

L'ECHEC ENTREPRENEURIAL AU REGARD DU MODELE DE LA CONFIGURATION INSTANTANEE PERÇUE

Abdelmajid EL MANDILI¹, Abdelaziz ELABJANI²

¹ Doctorant en Gestion, Département des Sciences de Gestion
Laboratoire Interdisciplinaire de recherche en Management et Droit **LIRE-MD**
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales - Université Cadi Ayyad de Marrakech
a.elmandili.ee@gmail.com

² Professeur HDR, Département des Sciences de Gestion
Laboratoire Interdisciplinaire de recherche en Management et Droit **LIRE-MD**
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales - Université Cadi Ayyad de Marrakech
aelabjani@gmail.com

Résumé- L'échec entrepreneurial est un phénomène dont la définition fait encore l'objet de multiples discussions académiques marquant, ainsi, un manque de consensus la dessus. Dans ce contexte et pour en assurer une meilleure compréhension, plusieurs auteurs ont opté pour une approche typologique. Pour sa part, le présent article s'inscrit dans cette approche. Nous nous sommes, en effet, basés sur le concept de la configuration stratégique instantanée perçue (Bruyat 1993) associé à la création des entreprises pour identifier sept configurations d'échec qui est, dans le présent article, le synonyme de l'arrêt d'activité. Pour pouvoir en assurer une meilleure illustration nous avons mené, dans la partie empirique, une étude exploratoire auprès de neuf petites entreprises en arrêt d'activité qui, en fonction des facteurs auxquels est attribué l'échec de chacune, sont associées à des configurations différentes.

Mots-clés : Echec entrepreneurial – Configuration – Configuration stratégique instantanée perçue- PME

INTRODUCTION

La promotion de l'entrepreneuriat est un axe stratégique sur lequel agissent les gouvernements pour assurer leur croissance économique et résoudre les problèmes socioéconomiques. Dans ce cadre, généralement

sont prises plusieurs mesures sans que cela puissent réduire les taux d'échec. Au regard du contexte que nous vivons et qui se caractérise par une forte incertitude environnementale, l'échec entrepreneurial est un thème de recherche qui revient en force. L'acte entrepreneurial devient plus risqué et les entrepreneurs potentiels plus hésitants, d'autant plus que ce qui est le cas dans les conditions dites « normales ». En outre, l'universalité et les implications de ce phénomène font de lui un sujet d'actualité en permanence. En effet, au-delà du simple arrêt d'activité éventuel et/ou la perte financière, l'échec entrepreneurial impacte l'intention entrepreneurial du créateur ayant subi l'échec, voire son entourage (Khelil et al. 2018). Ces conséquences éventuelles, sont coûteuses pour la société et à l'économie nationale.

Malgré l'importance colossale du phénomène, les nouvelles entreprises qui échouent

demeurent un groupe peu étudié¹. Les travaux de recherches qui portent sur le succès entrepreneurial restent abondants au regard de la rentabilité, de la croissance ou de la survie (Singh, Corner et Pavlovich, 2007). En effet, chercher à comprendre l'échec entrepreneurial et prendre les mesures adéquates qui s'imposent pour réduire les taux d'échec, aurait un impact bénéfique substantiel sur l'économie, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. Ceci a été confirmé par Monk 2000: 12) qui déclare que: « si un pourcentage plus élevé des petites et moyennes entreprises étaient capables de survivre et devenir des acteurs compétitifs plus importants dans l'économie globale, cela aurait un impact très positif sur l'économie mondiale ». Ces éléments font de l'étude globale de l'échec entrepreneurial une exigence. Pour pouvoir agir, les décideurs ont besoin d'avoir les éléments susceptibles de leur apporter une compréhension suffisante de ce phénomène. C'est ainsi que notre travail de recherche vise à contribuer à la compréhension du phénomène et à l'éclaircissement du concept de l'échec entrepreneurial qui manque toujours du consensus quant à sa définition.

