



## 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



# L'impact des émotions sur l'apprentissage suite à l'échec entrepreneurial : revue de la littérature et pistes de recherche futures

---

## Roxane De Hoe

Chercheuse

CRECIS, Louvain School of  
Management

Université Catholique de  
Louvain, Belgique

---

## Frank Janssen

Professeur

CRECIS, Louvain School of  
Management

Université Catholique de  
Louvain, Belgique

---

## Résumé

Depuis une dizaine d'années, la recherche s'intéresse de plus en plus à l'échec entrepreneurial. Après avoir principalement investigué les causes et les conséquences de l'échec, les chercheurs tentent de comprendre par quels moyens l'entrepreneur apprend de celui-ci et s'en relève. Cette situation peut générer des coûts financiers, sociaux et psychologiques élevés pour l'entrepreneur, entraînant des émotions négatives pouvant perturber le processus d'apprentissage et de guérison. L'impact de ces émotions est encore très peu étudié à l'heure actuelle. Dès lors, l'objectif de cette communication est de dresser un état de l'art de l'impact des émotions et de leur régulation sur l'apprentissage de l'échec entrepreneurial, ainsi que de développer des pistes de recherches futures.

**Mots-clés :** échec entrepreneurial, émotions, apprentissage

# L'impact des émotions sur l'apprentissage suite à l'échec entrepreneurial : revue de la littérature et pistes de recherche futures

## Introduction

La vie économique d'un pays se caractérise par l'apparition et la disparition d'entreprises (Commission Européenne, 2007). Généralement, la moitié des entreprises ne survit pas aux cinq premières années qui suivent leur création (Commission Européenne, 2007). Bien que les entreprises créées ou gérées par des entrepreneurs ayant relancé ou repris une activité soient généralement plus performantes que les autres, peu de clients, de fournisseurs ou de créanciers accordent une seconde chance à ces « re-créateurs » (Commission Européenne, 2007). Du fait de cette perte de confiance, seule une minorité d'entrepreneurs décide de créer une nouvelle activité. En Allemagne, par exemple, le taux de recréation varie entre 3 et 8% (Metzger, 2006 ; Wagner, 2002).

Pourtant, plusieurs chercheurs sont convaincus qu'un échec entrepreneurial constitue une réelle opportunité d'apprentissage afin de ne plus répéter les mêmes erreurs (Cannon & Edmondson, 2005; Cope, 2011; McGrath, 1999; Minniti & Bygrave, 2001; Shepherd, 2003; Ucbasaran et al., 2012). En apprenant de son échec, l'entrepreneur accroît ses connaissances relatives à lui-même, à la disparition de son entreprise, à ses réseaux professionnels et à la gestion d'une organisation (Cope, 2011). Ces gains de connaissances lui permettent de développer une vision orientée vers le futur et de mieux se préparer à de nouvelles activités entrepreneuriales.

Toutefois, cet apprentissage n'est pas simple. L'échec est souvent vécu comme un événement émotionnellement traumatique (Cope, 2011; Shepherd, 2003). En plus de sa perception négative par la société, il engendre des conséquences parfois lourdes pour l'entrepreneur. Les principaux coûts auxquels il doit faire face sont d'ordres financiers, sociaux et psychologiques. Les premiers concernent essentiellement la perte ou la réduction de revenus. Les seconds font référence à l'impact de cet échec sur les relations personnelles et professionnelles, telles que, par exemple, une procédure de divorce (Cope, 2011) ou la perte d'un important réseau social (Harris et Sutton, 1986). L'entrepreneur est souvent stigmatisé au travers d'une dévaluation sociale. Il est généralement discrédité (Sutton et Callahan, 1987) car il ne correspond pas ou plus aux normes sociales (Efrat, 2006 dans Ucbasaran et al., 2012). Les coûts psychologiques liés à l'échec sont majoritairement émotionnels et motivationnels. Les entrepreneurs peuvent exprimer des émotions négatives telles que la douleur, le remord, la honte, l'humiliation, la colère, la culpabilité, la responsabilité et la peur de l'inconnu (Cope, 2011; Harris & Sutton, 1986; Shepherd, 2003). Au niveau motivationnel, ils peuvent ressentir un sentiment d'impuissance qui diminue leurs croyances en leur capacité à mener à bien des tâches dans le futur et génère de la rumination, ce qui les empêche d'être

performants (Bandura, 2001; Shepherd, 2003). L'importance de ces conséquences négatives dépendra de la manière dont l'entrepreneur réagira face à celles-ci et du contexte environnemental dans lequel il évolue (Ucbasaran et al., 2012).

