

L'entrepreneur français : un trapéziste sans filet. Pour que l'entrepreneur échoue avec les honneurs

ANNE BRUNET-MBAPPE

Résumé

Parce que la conjoncture économique laisse augurer une augmentation des faillites d'entreprise et donc des échecs entrepreneuriaux en France dans les mois à venir, le moment est venu de travailler activement à une démythification de l'échec dans notre pays.

La relance de la croissance et la création d'emplois supposent de nouvelles entreprises et le développement des PME. Or, une société ne peut être entrepreneuriale tant que la peur d'échouer y est plus forte que l'initiative et la volonté d'accomplir. Il est temps de briser le tabou de l'échec de l'entrepreneur, car l'échec est naturel, relatif et dépassable. Un processus de deuil permet la sortie de l'échec et la résilience de l'entrepreneur. Des structures d'accompagnement restent à inventer et à mettre en place très rapidement pour favoriser le retour à l'énergie

Anne Brunet-Mbappe est
enseignant-chercheur à Advancia-
Négocia.

d'entreprendre et le redémarrage d'une activité après un échec entrepreneurial.

Accepté, dépassé et donc transformé, l'échec de l'entrepreneur ne constitue plus qu'une étape dans l'aventure entrepreneuriale, et souvent une étape vers la réussite.

Notre société doit entendre ce message.

Le moment est venu d'une reconnaissance de l'échec entrepreneurial. Il doit être d'abord admis comme un phénomène naturel : la Commission européenne évoque ainsi « un processus continu de destruction créative par lequel les entreprises peu productives quittent le marché et sont remplacées par de nouvelles » (C.E., 2007, p. 4). L'échec entrepreneurial doit aussi être perçu comme une réalité à apprivoiser. D'abord sur le plan individuel, par l'entrepreneur lui-même : la charge émotionnelle liée à l'échec doit pouvoir être canalisée, maîtrisée, acceptée puis dépassée au cours d'un véritable travail de deuil. Ensuite, l'impact affectif de l'échec est à prendre en compte sur le plan collectif, par l'environnement entrepreneurial ; acteurs comme observateurs doivent réhabiliter les émotions dans l'entreprise et dans l'entrepreneuriat : la subjectivité de l'entrepreneur ne s'oppose pas à la rationalité de l'entreprise. Qu'est-ce qu'une culture capable d'afficher la fierté de la réussite sans admettre la déception de l'échec ? Et que vaut une culture capable de vanter la performance sans admettre les étapes, toutes les étapes, qui y conduisent ?

Le moment est venu d'élaborer « une politique de la deuxième chance » (C.E., 2007) pour soutenir les entrepreneurs qui ont échoué et les accompagner dans le redémarrage d'une activité. Un appel en ce sens a été lancé en 2007 par la Commission européenne. Des propositions ont été formulées et quelques expériences mises en place ça et là. Mais il reste qu'en France, le monde de l'entrepreneuriat ne s'est guère intéressé à l'échec de l'entrepreneur, à son ressenti, à ses capacités de résilience ni aux conditions à mettre en œuvre pour favoriser le rebond. Il est urgent de faire en sorte que les faillites d'entreprise et leurs acteurs ne soient plus stigmatisés.

En finir avec le tabou : démystifier l'échec de l'entrepreneur

Par « échec de l'entrepreneur », nous entendons tout résultat d'une action entrepreneuriale perçu comme négatif par l'entrepreneur et/ou les observateurs. L'échec entrepreneurial, tel que nous le concevons, est toujours central pour l'entrepreneur : il se traduit par la cessation de l'activité qui représentait un investissement essentiel pour lui, qu'il s'agisse du non-aboutissement de son projet de création ou de la faillite de son entreprise.

L'impact de l'échec sur les acteurs, l'entrepreneur lui-même (et ses proches) et son environnement (fournisseurs, clients, investisseurs...) a-t-il des conséquences définitives sur la capacité à entreprendre, ou laisse-t-il place à de nouvelles expériences entrepreneuriales ?