A travers le présent effort, nous souhaitons contribuer à la mise en place des premières assises d'une recherche qui s'intéresse au phénomène de l'échec entrepreneurial dans le contexte marocain. Notre pays enregistre en effet un des taux élevés de la mortalité des entreprises², et ce malgré ses exploits quant à l'amélioration de son classement dans le rapport "Doing business" 2020 qui constitue l'un des baromètres qui permettent d'évaluer le climat des affaires au niveau international³. Plus précisément notre contribution portera sur l'élaboration d'une typologie d'échec entrepreneurial basée sur les dimensions à la

base de la création d'entreprise. Cette approche, pertinente pour le cas des entreprises nouvellement créées, s'inscrit dans une perspective volontariste qui met le créateur d'entreprise au centre de l'analyse.

1. Définition de l'échec entrepreneurial

L'échec entrepreneurial est un concept qui manque de définition précise et unique (Leidecker, 1988, p.51). Chaque chercheur, en effet, formule sa conception en fonction des données auxquelles il croit pouvoir accéder. Ce constat, quasiment généralisé, accompagné de la multitude des niveaux d'analyse conduit à ce que (Mellahi et al. 2004) qualifient de "fragmentation" qui empêche l'accumulation des connaissances.

Au départ, l'échec entrepreneurial a été assimilé à des notions telles que la discontinuité et la faillite (Fredland et al., 1976). Ces deux premières conceptions ont été largement adoptées vu que les phénomènes qu'ils recouvrent permettent d'accéder facilement aux données. Par contre, d'autres définitions sont peu utilisées⁴, en l'occurrence celle d'Ulmer et al. (1947) qui souligne que : « *l'échec entrepreneurial est la fermeture de l'entreprise pour éviter des pertes financières plus importantes* », ou Cochran (1981, p.52) qui formule une définition ambiguë et présentant des difficultés méthodologiques énormes en citant que l'échec entrepreneurial est « *l'incapacité de s'en sortir* ».

Dans le cadre de la montée d'intérêt accordé à ce thème de recherche, plusieurs autres définitions ont été formulées. A ce sujet, Mellahi et Wilkinson (2005) soulignent que : « *une organisation échoue lorsque sa compétitivité se détériore pour des raisons actuelles ou*

¹ Bacq, Giacomini et Janssen, 2009 ; Sammut, 1995, p. 33 ; Singh, Corner et Pavlovich, 2007)

² D'après Inforisk (2018) le taux d'échec a augmenté de plus de 330% entre 2009 et 2017, soit une croissance annuelle moyenne de 16% dans la même période. Selon cette même étude, les entreprises en échec sont dans

96.6% des cas des TPE dont l'ancienneté médiane en 2017 est de 5.2 ans.

³ Le Maroc a pu gagner 78 places, occupant la 53ème place en 2020 après avoir occupé la 130ème place en 2009 sur un nombre total de 190 économies.

⁴ Watson et Everett (1996)

anticipées, au-dessous d'un seuil, menaçant sa viabilité". Ils distinguent trois types de symptômes pour identifier cette situation à savoir : la dégradation de la part de marché, un faible rendement accompagné d'une compétitivité négative, et un rétrécissement critique. Gillespie et al. (2009), quant à eux, considèrent l'échec entrepreneurial comme étant "un incident unique, ou plusieurs incidents cumulatifs, résultant d'une action (ou inaction) des acteurs d'une organisation, qui menacent la légitimité de celle-ci, et ayant la capacité de nuire au bien-être d'un ou plusieurs parties prenantes" (p.128). Selon cette définition, trois conditions caractérisent une situation d'échec entrepreneurial : (1) il faut que l'incident soit en mesure de menacer la légitimité de l'organisation. (2) Les acteurs susceptibles d'être à l'origine de l'action ou l'inaction nuisible dépassent les seuls acteurs internes à l'organisation pour couvrir l'ensemble des parties prenantes. (3) L'acte à l'origine de l'échec peut être un acte « actif » se manifestant par exemple dans une mauvaise décision prise par les acteurs, ou bien un acte « passif » qui pourrait se manifester, par exemple, dans la négligence de la résolution d'un problème organisationnel donné. Ucbasaran et al. (2012) formulent une définition claire et semble facilement opérationnelle. Pour lui, ce phénomène est "l'arrêt des activités d'une entreprise car le seuil minimum de viabilité économique souhaité par l'entrepreneur n'a pas été atteint".