Le cumul de ces coûts et leur intensité altèrent le bon déroulement de l'apprentissage suite à un échec (Ucbasaran et al., 2012). Les émotions négatives liées à l'échec interpellent depuis peu les chercheurs. Ucbasaran et al. (2012) ainsi que Byrne et Shepherd (2013) sont convaincus que des émotions positives jouent également un rôle dans ce processus d'apprentissage. A ce jour, très peu d'études ont été réalisées sur les liens entre les émotions positives et l'échec entrepreneurial. Dès lors, cette communication a pour objectif de répondre à la question suivante : que savons-nous aujourd'hui du rôle joué par les émotions dans le processus d'apprentissage de l'échec entrepreneurial ? Nous dresserons donc un état des connaissances actuelles relatives aux émotions entrant en jeu dans le contexte d'un échec entrepreneurial et de leurs impacts sur le processus d'apprentissage. Nous définirons tout d'abord ce que nous entendons par échec entrepreneurial avant d'expliquer l'apprentissage de l'échec et son mécanisme. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur l'impact des émotions sur l'apprentissage et sur les mécanismes de régulation de celles-ci dans la littérature entrepreneuriale. Pour terminer, nous proposerons des pistes de recherches futures.

## **1. L'apprentissage de l'échec entrepreneurial**

Avant d'expliquer son apprentissage, précisons ce que nous entendons par échec entrepreneurial. Comme de nombreux auteurs (Cannon et Edmonson, 2005 ; McGrath, 1999 ; Singh, Corner & Pavlovich, 2007 ; Smida et Khelil, 2010 ; Ucbasaran et al., 2012), nous pensons que ce terme ne se limite pas à la simple faillite. Outre les aspects économiques, il faut également prendre en considération les attentes et les buts de l'entrepreneur (McGrath, 1999 ; Smida et Khelil, 2010 ; Ucbasaran et al., 2012). L'échec entrepreneurial peut alors être vu comme la fin d'une initiative qui n'a pas été à la hauteur des objectifs de l'entrepreneur (McGrath, 1999). Autrement dit, il se définit comme l'arrêt des activités d'une entreprise car le seuil minimum de viabilité économique souhaité par l'entrepreneur n'a pas été atteint (Ucbasaran et al., 2012). Selon cette perspective, les performances objectives et les buts individuels sont tous deux pris en considération. Etant donné que cette communication se centre sur les émotions pouvant influencer l'apprentissage des entrepreneurs ayant échoué, cette définition nous semble adéquate.

L'apprentissage entrepreneurial est davantage considéré comme un processus dynamique, itératif et variable plutôt que stable, progressif et prédictible (Cope, 2005). Il se caractérise par des événements d'apprentissage critiques et significatifs par lesquels un entrepreneur accroît ses connaissances personnelles et entrepreneuriales, ce qui déterminera éventuellement le succès de son entreprise (Deakins & Freel, 1998). Grâce à l'apprentissage d'événements ponctuels, en marge de son quotidien, l'entrepreneur augmente ses connaissances subjectives (Minniti & Bygrave, 2001).

L'échec d'une entreprise peut être considéré comme un événement inhabituel par lequel un entrepreneur peut enrichir ses connaissances entrepreneuriales et poursuivre une carrière entrepreneuriale (Shepherd, 2003; Ucbasaran, Westhead, Wright, & Flores, 2010).

L'échec entrepreneurial contribue à cet apprentissage. Il constitue une bonne opportunité pour ne pas répéter les mêmes erreurs (Cannon & Edmondson, 2005; Cope, 2011; McGrath, 1999; Minniti & Bygrave, 2001; Shepherd, 2003; Ucbasaran et al., 2012). En outre, les expériences négatives contribuent tout autant que les positives à l'amélioration des connaissances de l'entrepreneur et influencent ses choix futurs (Minniti & Bygrave, 2001).

L'apprentissage de l'échec d'une entreprise se définit comme étant la capacité qu'a un entrepreneur à réévaluer ses connaissances précédentes en intégrant l'information sur les raisons pour lesquelles son entreprise a failli en vue de gérer plus efficacement sa prochaine entreprise (Shepherd, 2003). De ce point de vue, les échecs sont considérés comme les bases du succès d'un projet futur (Shepherd et al., 2009a).

Au niveau de son mécanisme, l'apprentissage de l'échec est perçu comme un « long voyage » (Cardon & McGrath, 1999) car le processus de construction de sens qui le compose est progressif et dynamique (Cope, 2011). Celle-ci se réalise au travers de trois mécanismes tels que le balayage de l'information, l'interprétation de l'information et l'apprentissage (Gioia & Chittipeddi, 1991; Thomas, Clark, & Gioia, 1993). Concrètement, le balayage de l'information consiste, grâce à une attention sélective, à collecter toutes les informations pertinentes présentes dans l'environnement (Daft & Weick, 1984). Après avoir récolté ces données, l'individu les catégorise dans des structures appropriées pour pouvoir mieux en comprendre leur sens (Daft & Weick, 1984 ; Gioia, 1986; Taylor & Crocker, 1981). Ce processus renvoie à l'interprétation de l'information. L'apprentissage, quant à lui, implique une nouvelle réponse ou une nouvelle action basée sur l'interprétation (Daft & Weick, 1984). Suite à la collecte et l'interprétation des informations, l'individu modifie significativement ses pratiques (Ginsberg, 1988; Thomas et al., 1993) et agira en conséquence (Daft & Weick, 1984). Ces trois mécanismes sont interconnectés puisque les informations recueillies sont essentielles à l'interprétation (Daft & Weick, 1984). A son tour, l'interprétation structure les informations récoltées afin de modifier le comportement futur et d'agir en fonction de ce nouvel apprentissage (Gioia & Chittipeddi, 1991). Les actions découlant de cet apprentissage vont, à leur tour, agir comme une boucle de rétroaction (Shepherd et al., 2009a) en influençant la collecte et l'interprétation de nouvelles informations (Daft & Weick, 1984).