« Je vous salue champions », ou la stigmatisation de l'échec

« La société française s'est convertie au culte de la performance », affirme le sociologue Alain Ehrenberg (1991, p. 13). L'esprit de concurrence et de compétition s'est installé à tous les niveaux de la société, et chaque individu est désormais contraint de se singulariser par son action personnelle. Entrepreneurs, sportifs, aventuriers, chômeurs ou exclus, tous doivent prouver leur capacité à se gouverner eux-mêmes, à « devenir entrepreneurs de [leurs] propres vies » (*ibid.*, p. 16). Notre société récompense les battants, les *leaders*, ceux qui réussissent. « Réussir aujourd'hui, c'est pouvoir inventer son propre modèle, dessiner son unicité. [...] C'est devenir soi-même en devenant quelqu'un. » (*ibid.*, p. 199).

Autrement dit, la généralisation de la compétition invite l'ensemble des individus à se comporter dans la vie sur le mode entrepreneurial ; à chacun d'élaborer son projet personnel et de développer son potentiel pour se distinguer et réussir. Certes, dans ce contexte, la figure de l'entrepreneur et l'action d'entreprendre se trouvent valorisées : l'entrepreneur incarne l'homme du futur qui s'engage dans des actions à risque et bouscule l'ordre établi par la création de nouveaux besoins et de nouveaux produits.

Finalement, l'action d'entreprendre devient une valeur, tant dans la vie privée que dans la vie professionnelle. En somme, «la réussite entrepreneuriale est considérée comme la voie royale de la réussite» (*ibid.*, p. 174).

Mais il semble que le curseur se soit déplacé : l'objectif de l'entreprise et de l'entrepreneur est-il encore la production de biens et de services, ou plutôt la quête de la réussite ? Dans une société devenue mobile, aucune place n'est assignée de façon définitive. Celui qui ne possédait rien peut devenir riche. L'identité sociale n'est plus transmise, elle s'acquiert à travers les réalisations personnelles, la performance individuelle. De ce fait, l'échec n'est plus attribué à la destinée mais à une incapacité personnelle, voire à une incompétence. Là repose, selon nous, l'une des causes de la stigmatisation de l'échec dans notre société : l'individu est responsable de sa non-réussite. Cette responsabilisation de l'échec agit sur l'estime de soi et sur l'image produite.

La stigmatisation de l'entrepreneur ayant échoué est d'autant plus forte que, si le médecin ou l'avocat sont tenus à une obligation de moyens, l'entrepreneur, lui, est considéré comme tenu à une obligation de résultats (Hernandez, 2001). La Commission européenne indique que les faillites ont un fort impact sur les entrepreneurs : obligation de vendre leur maison dans un tiers des cas, détérioration des relations familiales à cause de la situation de stress dans 15 % des cas.

Chaque culture et même chaque sous-culture a son propre code de l'échec. Trois types d'acteurs jouent en tout cas un rôle prépondérant dans la stigmatisation de l'échec de l'entrepreneur, du fait de la légitimité que notre société leur attribue : ce sont les « arbitres sociaux » (presse, milieu académique...), les « arbitres légaux » (justice, bourse...), les « arbitres économiques » (autres entrepreneurs et chefs d'entreprise, élite du monde des affaires...). Ces trois types d'acteurs ont l'habitude d'interagir de façon subjective et partielle sur le jugement porté sur les échecs entrepreneuriaux, chacun arbitrant en fonction de son propre référentiel (Wiesenfeld, Wurthmann et Hambrick, 2008). Il apparaît donc primordial de proposer à ces trois catégories d'acteurs une nouvelle manière de considérer l'échec. On affirme en effet un peu rapidement qu'on apprend plus de ses échecs que de ses réussites. Mais pour ce faire, encore faut-il qu'il ne soit pas dévalorisant de parler de ses échecs, même si l'on n'est devenu ni un champion ni l'auteur d'une réussite éclatante. Or, «la stigmatisation de l'échec est l'une des raisons pour lesquelles de nombreuses PME en difficultés financières cachent leurs problèmes jusqu'à ce qu'il soit trop tard» (C.E., 2007, p.9).