Jenkins et al. (2016), ont tenté d'organiser la littérature abondante et diversifiée autour de ce concept et distinguent, de ce fait, quatre conceptions de l'échec entrepreneurial en fonction de du niveau d'analyse (Organisationnel ou individuel) et du caractère objectif ou subjectif du critère utilisé pour identifier la situation d'échec. Au niveau organisationnel, *la solvabilité* est suggérée comme critère objectif qui permet la distinction des entreprises en situation d'échec. c'est ainsi que, *l'échec*

parvient lorsqu'une entreprise connaît une chute de ses revenus et/ou une augmentation de ses dépenses à tel point que l'entreprise devient insolvable et n'est plus capable d'attirer du financement." (Shepherd et al. 2006). Head (2003), quant à lui, il se réfère à un critère subjectif pour identifier les cas d'échec. Ils suggèrent, ainsi, de recourir à l'évaluation que font les entrepreneurs de la performance de leurs entreprises lors de la sortie. Lorsqu'ils considèrent que celles-ci sont au-dessous de leurs attentes, les entreprises concernées sont sous performantes et sont considérées comme étant en situation d'échec malgré elles ne sont pas en arrêt d'activité.

Au niveau individuel, on distingue entre plusieurs critères d'objectivité. Gimeno et al. (1997), s'inspirant des apports de la théorie du seuil de performance, considèrent que le niveau du capital humain détenu par un entrepreneur influence le seuil de performance au-dessous duquel il n'acceptera pas de poursuivre une activité entrepreneuriale. Faisant suite à ce constat, Jenkins et al. (2016) approuvent que le retour sur capital humain en comparaison avec d'autres alternatives d'emploi est un critère objectif permettant d'identifier les individus ayant subi l'échec entrepreneurial. Dans ce cadre, un entrepreneur cesse de s'engager dans une activité entrepreneuriale dès qu'il devient conscient qu'il ne pourra pas réaliser des performances au-dessus de son seuil d'acceptation de poursuivre cette activité. Très récemment, Khalil et al (2018) proposent une définition holistique de l'échec entrepreneurial, qui intègre les différentes dimensions impliquées dans l'analyse de ce phénomène. Pour lui, l'échec entrepreneurial est un phénomène psycho-socio-économique qui se caractérise par : (1) la défaillance de l'entreprise suite à un problème d'alignement stratégique qui entraîne la dégradation financière personnelle de l'entrepreneur (dimension économique), (2) une situation de détresse psychologique ressentie par l'entrepreneur car il est à la tête d'une entreprise

qui ne procure aucune satisfaction personnelle (dimension psychologique) (3) et une dégradation des relations familiales qui pourrait amener ce dernier à l'isolement, voire à l'exclusion (dimension sociale).

Du point de vue de notre recherche et compte tenu du la place clé qu'occupe l'entrepreneur par rapport aux entreprises en démarrage, nous estimons que l'échec entrepreneurial est une perception de l'entrepreneur reflétant son état d'insatisfaction quant aux réalisations de son entreprise qui pourrait, éventuellement, être suivie d'un arrêt d'activité. Toutefois pour des raisons méthodologiques, nous avons choisi de retenir le cas des entreprises en arrêt d'activité. C'est ainsi que, au regard de ce travail de recherche, l'échec entrepreneurial décrit la situation d'une entreprise en arrêt d'activité suite à l'insatisfaction de son créateur.