En apprenant de son échec entrepreneurial, l'individu augmente ses connaissances à différents points de vue : à propos de lui-même (ses forces et faiblesses, ses compétences, ses capacités et son approche entrepreneuriale de l'efficacité), de la disparition de son entreprise (les forces et faiblesses de celle-ci, les raisons de son échec), de la nature de ses réseaux et relations professionnels (la gestion d'une équipe, la collaboration avec un partenaire), de la gestion d'une entreprise (le développement de nouvelles façons de gérer et de faire croître son entreprise) et de la manière de convaincre des investisseurs et d'établir des collaborations précieuses (Cope, 2011). Ces divers apprentissages offrent à un entrepreneur une vision orientée vers le futur et augmentent son niveau de préparation à poursuivre des activités entrepreneuriales. Ces nouvelles connaissances lui seront d'autant plus utiles s'il les applique à une autre entreprise (Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009b), que ce soit une nouvelle entreprise qu'il crée ou une entreprise pré-existante (Cope, 2011).

## 2. L'influence des émotions sur l'apprentissage de l'échec

Les émotions liées à un échec entrepreneurial ont souvent été considérées comme nuisibles à l'apprentissage (Cannon & Edmondson, 2005; Cope, 2011; Shepherd, 2003). L'échec est intimidant (Rogoff, Lee, & Suh, 2004) puisque l'entrepreneur peut faire face à une perte d'estime de soi (Jenkins, Wiklund & Brundin, 2012), de la culpabilité, des sentiments de honte et de remords difficilement gérables (Ucbasaran et al., 2012).

Bien qu'ils constituent deux systèmes distincts, les émotions et les processus cognitifs sont étroitement liés et fonctionnent en interaction (Park, Sims & Motowidlo, 1986). Durant de nombreuses années, les chercheurs ont voulu savoir lequel des deux était à l'origine de l'autre. Depuis une trentaine d'années, il s'agit plutôt de comprendre comment les émotions et les cognitions interagissent pour influencer les comportements au sein de l'environnement de travail (Park et al., 1986). Cette communication s'inscrit dans ce mouvement puisque nous nous concentrons sur l'influence des émotions sur le processus d'apprentissage de l'échec entrepreneurial.

En psychologie, le mot « affect » désigne un large éventail de sentiments et d'émotions (Arnold, 1960 ; Fiske & Taylor, 1984). Il existe deux catégories d'affect. Le premier est l'affect dit « qualifié » car il se définit comme une réponse émotionnelle à une cible, une personne ou une situation spécifique (Park et al., 1986). Il se caractérise par une expérience intense et de courte durée. De plus, l'individu est conscient de son état émotionnel car des manifestations corporelles l'accompagnent (Bower, 1992). Il fait donc davantage référence aux émotions. La seconde catégorie est l'affect dit « indifférencié », car il n'a pas de cible spécifique (Bower, 1992). Il est plus subtil que le précédent. Il se caractérise par une plus longue durée, mais une plus faible intensité et se situe à l'arrière-plan des émotions. Il s'agit d'un état d'esprit donnant aux expériences vécues une connotation positive ou négative. Les personnes n'ont pas conscience de cet état d'esprit avant d'y prêter attention. Il fait donc référence à l'humeur. Pour faciliter la lecture de cette communication, les termes « affect qualifié » et « affect indifférencié » seront respectivement remplacés par les termes « émotions » et « humeur ».

La théorie de l'apprentissage montre que l'apparition d'évènements inattendus est susceptible de causer des réactions émotionnelles (Bower, 1992). Face à une situation inopinée, un individu peut être bloqué dans la suite des actions qu'il avait planifiées. Cette interruption peut causer de la frustration. Face à cela, l'individu va centrer son attention sur cet évènement fortuit et l'analyser. De ce raisonnement découle l'apprentissage : le sujet cherchera le moyen de modifier son plan initial pour débloquer la situation et identifier ce qui a fait défaut afin d'éviter que cela ne se reproduise dans le futur. La réaction émotionnelle face à un résultat contradictoire oblige donc l'individu à être attentif aux informations pertinentes qui peuvent expliquer les causes d'un échec. Grâce à cette collecte d'informations, la personne modifie ses attentes et ses actions. Cette attention sélective est une façon de s'adapter à une situation ou un évènement fortuit. Les réactions émotionnelles ont un rôle important dans l'apprentissage. Tout d'abord, en étant concomitantes aux situations inattendues, les émotions dirigent l'attention vers les évènements pertinents qui se sont