« L'émotion contenue dans le mot "risque" occulte la valeur de l'incertitude »¹

On a coutume de présenter l'entrepreneur comme un preneur de risques. Si la prise de risque est inhérente à l'*aventure* entrepreneuriale, faut-il pour autant réhabiliter le risque pour mieux faire admettre l'échec ? Le risque permet de justifier les gains et donc les revenus de l'entrepreneur. Dans la prise de risque s'exprime aussi la liberté d'entreprendre, la liberté de l'entrepreneur, et donc sa responsabilité. Le risque a ses vertus mais cette notion ne saurait être assimilée purement et simplement à celle de danger. Or notre société confond l'engagement subjectif – le risque – et la menace objective – le danger (Etchegoyen, 2007). Cohen (2008) préfère lier l'activité entrepreneuriale à l'incertitude, et l'incertitude à l'opportunité. Le plus grand risque pour l'entrepreneur n'est-il pas celui de passer à côté d'une opportunité ? L'évaluation d'une opportunité repose sur une tension entre l'appréciation d'un potentiel de profits, et la crainte de ce que coûterait un éventuel échec. Et la mission de l'entrepreneur consiste précisément dans la recherche d'opportunités dans l'incertitude (Cohen, 2008).

Plus qu'une culture de risque, c'est une culture de l'initiative qu'il convient de prôner. Ce que nous appelons capital-risque en France est nommé *venture capital* dans les pays anglophones... C'est bien l'*aventure* entrepreneuriale qui y est reconnue. Capital-investisseur, Cohen remarque que les entrepreneurs qui réussissent ne tanguent pas entre l'ambition de réussir et la peur d'échouer. Sachant que l'échec fait partie du processus, ils ne le craignent pas. Il faut valoriser le fait d'accomplir.

Le droit à l'erreur existe-t-il ?

Il faut accepter que l'échec fasse partie de l'action et instaurer le droit à l'erreur en entrepreneuriat comme il existe en pédagogie. Par erreur, nous entendons toute action dont le résultat s'écarte du modèle attendu et qui a pour effet de provoquer l'échec entrepreneurial. Ce qui nous importe ici est l'erreur ou la suite d'erreurs fatales à la poursuite de l'activité entrepreneuriale. C'est précisément l'existence d'un certain droit à l'erreur qui permet de distinguer les notions de risque et d'initiative. En effet, si le droit à l'erreur est reconnu, plus

que l'exposition à un danger (risque), c'est bien la dynamique (initiative) qui est mise en avant à travers l'acte entrepreneurial. Le droit à l'erreur recouvre les dispositifs humains, économiques et réglementaires visant à rendre acceptables par l'ensemble de la société les initiatives individuelles, même lorsqu'elles ont une issue malheureuse. Selon cette acception (Michalon, 1997), le collectif endosse le résultat négatif d'une action individuelle. L'auteur de l'erreur est connu (responsable) mais pas entaché (pas coupable). Il est donc libre d'entreprendre une nouvelle action.

Les Américains sont souvent cités en exemple pour leur conception de l'échec, dans lequel ils reconnaissent avant tout la capacité d'initiative et d'audace². Le droit à l'erreur y est accepté, mais une seule fois, et en tant qu'occasion d'apprentissage. Dans le processus *trials and errors*, l'erreur n'est qu'« *opportunity for learning* » : « *Better do it next time !* » (Baudry, 2004). Le processus essais-erreurs est nécessaire à l'innovation. James Dyson affirme avoir fabriqué 5 127 prototypes avant de développer son premier aspirateur sans sac.

La Commission européenne rappelle par ailleurs que le faible taux de survie des entreprises (la moitié d'entre elles ne passe pas le cap des cinq premières années) n'est pas incompatible avec le dynamisme économique, car l'« entrée de nouvelles entreprises fait partie du processus par lequel les entrepreneurs réagissent à la réalité du marché » (C.E., 2007, p. 3). La faillite serait donc « par essence une conséquence directe du renouvellement des entreprises » (*ibid.*, p. 4). Ce rôle régulateur des fermetures d'entreprise reste à expliquer dans notre société.