2. La configuration stratégique instantanée perçue en tant que source d'inspiration

L'examen de la littérature permet de s'arrêter sur plusieurs modèles qui offrent une bonne compréhension de l'échec entrepreneurial. Parmi ceux-ci, le modèle SMOCS⁵ qui est utilisé pour choisir les stratégies futures destinées à mieux satisfaire les attentes de l'entreprise, à mieux utiliser ses moyens d'action et à faire face à ses contraintes. De son côté, (Watkins, 1976), à travers le Factor Coincidence Model (Watkins, 1976), essaye d'expliquer la décision de l'entrepreneur potentiel de créer sa propre entreprise par la coïncidence de trois facteurs : sa motivation entrepreneuriale, sa perception d'une opportunité d'affaires et son savoir-faire. En s'appuyant sur ce modèle, Bruyat (1993, 2001) s'est intéressé aux éléments stratégiques et psychologiques de la démarche de création d'entreprise. Il formule ainsi la configuration stratégique instantanée perçue (CSIP) qui constitue, selon lui, une représentation de la

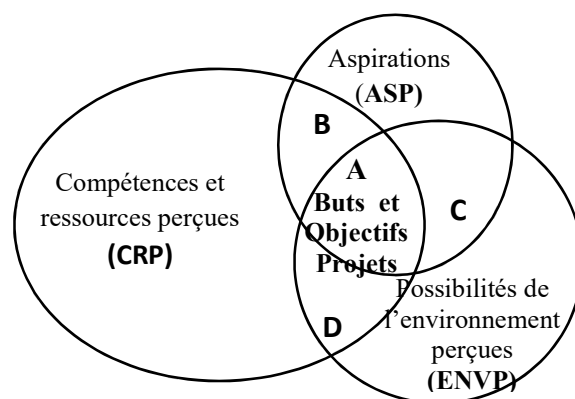
perception qu'a un individu des possibilités offertes par l'environnement, de ses ressources et compétences avec ses aspirations par rapport au projet/ nouvelle entreprise. En effet, à un moment donné, le créateur acquiert une perception de l'environnement ainsi que ses capacités et ressources, ce d'un côté. D'un autre côté, ce créateur a des aspirations qu'il souhaite réaliser à travers son projet entrepreneurial. Pour créer son entreprise, la formulation du projet devra se situer ou ne soit pas trop éloigné de la zone de cohérence de la CSIP de l'entrepreneur potentiel. Les perceptions changent tout au long du processus qui conduit à la création de la nouvelle entreprise, sa croissance, son développement, voire l'échec de l'entreprise. En effet, l'acteur stratégique qui est le créateur va collecter des informations, prendre des décisions et agir en fonction des perceptions qu'il a de sa configuration stratégique instantanée. Celle-ci dépend de l'état de l'environnement entrepreneurial et des ressources et compétences du créateur.

S'inspirant des travaux de Bachelard (1937), Bruyat définit les aspirations comme étant « des objectifs idéaux qui se jouent à long terme et ne sont pas vraiment faits pour être atteints ». Ainsi, un individu exprime généralement ses aspirations en évoquant, à titre d'exemple, un besoin d'accomplissement, d'indépendance ou de réussite sociale, etc. Pour que ces aspirations deviennent réalité il faut qu'elles soient formulées sous forme de buts. Un but est conçu comme : "Un état que l'on se propose d'atteindre ou que l'on atteint par l'action" Boirel et al. (1972, p.36). Ainsi, les buts sont généralement plus opérationnels que les aspirations et ont un horizon temporel moins important. Pour pouvoir les atteindre, ils sont traduits en termes d'objectifs. Un objectif sera, donc, la traduction quantifiée et parfaitement définie dans le temps d'un but, un moyen pour l'atteindre (Mintzberg (1986, p.41). les objectifs peuvent être mesurés,

⁵ Smida (1992)

leur réalisation pourrait faire l'objet d'un suivi et sont généralement inscrits dans le court terme. Que ça soit les aspirations ou les buts des créateurs d'entreprises, ils se caractérisent par leur diversité et multitude. Elles peuvent d'être de nature économique ou non économique (sociale). Ces constats ont été formulés par Buyat (1993) en mentionnant que : « les créateurs d'entreprise ont des aspirations et des buts divers et multiples, de nature économique et non économique. Ces buts sont parfois flous, contradictoires et évolutifs ».