déroulés avant et pendant ces situations. Ensuite, les émotions focalisent l'attention sur les caractéristiques que l'individu juge significatives ou prédictives de cette situation en vue de les encoder et d'apprendre de celles-ci. Finalement, la persistance de la réaction émotionnelle et son lent déclin permettent de stocker rapidement en mémoire le fruit de cet apprentissage et de l'utiliser lors de situations similaires. Par la suite, l'activation de cette émotion permet de récupérer les pensées, les souvenirs et les actions associés à l'apprentissage de l'évènement lié à cette émotion.

L'encodage et la remémoration d'un évènement dépendent donc de l'attention que l'individu porte sur ce dernier (Bower, 1992). Plus un individu accorde de l'importance à un aspect de l'évènement, plus ce dernier sera solidement ancré dans sa mémoire et relié aux autres concepts, thèmes et phénomènes associés. Il faut donc que l'évènement fortuit ou les informations liées à celui-ci représentent un intérêt pour lui. Généralement, une personne est intéressée par ce qui est soit atypique (inattendu), soit chargé émotionnellement. Dès lors, elle accordera plus d'attention à des anomalies fortuites et, en conséquence, apprendra de celles-ci. De ce point de vue, une situation d'échec entrepreneurial peut être vue comme une anomalie pouvant être le point de départ d'un apprentissage.

Les émotions déclenchées à la suite d'une situation imprévue nous permettent de focaliser notre attention sur l'évènement. Toutefois, elles peuvent biaiser les processus cognitifs tels que l'apprentissage, l'encodage, la mémoire, la perception et le jugement (Bower, 1981, 1992 ; Bower & Cohen, 1982 ; Gilligan & Bower, 1984 ; Park et al., 1986). Les deux biais principaux qui ont été attribués à l'humeur sont l'effet de congruence de celle-ci et l'effet de mémoire qui lui est lié. Le premier part du postulat que l'individu, dans un état émotionnel ou une humeur donnés, accordera plus d'attention à des évènements, des objets ou des situations qui ont la même tonalité émotionnelle que son état émotionnel (Bower, 1992). En d'autres termes, les gens qui se sentent heureux tendent à accorder plus d'attention aux informations relatives à un évènement heureux plutôt que malheureux ; ils les traitent en profondeur et apprennent davantage de celles-ci. Inversement, les personnes ayant une humeur triste accorderont plus d'attention, traiteront et apprendront mieux d'informations relatives à un évènement négatif. Le second biais, l'effet de mémoire lié à l'humeur, part du principe que la récupération de l'information en mémoire sera meilleure si l'état d'humeur au moment du rappel correspond à l'état d'humeur vécu lors de l'apprentissage. Autrement dit, les gens ayant une humeur négative ont tendance à se souvenir plus facilement des informations apprises lorsqu'ils étaient d'humeur négative.

L'effet de congruence de l'humeur biaise la perception que l'individu a de lui-même au moment de l'évènement (Bower, 1992). Par exemple, les personnes heureuses ont tendance à avoir des opinions bienveillantes vis-à-vis d'elles-mêmes et de leurs compétences, et ont une vision optimiste du futur. En outre, une personne d'humeur positive générera plus facilement des solutions face à un problème nécessitant de l'ingéniosité (Isen, 1984). En revanche, les personnes tristes se dénigrent, et sont relativement pessimistes quant à l'avenir et à leur efficacité à gérer les problèmes (Bower, 1992). Les personnes heureuses attribuent leurs succès à leurs capacités et leurs échecs à de la malchance tandis que celles temporairement déprimées considèrent leurs échecs comme étant de leur faute et attribuent

leurs succès à de la chance. Dans le contexte de l'échec entrepreneurial, l'attribution causale de l'échec à soi-même peut avoir un impact positif sur les performances entrepreneuriales ultérieures de l'entrepreneur si celui-ci a connu peu d'échecs, et un impact négatif s'il a connus trop d'échecs (Yamakawa, Peng et Deeds, 2013).

Pour contrer ces biais, il existe une variété de processus permettant de réguler les émotions (Gross, 1999). Parmi ceux-ci, citons la recherche de soutien social (Rippere, 1977), la médication (Morris & Reilley, 1987), la comparaison sociale (Taylor & Lobel, 1989), le rappel de souvenirs non congruents à l'humeur (Parrott & Sabini, 1990 ; Smith & Petty, 1995), la réévaluation de la situation et la suppression de l'émotion (Gross, 1999) ou encore le double processus d'adaptation au deuil (Stroebe & Schut, 1999). Ce dernier a été développé pour réguler les émotions dues à la perte d'un être cher et a été adapté au contexte de l'échec entrepreneurial par Shepherd (2003). Selon cet auteur, les émotions négatives engendrées par la perte d'une entreprise peuvent être surmontées grâce à ce processus, rebaptisé « processus de guérison du deuil », et contribuer à l'apprentissage (Shepherd, 2003; Shepherd et al., 2009a). Celui-ci est composé de deux stratégies distinctes et complémentaires : l'une centrée sur la perte et l'autre sur le rétablissement.