Chez Dyson, on pratique « l'échec constructif » en ne modifiant qu'une chose à chaque essai, de façon à apprendre de chaque étape. Le responsable de la communication interne d'une grande entreprise de boissons gazeuses envisage de mettre à l'honneur « la boulette du mois », au même titre que le meilleur collaborateur, de façon à démythifier l'erreur et à encourager l'initiative. Bill Gates tient à introduire des entrepreneurs ayant connu l'échec dans son état-major. La Commission européenne souhaite sensibiliser au fait que la faillite constitue « le point de départ d'un nouveau commencement ». Chaque projet est à considérer comme distinct du précédent.

Notre culture doit apprendre à séparer les événements. Est-ce parce que la culture française est « implicite » qu'on y traîne parfois sans fin son ou ses échecs ? « La norme française est l'implicite » (Baudry, 2004, p. 37). Or, « les cultures

implicites [...] sont tournées vers le passé. » (*ibid.*, p. 44). Dans une telle culture, « la réalité colle à la peau » (*ibid.*, p. 46), elle n'est pas séparable du sujet, qui fait corps avec elle³.

Faire entrer le droit à l'erreur dans le monde de l'entreprise ne signifie pas tolérer la médiocrité ou l'incompétence. Une erreur ou l'échec s'analysent. Dans le monde du sport, il n'est pas fait silence sur l'échec, là, pas de tabou : erreurs et échecs sont examinés à chaud, puis à froid. L'échec est objet d'étude et d'apprentissage. Ne dit-on pas du champion qu'il sait perdre, c'est-à-dire admettre son échec ? En se donnant le droit à l'erreur, il en reconnaît l'utilité. Le monde entrepreneurial gagnera à se familiariser avec cette attitude d'humilité vis-à-vis de l'erreur.

L'échec de l'entrepreneur est une réalité à apprivoiser

L'échec est naturel et relatif

L'intérêt des auteurs en entrepreneuriat se porte le plus souvent sur l'émergence de l'entreprise ou sur son développement, moins sur la cessation de l'activité et moins encore sur l'expérience affective que celle-ci représente. Pourtant, s'attacher enfin aux phénomènes émotionnels qui entourent l'arrêt de l'activité devrait contribuer à une démythification de l'échec entrepreneurial, et à lever la stigmatisation de l'entrepreneur quand il échoue.

À regarder les statistiques, l'échec entrepreneurial apparaît banal puisque « sur l'ensemble des fermetures d'entreprises, les faillites représentent 15 % et que 11 à 18 % de l'ensemble des fondateurs d'entreprise connaissent l'échec à un moment donné » (C.E., 2007, p.4). La cessation d'activité s'intègre de façon naturelle dans le cycle de renouvellement des entreprises dans une économie de marché.

Pour l'entrepreneur, l'échec constitue toujours un événement affectif. Mettre fin au projet ou à l'entreprise elle-même, c'est renoncer à une activité qui donnait un sens à sa vie, qui lui procurait « des gains symboliques (sociaux, relationnels plus ou moins gratifiants, (...) un pouvoir sur le temps, l'espace et les hommes, qui [nourrissait] une passion suffisamment forte pour (...) concurrencer l'investissement dans d'autres sphères de vie (famille, loisirs...) » (Pailot, 2000, p. 282).

Quelles que soient la nature et la profondeur de l'investissement qui lie l'entrepreneur à son entreprise ou à son projet, quand l'échec survient, s'entrelacent émotions, jugement, imaginaire, individu et culture. Car l'échec est une notion interprétative, personnelle et culturelle. La réaction émotionnelle de l'entrepreneur dépend moins de la situation en tant que telle que de l'interprétation qu'il va en faire. De plus, « le traumatisme qui vient de la représentation sociale s'ajoute aux effets directs du traumatisme » (Cyrulnik, 2002, p. 91).