La configuration stratégique instantanée perçue telle qu'elle a été élaboré distingue quatre zones d'intersection. **La zone (A)** correspond à la zone dont laquelle les projets voient le jour, l'individu a une perception positive de sa propre efficacité. Il perçoit les caractéristiques de l'environnement ainsi que ses ressources et compétences comme étant avantageuses quant à la réalisation de ses buts et objectifs qu'il a formulés à partir de ses aspirations. **La zone (B)** correspond aux cas où l'individu, compte tenu de ses ressources et compétences, agit en cohérence avec ses aspirations, toutefois l'environnement ne semble pas accepter ces actions. **La zone (C)**, quant elle, correspond au actions souhaitées et jugée possible compte tenu de l'état de l'environnement, cependant le créateur voit qu'il pas ni les compétences, ni les ressources nécessaire pour réaliser ses aspirations. Dans **la zone (D)**, l'individu est capable de réaliser plusieurs actions au regard de ses ressources et compétences, mais il ne correspond pas ou plus à ses aspirations.



Au regard de ce modèle, on distingue trois sortes de configurations. Premièrement, **la CSIP désarticulée** qui fait référence aux cas dans lesquels la zone de cohérence est très restreinte. Pour les individus de cette zone, il y a peu de correspondance entre leurs ressources et compétences, les possibilités offertes par l'environnement ainsi que les aspirations individuelles. L'entrepreneur a intérêt à agrandir sa zone en agissant notamment sur soi en procédant à des formations et en développant davantage leur réseau relationnel. Ou bien faire correspondre leur aspiration au potentiel de l'environnement. Deuxièmement, **la CSIP cristallisée** qui fait référence à la zone de cohérence n'offrant qu'une seule possibilité à l'individu correspondant à la continuation ou au développement de sa situation actuelle. En troisième lieu, **la CSIP féconde**, dans cette zone, l'individu vu ses ressources et compétences importantes et compte de tenu de l'état favorable de l'environnement, il est en présence de plusieurs alternatives possibles qui sont en mesure de répondre à ses aspirations, attentes et objectifs. Ainsi, l'individu est amené à faire un véritable choix entre différents projets.

Ce modèle est particulièrement pertinent pour l'analyse de l'échec entrepreneurial dans le cadre des entreprises nouvellement créées. Il permet, en effet, d'établir une connexion entre la phase avant la création qui correspond à la formulation du projet et la fixation des objectifs (normes de succès) et la situation de l'entreprise nouvellement créée en phase de démarrage.

Figure 1 : la CSIP de l'entrepreneur (Bruyat 1993, p. 197)

L'entrepreneur juge ainsi son succès/ échec en se référant à ces normes. En outre, le modèle vue qu'il n'intègre pas les contraintes organisationnelles correspond particulièrement à la phase de démarrage dans laquelle la personnalité de l'organisation se résume dans la personnalité de son créateur. Au regard du modèle CSIP, l'individu est au centre du processus entrepreneurial. Ainsi, comme notre travail s'inscrit dans une perspective volontariste, la survie de l'entreprise nouvellement créée dépend du profil de son créateur qui se distingue par rapport à trois dimensions que nous allons brièvement évoquer ci-dessous.

3. Le cadre théorique mobilisé

3.1. Les approches théoriques inscrites dans une perspective volontariste

L'échec entrepreneurial, dans sa perspective volontariste met en évidence le rôle de trois dimensions à savoir : la dimension cognitive, la dimension psychologique et la dimension relative aux compétences entrepreneuriales.

Les tenants de l'approche cognitive mettent en avant le rôle des biais cognitifs en tant que facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial (Gudmundsson et al. 2013). Dans ce cadre, la prise de décision est fortement affectée par ces biais car celle-ci intervient généralement sous la pression du temps (Baron, 1998). Les entrepreneurs, d'après la littérature existante, sont en particulier plus susceptibles d'être affectés par quelques biais que les non-entrepreneurs. Ces différences peuvent être dans les deux sens, les entrepreneurs étant plus sensibles à certains biais et moins à d'autres (Burmeister et Schade 2007). Par exemple, les fondateurs qui réussissent sont moins sensibles