La stratégie centrée sur la perte est composée de trois phases : la confrontation à la perte, la réévaluation des événements avant et au moment de l'échec et la prise de conscience des différentes causes de l'échec (Shepherd, 2003, 2009; Stroebe & Schut, 1999). La phase de rétablissement, quant à elle, consiste à distraire et éviter toutes pensées liées à la perte de l'entreprise et à éliminer les sources secondaires de stress générées par l'échec entrepreneurial (Shepherd, 2003, 2009; Stroebe & Schut, 1999). Pour que l'entrepreneur puisse réguler les émotions négatives liées à la perte de son entreprise, il doit jongler entre ces deux stratégies, c'est-à-dire qu'il doit passer de l'une à l'autre régulièrement (Cope, 2011; Shepherd, 2003). Grâce à cette oscillation entre les deux stratégies, les interférences émotionnelles sont réduites et la capacité à apprendre de son échec est augmentée. En outre, le rôle bénéfique de ces émotions négatives dépendra à la fois de l'intensité du chagrin occasionné (dont les symptômes sont la colère, la culpabilité, l'anxiété, le désespoir, le repli sur soi et dans certains cas la dépression) et de la phase dans laquelle se situe l'entrepreneur dans son processus de guérison.

En se basant sur la théorie du stress (Folkman, 1984), Byrne et Shepherd (2013) se sont également intéressés à deux autres mécanismes d'adaptation pour expliquer comment les entrepreneurs donnaient un sens à leur échec. Le premier, centré sur le problème, consiste à concentrer les pensées et les efforts sur le problème causant la détresse en vue de modifier l'interaction entre l'environnement et la personne en détresse (Lazarus et Folkman, 1984). Le second, centré sur les émotions, implique la réduction, la régulation et la gestion des émotions associées à une situation stressante (Carver, Scheier & Weintraub, 1989). Dans leur étude, Byrne et Shepherd (2013) ont remarqué que les entrepreneurs utilisaient tous la stratégie centrée sur le problème. Cependant, comme pour le processus dual de guérison du deuil (Shepherd, 2003), l'utilisation conjointe des mécanismes d'adaptation centrés sur le problème et sur les émotions semble plus appropriée dans la construction de sens que les entrepreneurs réalisent suite à leur échec (Byrne & Shepherd, 2013). En se concentrant sur l'évènement et

les émotions qui s’y rapportent, les individus effectuent une analyse profonde de ce qui s’est passé. Celle-ci va constituer un terrain stable à partir duquel ils pourront progresser. Ces auteurs expliquent que des émotions à la fois négatives et positives participent à cette construction de sens. En effet, de fortes émotions négatives motivent l’entrepreneur à donner un sens à la perte de son entreprise tandis que de fortes émotions positives mobilisent les ressources cognitives nécessaires à cette construction de sens. Ils ajoutent que les stratégies cognitives centrées sur l’échec et encourageant l’autoréflexion permettent également de mieux comprendre l’échec.

Finalement, ces deux processus de régulation des émotions favorisent davantage l’apprentissage si l’individu utilise conjointement les deux mécanismes sous-jacents. Dans le processus de guérison du deuil, l’entrepreneur doit alterner des moments générant des émotions négatives avec des situations produisant des émotions positives. Au niveau des mécanismes d’adaptation, l’individu doit à la fois se focaliser sur le problème et gérer ses émotions pour faciliter sa compréhension de l’échec. Dans les deux cas, les émotions négatives et positives sont essentielles pour l’apprentissage et à la guérison de l’entrepreneur en situation d’échec. Jusqu’à présent, les chercheurs se sont concentrés sur les émotions négatives. Nous pensons qu’il faut investiguer plus avant les effets des émotions positives sur l’apprentissage et la guérison de l’échec entrepreneurial.

### **3. Pistes de recherches futures**

Nous présenterons ici les pistes de recherches futures que nous estimons importantes. Nous les avons regroupées selon trois axes : le premier a trait au manque de recherches empiriques testant l’effet de la régulation des émotions sur l’apprentissage, le second, aux caractéristiques individuelles pouvant influencer cette régulation, et le troisième, à l’impact de l’apprentissage sur la poursuite d’une carrière entrepreneuriale.

