. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), 958-983.
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer publishing company
- Lechat, T., & Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME: typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels 1. *Revue internationale PME*, 29(3), 135-159
- Lerner, J. S., & Tiedens, L. Z. (2006). Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition. *Journal of behavioral decision making*, 19(2), 115-137.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Developing the human competitive edge
- Mandl, C., Berger, E. S., & Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 9-13
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H., & Vaara, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473
- Maroney, T. A. (2006). Law and emotion: A proposed taxonomy of an emerging field. *Law and human*
- Martin, A. J., & Marsh, H. W. (2003). Fear of failure: Friend or foe?. *Australian Psychologist*, 38(1), 31-38
- Martineau-Bourgninaud, V. (2016). Les remèdes à la souffrance du chef d'entreprise en difficulté. *Recueil Dalloz*, (43), p-2529
- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, 24(1), 13-30
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 5-16
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Negative emotions of an entrepreneurial career: Self-employment and regulatory coping behaviors. *Journal of Business venturing*, 26(2), 226-238
- Perna, F. M., Antoni, M. H., Baum, A., Gordon, P., & Schneiderman, N. (2003). Cognitive behavioral stress management effects on injury and illness among competitive athletes: a randomized clinical trial. *Annals of behavioral medicine*, 25(1), 66-73
- Philippart, P. (2017). L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16, 11-29
- Pochet, C. (2001). Traitement légal de la défaillance et gouvernance : une comparaison internationale. *Revue internationale de droit économique*, XV,4, 465-488
- Poczwadowski, A., & Conroy, D. E. (2002). Coping responses to failure and success among elite athletes and performing artists. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 313-329
- Pommet, S. & Sattin, J. (2020). Faut-il assurer les entrepreneurs ? Assurance chômage, liquidation judiciaire et rebond entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 19, 43-65
- Rapport de la Cour des Comptes à l'État et aux régions sur l'évaluation des dispositifs de soutien à la création d'entreprise. (2012), recommandation n° 21

- Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941
- Rebeyrol, V., & Schönberg, E. (2011). *Managers, maîtrisez vos risques juridiques!: et dépassez vos idées reçues sur le droit* (No. hal-02298154)
- Rey-Martin, P. & Bornard, F. (2014). L'entrepreneur et l'avocat : vers une relation d'accompagnement ? *Entreprendre & Innover*, 21-22, 99-107
- Richelme, G. (2021). Rapport de la mission « Justice économique ». Ministère de la Justice
- Rivet, A. (2007). TPE en difficultés, TPS saines: quelles différences? Métiers de l'artisanat. *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), 73-84.
- Rivet, A. (2021). Résilience de TPE entrées en phase de redressement judiciaire: rôle du dirigeant: Étude exploratoire de cinq cas en Haute-Vienne. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 59-68.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of management Review*, 28(2), 318-328
- Shepherd, D. A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 274-287
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., Williams, T. A., & Warnecke, D. (2014). How does project termination impact project team members? Rapid termination, 'creeping death', and learning from failure. *Journal of Management Studies*, 51(4), 513-546
- Shepherd, D. A., Williams, T., Wolfe, M., & Patzelt, H. (2016). *Learning from entrepreneurial failure*. Cambridge University Press
- Shepherd, D. A., Saade, F. P., & Wincent, J. (2020). How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105940.
- Scherer, K. R. (1999). Appraisal theory. *Handbook of cognition and emotion*, 637-663
- Schermuly, C. C., Wach, D., Kirschbaum, C., & Wegge, J. (2021). Coaching of insolvent entrepreneurs and the change in coping resources, health, and cognitive performance. *Applied Psychology*, 70(2), 556-574
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344

Smida 1, A., & Gomez-Mejia 2, A. (2010). Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie. *Revue management et avenir*, (5), 130-148.

Stephan, U., Zbierowski, P., Pérez-Luño, A., Wach, D., Wiklund, J., Alba Cabañas, M., ... & Zahid, M. M. (2023). Act or wait-and-see? Adversity, agility, and entrepreneur wellbeing across countries during the Covid-19 pandemic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), 682-723

Stroe, S., Sirén, C., Shepherd, D., & Wincent, J. (2020). The dualistic regulatory effect of passion on the relationship between fear of failure and negative affect: Insights from facial expression analysis. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105948

Teal, E. J., & Hofer, C. W. (2003). The determinants of new venture success: strategy, industry structure, and the founding entrepreneurial team. *The journal of private equity*, 38-51

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view. *Organization science*, 14(5), 497-509

Tian, Y., & Fan, X. (2014). Adversity quotients, environmental variables and career adaptability in student nurses. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 251-257

Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of management*, 39(1), 163-202

Uy, M. A., Foo, M. D., & Song, Z. (2013). Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being. *Journal of business venturing*, 28(5), 583-597

Valéau, P. (2006). L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 5(1), 31-57.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales-6e éd.* Armand Colin

Walsh, G. S., & Cunningham, J. A. (2016). Business failure and entrepreneurship: Emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 12(3), 163-285

Wetter, E., & Wennberg, K. (2009). Improving business failure prediction for new firms: Benchmarking financial models with human and social capital. *The Journal of Private Equity*, 12(2), 30-37

Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of business venturing*, 25(4), 423-437

Williams, D. W., Wood, M. S., Mitchell, J. R., & Urbig, D. (2019). Applying experimental methods to advance entrepreneurship research: On the need for and publication of experiments. *Journal of Business Venturing*, 34(2), 215-223.

Williamson, A. J., Gish, J. J., & Stephan, U. (2021). Let's focus on solutions to entrepreneurial ill-being! Recovery interventions to enhance entrepreneurial well-being. *Entrepreneurship theory and practice*, 45(6), 1307-1338

Williamson, A. J., Drencheva, A., & Wolfe, M. T. (2024). When do negative emotions arise in entrepreneurship? A contextualized review of negative affective antecedents. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 209-253.

Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2015). Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236