au biais des coûts irrécupérables⁶ (Baron 2004). La littérature souligne plusieurs biais qui impactent la prise de décision et expliquant, entre autres, l'échec entrepreneurial des entreprises nouvellement créées objet de notre travail de recherche. Plus particulièrement la littérature existante évoque deux biais essentiels (réf.) à savoir l'excès de confiance et le sur-optimisme. L'excès de confiance (over-confidence en anglais), largement évoqué par des chercheurs nord-américains, est défini de plusieurs façons. Pour certains, il est considéré comme un biais cognitif qui surestime la probabilité d'un résultat positif à un événement par rapport à la probabilité de connaître un résultat négatif du même événement⁷. Pour d'autres⁸, ce concept est défini comme " la différence positive entre la confiance et la précision ". Quant au sur-optimisme, il concerne l'estimation de la probabilité de réussite (Parker, 2009). Un créateur sur-optimiste est un individu qui accorde une probabilité élevée quant au succès de son entreprise. Parmi les différents biais cités dans la littérature, la confiance excessive et le sur-optimisme sont deux caractéristiques de l'entrepreneur qui expliquent particulièrement l'échec entrepreneurial en phase de démarrage. En effet, dans le contexte entrepreneurial, l'analyse du comportement psychologique d'un entrepreneur suggère que le sur-optimisme conduit à des prévisions idéalistes et irréalisables (Cassar et Gibson, 2007), ce qui se traduit à par des situations d'échec entrepreneurial⁹. Autrement dit, Les deux biais peuvent conduire à une mauvaise prise de décision et à une mauvaise planification, à un engagement excessif, à des effets de blocage et, éventuellement, à un échec entrepreneurial (Freiling et al. 2010).

⁶En économie comportementale, les coûts irrécupérables (sunk cost en anglais) sont les coûts qui ont déjà été engagés, qui ne sont ni remboursables ni récupérables, et que l'on craint de voir « gaspillés ».

⁷ Busenitz et Barney, (1994); Tipu et Arain, (2011); Ucbasaran et al., (2010).

⁸ Schaefer, Williams, Goodie et Campbell, (2004: p. 473)

⁹ Artinger et al. (2015) , Dawson C., Henley A. (2012)

Hyytinen A. ; et al.(2014)

Pour l'approche basée sur les ressources et compétences, elle se focalise sur le rôle des ressources et les compétences du créateur d'entreprise. Les tenants de cette approche considèrent que ces deux dimensions expliquent parfaitement la performance de certaines entreprises, tandis que d'autres opérant dans un même contexte sont défaillantes (Cooper, Gimeno-Cacson et Woo, 1994). Ainsi, les contraintes internes ont plus de force explicative quant au succès ou l'échec des entreprises nouvellement créées, et ce à l'encontre de l'approche de l'écologie des populations qui évoque, à titre d'exemple, les facteurs externes par rapport à ce sujet. Cette approche se fonde, ainsi, sur l'hypothèse selon laquelle la performance des entreprises dépend, pas uniquement des ressources qu'elles contrôlent (Wernerfelt, 1984), mais aussi sur la détention ou non du créateur des compétences nécessaires pour assurer la bonne utilisation de ces ressources (réf...).

Quant à l'approche psychologique, elle met l'accent sur l'engagement et la détermination de l'entrepreneur. Certaines études ont, en effet, confirmé la corrélation positive qui caractérise la relation entre la motivation et l'engagement du créateurs et son succès entrepreneurial (Wiklund et Shepherd, 2001). Ainsi, le succès dépend, non seulement, d'un haut niveau de qualification du créateur, mais également de la détermination et la motivation de l'entrepreneur (Shane, Locke et Collins (2003)). Ces derniers admettent que la motivation entrepreneuriale a été considérée comme l'un des dimensions les plus importantes qui influencent, en plus du démarrage de la nouvelle entreprise, ses caractéristiques, sa survie et sa performance et par conséquent le niveau de satisfaction de son fondateur (Cooper et Artz, 1995). Pour les disciples de cette approche, l'échec entrepreneurial des entreprises nouvellement créées reflète l'état d'insatisfaction de l'entrepreneur par rapport aux réalisations des objectifs et des aspirations qui ont motivé la création de son entreprise.

C'est, en effet ; à partir du moment que cet entrepreneur soit convaincu de l'impossibilité de tirer satisfaction de son entreprise qu'il entre dans un état d'échec entrepreneurial.