De nombreux auteurs s’intéressent à l’effet négatif de l’échec d’une entreprise sur l’entrepreneur. Suite à celui-ci, l’individu peut exprimer de nombreuses émotions négatives altérant sa capacité à apprendre de son échec (Cope, 2011, Jenkins et al., 2012 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd et al., 2009a ; 2009b ; Ucbasaran et al., 2012). Certains chercheurs ont suggéré que ces émotions négatives pourraient être régulées pour faciliter l’apprentissage de l’échec (Shepherd, 2003 ; Byrne et Shepherd, 2013). Cependant, ces modèles de régulation des émotions n’ont pas toujours été vérifiés empiriquement. Des études longitudinales examinant le processus de régulation des émotions des entrepreneurs ayant échoué permettraient de confirmer ou d’infirmer l’effet des stratégies de confrontation et d’évitement dans le processus d’apprentissage de l’échec.

En outre, la régulation des émotions peut être liée à des caractéristiques individuelles. Jusqu’à présent, les chercheurs se sont focalisés sur les émotions négatives (Shepherd, 2003 ; Shepherd et al. 2009a ; 2009b). Récemment, certains ont encouragé la réalisation d’études centrées sur les émotions, les caractéristiques et les comportements positifs que les individus peuvent ressentir, avoir ou mettre en place pour surmonter ce genre d’épreuve (Byrne & Shepherd, 2013 ; Cardon, Foo, Shepherd & Wiklund, 2012 ; Jenkins, et al. 2012 ; Ucbasaran et al., 2012). Les entrepreneurs ne réagissent pas tous de la même manière face à un échec.



Ces différences individuelles doivent être explorées dans le cadre de la guérison et de l'apprentissage d'un échec entrepreneurial (Cardon et al., 2012). Par exemple, en découvrant que les émotions positives permettaient aux entrepreneurs de donner un sens à leur échec, Byrne et Shepherd (2013) ont estimé que la théorie « d'expansion et de construction » des émotions positives développée par Fredrickson (1998) pourrait être intéressante pour comprendre comment les individus résilients donnent un sens à des situations stressantes (Tugade & Fredrickson, 2004). La résilience fait référence à la capacité de rebondir face à l'adversité (Fredrickson, 1998). Dans le contexte de l'échec entrepreneurial, des études futures pourraient investiguer le lien entre la résilience des entrepreneurs et leur capacité à apprendre et donner un sens à leur échec.

Une autre piste évoquée par les chercheurs est celle de l'intelligence émotionnelle (Cardon et al., 2012 ; Shepherd et al., 2009b). Elle est définie comme la capacité d'un individu à comprendre ses propres émotions, à percevoir celles des autres et à utiliser ses émotions pour atteindre ses objectifs et à les réguler (Salovey & Mayer, 1990). Par exemple, Shepherd et al. (2009b) supposent qu'en retardant la fermeture de leur entreprise en situation de défaillance, les entrepreneurs anticipent la perte de celle-ci et vivent déjà leur deuil. Grâce à cette anticipation, leur deuil sera moins intense lors de la fermeture effective de celle-ci et leur rétablissement sera plus rapide. Si l'entrepreneur a un niveau important d'intelligence émotionnelle, les auteurs présument qu'il percevra plus rapidement les émotions négatives dues aux difficultés rencontrées et les régulera afin de réduire sa période de deuil et de s'en remettre plus rapidement.

Dans la lignée de ces travaux, nous pensons que le capital psychologique est un concept à investiguer dans le contexte de l'apprentissage de l'échec entrepreneurial. Il est défini par Luthans, Youssef & Avolio (2007, p.3) comme un état psychologique positif, où l'individu : (1) a confiance en ses capacités de réussite et de mise en œuvre de l'effort nécessaire pour réussir des tâches difficiles (sentiment d'auto-efficacité); (2) s'attribue sa réussite présente et future (optimisme); (3) persévère au travers de buts/objectifs et quand c'est nécessaire, redirige le chemin vers ces buts/objectifs afin de les atteindre (espoir); (4) quand il est en proie à des problèmes et à l'adversité, maintient, surmonte et parfois même va au-delà pour atteindre le succès (résilience). Des études pourraient être menées afin de déterminer l'impact du capital psychologique sur la régulation des émotions et l'apprentissage de l'échec. Les entrepreneurs ayant un capital psychologique élevé réguleraient-ils mieux leurs émotions et apprendraient-ils plus facilement de leur échec ?

Finalement, en partant du postulat que la régulation des émotions favorise l'apprentissage et la guérison de l'échec, nous nous demandons comment cette expérience influencera la suite de la carrière de l'entrepreneur. A notre connaissance, aucune étude n'a investigué le lien entre la régulation des émotions, l'apprentissage de l'échec et la poursuite d'une carrière entrepreneuriale. Après avoir appris et s'être remis de leur échec, ces entrepreneurs poursuivent-ils leur carrière entrepreneuriale ou choisissent-ils une autre voie ? Autrement dit, l'apprentissage de l'échec dû à la régulation des émotions aurait-il un impact positif sur l'intention de l'entrepreneur à créer une nouvelle entreprise ? Les émotions, états, caractéristiques ou comportements positifs de l'entrepreneur face à son échec peuvent-ils le

motiver à poursuivre sa carrière entrepreneuriale ? Par exemple, en expliquant les événements négatifs par des causes externes, incontrôlables et variées, un individu développe sa résilience et maintient son optimisme (Luthans et Youssef, 2004), ce qui peut l'aider à maintenir sa motivation entrepreneuriale suite à une expérience d'échec (Jenkins, et al., 2012).