C'est cette expérience affective, plus ou moins objective, plus ou moins subjective, que traduit l'expression « sentiment d'échec ». Mais parce que l'échec a toujours des conséquences sur l'action future (Nuttin, 1971), il importe d'éviter un « figement » sur ce qui peut être ressenti comme un traumatisme et de tenter son dépassement. Un processus existe par lequel l'échec entrepreneurial et le sentiment négatif qui l'accompagne peuvent être dépassés.

L'échec est dépassable

La fin d'un projet non abouti ou l'interruption définitive de l'activité sont assimilables à une mort symbolique. Le champ de l'entrepreneuriat ne fait-il pas couramment appel aux métaphores biologiques du cycle de vie pour décrire ces phénomènes ? On parle de la mort d'une entreprise ou de l'avortement d'un projet. Le manque imprimé par la non-réalisation s'impose. Cette perte, toute abstraite qu'elle soit, entraîne un deuil, toujours douloureux⁴ : « Le deuil est la réaction habituelle à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place », disait Freud (1917). La douleur de l'échec est la douleur du deuil qui se déclenche dès le constat d'échec. Ce point aussi explique le caractère mythique et tabou de l'échec. Car, dans notre société, la souffrance et les émotions douloureuses sont à occulter.

Le deuil est précisément le processus qui permet à l'entrepreneur de parvenir, par étapes, à une phase de reconstruction au cours de laquelle la dimension créative et le désir d'entreprendre se feront jour à nouveau. Le deuil consiste en un travail de détachement (Bacqué et Hanus, 2005), il traduit plus ou moins consciemment, plus ou moins rapidement, plus ou moins complètement, un retrait de l'investissement antérieur.

Les psychiatres distinguent le plus souvent quatre à cinq phases dans le processus de deuil (*ibid.*, Kübler-Ross, 1985). Au moment de la cessation d'activité ou de l'arrêt du projet, le deuil s'enclenche : refusant la situation dans un premier temps, l'entrepreneur sorti de l'action, se réfugie dans l'effet anesthésiant du déni (phase 1). S'ensuit une période de tristesse et/ou de colère où apparaissent des sentiments de culpabilité et/ou de honte. Au cours de cette phase de repli (phase 2), le sentiment d'échec se traduit par la peur d'entreprendre. Le risque est alors envisagé uniquement dans ses aspects négatifs. La conception de l'échec entrepreneurial telle qu'elle est véhiculée dans notre société correspond à ces deux premières phases ; se profilent en filigrane faute⁵, culpabilité et donc incitation au renoncement. Si le processus de deuil se poursuit, l'entrepreneur atteint une phase de réflexion et de relativisation (phase 3). Il est encore dans le doute mais le sentiment d'échec devient surmontable, un réengagement est perçu comme possible. La sortie de l'échec se réalise de façon effective à partir des deux phases suivantes, que nous appelons « résilience passive » et « résilience active », et que nous présentons plus loin.

Processus de dépassement de l'échec entrepreneurial

Deuil	<i>Réponse de l'entrepreneur</i>	<i>Impact de l'échec sur l'entrepreneur</i>		<i>Conséquences sur l'action ultérieure</i>
<i>Phase 1</i> Refus, déni	Fuite Évitement	Sentiment d'échec durable	Valence négative	Peur du risque Peur d'entreprendre
<i>Phase 2</i> Tristesse, colère	Renoncement Résignation			
<i>Phase 3</i> Réflexion	Prise de conscience Doute	Sentiment d'échec dépassable	Ambivalence	Réengagement possible
<i>Phase 4</i> Acceptation	Intégration → Restauration	Résilience passive	Valence positive	Rationalisation Esprit d'entreprendre
<i>Phase 5</i> Apprentissage	Reconstruction → Réparation	Résilience active		Dimension créative Énergie d'entreprendre

Le tableau qui précède présente en synthèse le cheminement du deuil de l'échec entrepreneurial. Schématique au regard de la diversité des hommes et des situations, cette présentation met toutefois en évidence :