3.2. Les théories mobilisées

Dans ce papier qui s'intéresse au phénomène de l'échec entrepreneurial, nous allons mobilisé deux théories. La théorie des perspectives pour approcher le rôle des biais cognitifs et la théorie des ressources et compétences pour questionner le rôle de compétences entrepreneuriales.

□ La théorie des perspectives

La théorie des perspectives est une théorie de prise de décision face au risque, en l'occurrence lorsqu'un individu fait des choix dont les conséquences dépendent de la réalisation d'événements incertains. Elle a été développée par (Kahneman & Tversky 1979) sur la base de la remise en cause de multiples aspects de *l'utilité espérée*. Celle-ci suppose implicitement que les individus, compte tenu de leur rationalité, traitent parfaitement l'information disponible. En particulier, ils ne font aucune erreur quant à l'évaluation des probabilités (Martinez F. 2010). Ainsi, cette approche dite aussi « normative » s'intéresse à l'identification des principes logiques et rationnels que les individus qui prennent des décisions doivent suivre pour mettre un choix « rationnel » qui rapporte le plus et correspondant aux meilleur choix, mettant ainsi de côté la description des pistes de décisions réelles. Dans ce cas de figure, l'être humain est considéré comme un statisticien intuitif qui décide, de manière isolée et rationnelle, en prenant en compte l'ensemble des alternatives possibles ; son choix étant alors dicté par le principe de maximisation (Martinez F. 2010), p. 15).

A l'encontre de ce que suppose la vision citée plus haut, Kahneman & Tversky (1979) soulignent après plusieurs expérimentations l'existence d'une aversion de perte pour les gains, mais aussi une attirance au risque pour les

pertes. Ainsi le développement de la théorie des perspectives a eu pour principal objectif d'expliquer cet effet de réflexion (reflection effect), ainsi que les déviations fréquentes des choix par rapport aux axiomes de la théorie de l'utilité attendue (Martinez F. 2010). Celui-ci distingue deux phases pour décrire le processus mental : une phase d'édition qui consiste en une analyse préliminaire des perspectives offertes, et correspond le plus souvent à une simple représentation de ces perspectives. Sa fonction est d'organiser, trier, reformuler et simplifier les différentes options, et ce dans le but d'en faciliter l'évaluation. Et une phase d'évaluation dans laquelle les perspectives éditées sont évaluées et celle présentant la plus grande utilité subjective est choisie, selon le même principe de maximisation que celui de la théorie de l'utilité attendue. Cependant, la théorie des perspectives se différencie de la théorie de l'utilité attendue en intégrant deux fonctions dans le calcul de l'utilité subjective d'une perspective, à savoir *une fonction de la valeur subjective et une fonction de pondération des probabilités*. La théorie des perspectives considère que la fonction de valeur se définit en fonction du changement de l'état de richesse initiale plutôt que l'état final attendu faisant référence à la valeur espérée. Autrement dit, les perspectives sont codées comme des pertes ou gains par rapport à un point de référence, communément *l'état de richesse* du décideur. Ainsi, il ne s'agit pas d'un état de perte ou de gain absolu, mais par rapport à un état initial. La valeur subjective associée aux résultats des différentes perspectives est donc dépendante de l'état initial de richesse du décideur, en plus de la valence (positive ou négative) du changement par rapport à cet état.

Kahneman & Tversky (1979) approfondissent leur analyse en soulignant qu'en plus du cadrage des perspectives soit dans le domaine des gains