## **Conclusion**

L'apprentissage de l'échec entrepreneurial contribue à l'apprentissage entrepreneurial dans son ensemble (Cannon & Edmonson, 2005 ; Cope, 2011 ; McGrath, 1999 ; Minniti & Bygrave, 2001 ; Shepherd, 2003 ; Ucbasarant et al., 2012). En ne récoltant pas les informations relatives à l'échec de son entreprise, l'individu perd une source d'information essentielle à son apprentissage entrepreneurial. Par contre, cet apprentissage peut s'avérer difficile à cause des réactions affectives engendrées par une telle situation. Si elles sont trop envahissantes et importantes, elles peuvent nuire au bon déroulement de cet apprentissage (Cannon & Edmonson, 2005 ; Cope, 2011 ; Shepherd, 2003).

Dans cette revue de la littérature, nous avons vu que les émotions positives ou négatives déclenchées par un événement fortuit dirigent l'attention de l'individu vers celui-ci. Grâce à cette attention, l'individu traite et interprète les informations, au travers de processus cognitifs, afin de modifier ses comportements pour poursuivre son chemin (Bower, 1992). Cependant, ces émotions peuvent biaiser la façon dont l'individu va juger ses compétences, attribuer les causes de l'évènement ou voir son avenir. Pour éviter cela, il est donc important que les émotions soient régulées.

Dans le contexte de l'échec entrepreneurial, le processus de guérison du deuil pourrait permettre à l'entrepreneur de mieux gérer cette situation négative, apprendre de celle-ci et s'en relever (Shepherd, 2003). Au travers de ce processus, l'entrepreneur va soit se confronter à la situation négative, soit l'éviter grâce à des distractions. De ce point de vue, les émotions négatives semblent donc bénéfiques (Bower, 1992 ; Shepherd, 2003). Toutefois, des émotions ou des caractéristiques positives permettent également cette régulation et favorisent l'apprentissage de l'échec (Byrne & Shepherd, 2013 ; Cardon et al. 2012 ; Shepherd et al., 2009b).

La limite majeure de cette communication réside dans le fait que nous nous sommes intéressés uniquement à la régulation des émotions dans le contexte de l'échec entrepreneurial. Nous n'avons recensé que les théories développées par les auteurs de ce champ. D'autres théories issues du champ de la psychologie pourraient être exploitées.

Pour terminer, soulignons qu'en nous interrogeant sur le rôle des émotions dans le processus d'apprentissage de l'échec, nous avons constaté que la recherche sur le sujet était encore à ses balbutiements. Notre contribution réside donc notamment dans le développement de pistes de recherche relatives à ce thème. Tout d'abord, il nous paraît important de mener plus d'études empiriques investiguant la manière dont les entrepreneurs régulent leurs émotions et apprennent de leur échec. De plus, ces études devraient davantage tenir compte des différences individuelles face à ce genre de situation. Tous les entrepreneurs ne réagissent pas de la même manière. Dès lors, les notions d'intelligence émotionnelle et de capital

psychologique constituent, par exemple, des pistes intéressantes à étudier. Un entrepreneur ayant un état psychologique positif (capital psychologique) et une bonne gestion de ses émotions (intelligence émotionnelle) apprendrait peut-être plus facilement de son échec, ce qui l'aiderait à mieux rebondir. Finalement, nous suggérons que plus de recherches étudiant le lien entre l'apprentissage de l'échec et la poursuite d'une carrière entrepreneuriale devraient être réalisées.

**Il existe un débat autour des entrepreneurs qui apprennent de leurs expériences passées (Jenkins, 2012). Les données empiriques ont montré des résultats non concluants – certaines études soutiennent une relation positive entre expériences précédentes et performance alors que d'autres ne trouvent pas de relation (Ucbasaran et al., 2008). Donc, l'apprentissage est un résultat potentiel mais pas certain de l'échec. Ceci mène les chercheurs à se concentrer sur les facteurs qui influencent l'apprentissage de l'entrepreneur ou non.**