- Le caractère processuel du deuil de l'échec et donc sa temporalité. L'entrepreneur a besoin de temps pour sortir de l'échec.
- Une démarche d'adaptation au changement dont la validité peut être avérée dans d'autres contextes que l'échec. Toute adaptation au changement impose en effet une capacité à faire le deuil de la situation antérieure.
- La transformation possible de la valence de l'échec et donc de son impact sur l'entrepreneur. Négative dans les phases 1 et 2, elle devient positive dans les deux dernières phases. Cela revient à dire qu'à l'issue du travail de deuil, l'échec n'est plus perçu négativement par l'entrepreneur. Il n'y a donc pas lieu d'envisager l'échec avec sa seule polarisation négative. Expliciter ce fonctionnement participe à la démythification de l'échec. La collectivité elle-même peut ainsi percevoir l'échec dans ses aspects positifs.
- Le caractère provisoire du sentiment d'échec. Le sentiment d'échec et sa valence négative ne subsistent que si le deuil s'interrompt dans les phases de déni ou de tristesse. Autrement dit, le sentiment d'échec renvoie à un ensemble de manifestations psychologiques qui résultent d'un deuil non abouti. Les phases d'acceptation et d'apprentissage traduisent la capacité résiliente.

Arrêtons-nous sur les phases ultimes de sortie de l'échec : la résilience. Terme utilisé à l'origine en physique pour traduire la résistance des matériaux à la pression, la résilience peut se définir comme « la capacité de sortir vainqueur d'une épreuve qui aurait pu être traumatique avec une force renouvelée » (Anaut, 2007, p. 34). Elle procède d'une double dynamique : la résistance à la destruction d'une part, puis la capacité à continuer et à augmenter ses compétences (*ibid.*). Nous rendons compte de ces deux tensions par les expressions « résilience passive » et « résilience active ». La première (phase 4 du deuil) se manifeste par l'acceptation de l'échec : l'entrepreneur fait face, il est restauré mais pas encore dans l'action. La résilience active (phase ultime) se manifeste par le retour de l'énergie d'entreprendre, souvent appelé un peu facilement rebond. La résilience après l'échec n'a pourtant pas, on le voit, la même temporalité que le rebond de la balle...

Dès lors que l'entrepreneur réalise le travail de deuil jusqu'à cette étape, l'échec est dépassé et transformé. La capacité de relativisation, le moindre attachement aux détails et enfin la réflexion sur l'échec lui-même permettent une sorte de « croissance » ; des connaissances ont été acquises qui influenceront sur les prises de décision à venir. En cela, l'échec est de nature à constituer une étape vers la réussite. « Il n'y a pas de fracas sans métamorphose » (Cyrulnik, 2002, p.185). Cet apprentissage, comme l'investissement dans une autre activité, signent la terminaison du deuil (Bacqué et Hanus, 2005)⁶.

Si l'échec peut briser, le deuil permet de réaliser la réparation. L'entrepreneur est finalement apte à redémarrer une activité, et il le souhaite. C'est à ce stade que s'opposent souvent deux volontés, celle de l'entrepreneur désormais capable d'entreprendre un nouveau projet et le désengagement de l'environnement entrepreneurial affichant sa défiance. Mais s'il s'agit d'une expérience individuelle, le deuil « est aussi et au moins autant une réalité collective » (*ibid.*, p. 4). Réintroduire une dimension sociale au deuil de l'échec entrepreneurial pourrait prendre la forme de dispositifs d'accompagnement.

L'accompagnement après l'échec pour un entrepreneur résilient

Comment faire d'un projet de création avorté ou d'une faillite d'entreprise le point de départ d'une nouvelle aventure entrepreneuriale ? L'assurance de réengagement de l'entrepreneur passe par un accompagnement : il faut l'aider à devenir résilient. Car l'un des piliers de la résilience réside dans le soutien extérieur (Cyrulnik).

Parmi les pratiques de développement des capacités résilientes, plusieurs peuvent aider l'entrepreneur après l'échec : s'appuyer sur les ressources latentes et utiliser les compétences sociales.