## Bibliographie

- Arnold, M. B. 1960. *Emotion and Personality*. New York: Columbia University Press.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bower, G. H. 1981. Mood and Memory. *American Psychologist*, 36: 120-148.
- Bower, G. H. 1992. How might emotions affect learning? In S. Christianson (Ed.), *The Handbook of Emotion and Memory: Research and Theory*: 3-31. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum.
- Bower, G. H. & Cohen, P. R. 1982. Emotional Influences in Memory and Thinking: Data and Theory. In M. S. Clark & S. T. Fiske (Eds), *Affect and Cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Byrne, O., & Shepherd, D. A. 2013. Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*: n/a-n/a.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2): 267-283.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. 2005. Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently). *Long Range Planning*, 38(3): 299-319.
- Cardon, M. S.; McGrath, R. G. (1999). When the going gets tough... Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. *Paper conference: Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Cardon, M. S., Foo, M.-D., Shepherd, D. & Wiklund, J. 2012. Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Special Issue: The Heart of Entrepreneurship, 36(1) : 1-10.
- Commission Européenne. 2007. Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise – Pour une politique de la deuxième chance. Bruxelles.
- Cope, J. 2005. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 373-397.
- Cope, J. 2011. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 604-623.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284-295.
- Deakins, D., & Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organisation*, 5(3): 144-155.
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. 1984. *Social Cognition*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Folkman, S. 1984. Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4): 839-852.
- Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3): 300-319.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following

- the terrorist attacks on the United States on September 11<sup>th</sup>, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2): 365-376.
- Gilligan, S. G. & Bower, G. H. 1984. Cognitive Consequences of Emotional Arousal. In C. E. Izard, J. Kagan & R. B. Zajonc (Eds), *Emotions, Cognition, and Behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Ginsberg, A. 1988. Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions. *Strategic Management Journal*, 9(6): 559-575.
- Gioia, D. A. 1986. Symbols, scripts, and sense making: creating meaning in the organizational experience. In H. P. J. Sims, & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization*: 49-74. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- Gross, J. J. 1999. Emotion Regulation: Past, Present, Future. *Cognition and Emotion*, 13(5): 551-573.
- Harris, S. G. & Sutton, R. I. 1986. Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (1), 5-30.
- Isen, A. M. 1984. The Influence of Positive Affect on Decision Making and Cognitive Organization. In T. C. Kinnear (Ed), *Advances in Consumer Behavior*: 534-537. Ann Arbor, Mich.: Association for Consumer Research, vol. 11.
- Jenkins, A., Wiklund, J. & Brundin, E. 2012. Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, article in press.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. 2004. Human, social and now positive psychological capital management : investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. 2007. *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. New York.
- McGrath, R. G. 1999. Falling Forward: Real Options Reasoning And Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24(1): 13-30.
- Metzger, G. 2006. Afterlife - Who Takes Heart for Restart? *ZEW Discussion Paper*: 26. Germany: ZEW.
- Minniti, M., & Bygrave, W. 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3): 5-16.
- Morris, W. N. & Reilly, N. P. 1987. Toward the self-regulation of mood: Theory and research. *Motivation and Emotion*, 11: 215-249.
- Park, O. S., Sims Jr., H. P. & Motowidlo, S. J. 1986. Affect in Organizations: How Feelings and Emotions Influence Managerial Judgment. In H. P. Sims Jr. & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization*: 215-237. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Parrott, W. G. & Sabini, J. 1990. Mood and memory under natural conditions : Evidence for mood incongruent recall. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 321-336.
- Rippere, V. 1977. "What's the thing to do when you're feeling depressed?" – A pilot study. *Behavior Research and Therapy*, 15: 185-191.

- Rogoff, E. G., Lee, M. S., & Suh, D. C. 2004. "Who do it?" - Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42(4): 364-376.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Cognition and Personality*, 9: 185-211.
- 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. 2009. Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24 (1): 81-97.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. 2009a. Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6): 588-600.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. 2009b. Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2): 134-148.
- Singh, S., Corner, P. & Pavlovich, K. 2007. Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization*, 13: 331-344.
- Smida, A. & Khelil, N. 2010. Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes. Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue Internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23 (2), 65-106.
- Smith, S. M. & Petty, R. E. 1995. Personality moderators of mood congruency effects on cognition: The role of self-esteem and negative mood regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68: 1092-1107.
- Stroebe, M., & Schut, H. 1999. The dual process model of coping with bereavement: rational and description *Death Studies*, 23(3): 197-224.
- Sutton, R.I. & Callahan, A.L. 1987. The stigma of bankruptcy: Spoiled Organizational Image and its Management. *Academy of Management Journal*, 30 (3): 405-436.
- Taylor, S. E., & Crocker, J. 1981. Schematic bases of social information processing. In E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Social cognition*, Vol. 1: 89-133. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, S. E. & Lobel, M. 1989. Social comparison activity under threat: Downward evaluation and upward contacts. *Psychological Review*, 96: 569-575.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. 1993. Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, And Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2): 239-270.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. 2012. Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1): 163-202.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. 2010. The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6): 541-555.
- Wagner, J. 2002. Taking a Second Chance: Entrepreneurial Restarters in Germany. In IZA (Ed.), *IZA Discussion Paper*. Bonn, Germany: The Institute for Study of Labor (IZA).

Yamakawa, Y.; Peng, M.; Deeds, D. (2013). Rising From the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. n/a, n°n/a, 28 p.