Les chercheurs s'accordent pour considérer le caractère plastique et relatif de la résilience. La mise à disposition d'un *coach* sensibilisé à l'échec pourrait aider l'entrepreneur à retrouver son estime de soi et la conscience de son efficacité, et l'aider aussi à redonner un sens à l'action. Il s'agirait de créer un lieu de mise en mots, un cadre favorisant l'acceptation des faits et la possibilité de leur donner un

futur. « Moins on parle, plus on éprouve le poids du contexte » (Cyrulnik, 2002, p. 152). La créativité aussi étant reconnue comme un des ressorts de la résilience (Anaut, Cyrulnik), un accompagnement de l'entrepreneur après l'échec prendra appui sur le potentiel créatif pour activer une reprise d'activité.

S'il convient d'inventer un *coaching* après l'échec entrepreneurial, il s'agit aussi d'introduire une préparation à l'échec dans les formations en entrepreneuriat, et d'inventer une pédagogie de l'échec. Celle-ci pourra reposer sur le développement de la créativité (apprendre à penser différemment des autres) et sur une aptitude à identifier des facteurs clés d'échec (apprendre à analyser ce qui peut mettre en péril le projet).

Valoriser le fait d'accomplir peut passer par la mise à l'honneur des entrepreneurs qui, ayant échoué, ont su relancer une activité : il faut leur donner la parole dans les médias. Pourquoi ne pas créer une catégorie « Prix du redémarrage » dans les nombreux concours de créateurs d'entreprise ?

Pourquoi ne pas envisager la création de clubs d'entrepreneurs dédiés au redémarrage ? La réintégration dans des réseaux sociaux, sectoriels ou amicaux favoriserait la résilience collective, en utilisant la solidarité d'un groupe où les individus auraient des liens en commun, et seraient enclins à s'apporter un soutien mutuel. De même que des rituels de deuil ont cours dans l'entreprise (pots de départ, de fin de mission...), des rituels pourraient être instaurés pour symboliser la fin d'un projet non abouti, et marquer le début d'une nouvelle activité entrepreneuriale.

Pourquoi les grandes entreprises françaises ne jouent-elles pas un rôle d'accompagnateur ? On pourrait imaginer en leur sein des cellules d'appui hébergeant les entrepreneurs en phase de redémarrage, qui, telles de micro-incubateurs, mettraient à leur disposition expertises et moyens logistiques.

La télévision aussi pourrait participer au changement des mentalités à l'égard de l'échec entrepreneurial : pourquoi ne pas inventer des émissions destinées à un large public et témoignant d'expériences entrepreneuriales ratées puis dépassées ?

Quelques structures commencent à émerger, fondations ou associations, pour travailler avec les entrepreneurs en échec.

En Belgique, le *think tank* de FREE (Fondation pour la recherche et l'enseignement de l'esprit d'entreprendre) a élaboré des recommandations concrètes pour « stimuler l'entrepreneuriat de la seconde chance » :

- «qualifier les faillites» et distinguer les causes malheureuses des causes frauduleuses ;
- «diminuer la méfiance des bailleurs de fonds» en étudiant des sources de financement alternatives après une faillite ;
- «fournir un accompagnement adapté à ceux qui souhaitent recréer une entreprise» ;
- fournir à l'entrepreneur des informations sur le rebond, sur ses droits et obligations ;
- «changer les mentalités au travers des médias» et mettre en évidence les rebonds réussis ; organiser par exemple un Prix du meilleur rebond de l'année.

En France, l'association Re-Créer a été conçue par des chefs d'entreprise qui ont connu l'échec. Elle propose notamment des ateliers prévention/rebond et des réunions thématiques. Enfin, cette année, Lanecs, l'Association nationale des entreprises citoyennes et solidaires a vu le jour à Lyon. Elle propose une «cellule sociale de crise pour l'accueil et le soutien des chefs d'entreprise dès la sortie du tribunal de commerce» afin de «les mettre en position de rebond».

Mais pourquoi n'existe-t-il en France aucun lieu officiel d'appui après une faillite ? Les chambres de commerce et d'industrie, les chambres des métiers, les structures publiques d'appui aux entreprises doivent désormais s'enrichir de tels espaces d'accueil et de conseil. Toutes ont un rôle à jouer afin de valoriser autant la possibilité que le courage de recommencer.

Innové pour que les entrepreneurs du futur échouent avec les honneurs...

« Si tu peux voir détruit l'ouvrage de ta vie / Et sans dire un seul mot
te remettre à bâtir (...) / Tu seras un homme, mon fils. » (Kipling)

Toute la beauté de l'acte d'entreprendre n'est-elle pas contenue dans l'éventualité de l'échec ?

Tenter de briser le mythe en montrant comment l'échec est peut être dépassé et promouvoir une culture plus entrepreneuriale en France en travaillant sur le discours social, c'est une façon d'innover en entrepreneuriat.

S'intéresser à la subjectivité de l'entrepreneur, c'est une façon d'innover en entrepreneuriat. Puisse par là s'opérer une réhabilitation des émotions : la joie et la fierté de la réussite, comme la douleur et la déception de l'échec.

Inviter à la création de dispositifs pour les entrepreneurs qui souhaitent relancer une activité et mettre à l'honneur ceux qui osent, échouent et recommencent, c'est une autre façon d'innover en entrepreneuriat.

Il est temps de redonner à l'échec la place qui lui revient dans l'aventure entrepreneuriale.

NOTES

1. Extrait de Cohen (2008), p. 51.
2. « Si vous n'échouez pas, c'est que vous n'essayez pas, et si vous n'essayez pas, vous ne trouverez pas d'opportunités nouvelles », lance à ses collaborateurs le dirigeant d'une entreprise américaine (cité par Fayolle dans : *Devenir entrepreneur*, Paris, Village Mondial, 2006, p. 178).
3. Voir « être (un) handicapé » vs. « avoir un handicap » et les expressions anciennes « faire son droit » « faire sa médecine ».
4. *Deuil* provient du latin *dolere* (souffrir).
5. Alors que seules 4-6 % des faillites sont frauduleuses (C.E., 2007).
6. L'aptitude à franchir les cinq étapes du deuil et à dépasser l'échec entrepreneurial est individuelle, et varie dans le temps : elle peut exister après tel échec et ne plus surgir à une autre période ; tel entrepreneur saura trouver en lui-même ou dans son environnement les forces nécessaires pour accomplir le processus jusqu'à son terme, tel autre non.

BIBLIOGRAPHIE

- Anaut M.**, 2007, *La résilience : surmonter les traumatismes*, Paris, Armand Colin.
- Bacqué M.-F., Hanus M.**, 2005, *Le deuil*, Paris, PUF.
- Baudry P.**, 2004, *Français et Américains : l'autre rive*, Paris, Village Mondial.
- Cohen R.**, 2008, *Le second rebond de la balle*, Paris, Saint-Simon.
- Commission des Communautés européennes [C.E.]**, 2007, *Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise. Pour une politique de la deuxième chance*, Bruxelles.
- Cyrulnik B.**, 2002, *Un merveilleux malheur*, Paris, Odile Jacob.
- Ehrenberg A.**, 1991, *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
- Etchegoyen A.**, 2007, « Insistons sur le plaisir d'entreprendre », *Acteurs de l'Économie*, Supplément n° 67 : 48-50.
- Freud S.**, 1917, *Deuil et mélancolie*, Paris, Masson.
- Hernandez E.-M.**, 2001, *L'entrepreneuriat : approche théorique*, Paris, L'Harmattan
- Kübler-Ross E.**, 1985, *La mort, dernière étape de la croissance*, Monaco, Éditions du Rocher.
- Michalon C.**, 1997, *Différences culturelles : mode d'emploi*, Saint-Maur-des-Fossés, SEPIA.
- Nuttin J.**, 1971, *Tâche, réussite et échec : théorie de la conduite humaine*, Louvain, Publications Universitaires de Louvain.
- Pailot P.**, 2000, « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise » in Verstraete T. (dir.), *Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS.
- Wiesenfeld B., Wurthmann K., Hambrick D.**, 2008, "The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: a process model", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 1 : 231-251.