soit dans le domaine des pertes, le comportement envers le risque est aussi influencé par la pondération des probabilités. Ils identifient quatre attitudes envers le risque en fonction du type de probabilité associé à l'alternative risquée et la valence (positive ou négative) du changement par rapport à l'état initial de richesse. Ainsi, les décideurs manifestent une aversion pour le risque pour les moyennes et grandes probabilités lorsqu'ils codent les perspectives dans le domaine des gains, et pour les petites probabilités lorsqu'ils codent les perspectives dans le domaine des pertes. En revanche, les décideurs ont un comportement de prise de risque pour les moyennes et grandes probabilités lorsqu'ils codent les perspectives dans le domaine des pertes, et pour les petites probabilités lorsqu'ils codent les perspectives dans le domaine des gains. Pour accorder plus de crédibilité à sa théorie, les deux auteurs ont évoqué le rôle des heuristiques¹⁰ dans la prise de décisions qui est faite subjectivement par l'individu. En effet, celui-ci pour prendre des décisions, il procède selon une stratégie cognitive consommant moins de temps et d'énergie mentale (approche heuristique), mais qui présente un risque d'erreur. Les heuristiques sont en effet des stratégies cognitives simplistes, « des raccourcis » mentaux économiques, qui nous autorisent à trouver des solutions acceptables, mais pas toujours correctes (Martinez F. 2010). Étant donné que cette étude se concentre sur la prise de décision humaine dans la situation très incertaine de démarrage d'une nouvelle entreprise, la théorie des perspectives fournit une base solide pour ce travail.

❑ La théorie basée sur les compétences

Cette théorie représente la vision basée sur les compétences qui consiste à expliquer la performance de l'entreprise par l'existence de certaines compétences d'équipes (ou d'individus) au sein de l'entreprise, mais prend, également, en

¹⁰ Définition des heuristiques à mentionner

compte le rôle des ressources. Les compétences détenues par des individus et qui peuvent avoir la forme de connaissances ou du savoir-faire sont, en quelque sorte, encouragés et entretenus par leur organisation d'appartenance (Hodgson 1998). L'importance de cette approche pour les entreprises vient du fait que celles-ci doivent, constamment, s'adapter aux changements de leur environnement et aux nouvelles nécessités en ressources, d'où l'importance des capacités et compétences dynamiques (Freiling et al. 2008). C'est ainsi que, la théorie de l'entreprise basée sur les compétences explique la survie de l'organisation et la nature de l'entreprise, tandis que la vision basée sur les compétences vise à expliquer l'avantage concurrentiel (Freiling et al. 2008). D'après leur travail de recherche qui date de l'année 2006, Freiling et ses collègues mentionnent six principes de base pour caractériser le paradigme de la théorie de l'entreprise fondée sur les compétences. Le premier est l'individualisme méthodologique, qui voit les acteurs uniques comme des décideurs. Le second est le subjectivisme, qui suppose des connaissances, des motivations et des capacités différentes des différents acteurs. Le troisième souligne l'importance du temps et prend en compte l'influence des événements historiques. La quatrième condition fondamentale est l'incertitude radicale dans les actions des acteurs. Le cinquième suppose que «l'Homo agens» qui sert de base à la prise de décision. Les acteurs sont considérés comme des décideurs économiques, même si la rationalité est limitée, attentifs aux options d'action disponibles, créatifs dans la recherche de nouvelles alternatives et audacieux dans leur prise de décision. Le sixième principe suppose que les développements ne sont généralement pas déterminés et que l'acteur individuel a au moins une influence limitée sur eux (Freiling et al. 2006).

Dans la mesure où nous nous inscrivons dans une perspective volontariste qui accorde à l'individu un rôle déterminant quant à la survie

de l'entreprise, nous estimons important d'appliquer le point de vue de la théorie de l'entreprise basée sur les compétences (CbTF), car son objectif principal est l'individu, ses attributs, caractéristiques et compétences. Cette théorie se concentre sur l'explication de la survie de l'entreprise (Freiling et al. 2008) et correspond donc à l'objet de ce travail de recherche qui est l'échec entrepreneurial. La théorie se fonde sur les compétences d'une organisation, qui peuvent être retracées aux compétences des acteurs au sein de l'organisation. Par conséquent, les explications de la théorie peuvent également être alignées sur le but de l'étude, expliquer l'échec de l'entreprise par la personne de l'entrepreneur. Cependant, il faut garder à l'esprit que la théorie se concentre à l'origine sur les compétences de l'organisation et non spécifiquement sur les attributs du fondateur. Par conséquent, un argument logique doit établir un lien entre les attributs du fondateur, leur influence sur les actions et les compétences du fondateur et les compétences ultérieures de l'organisation, d'où l'importance du concept du « capital humain ». La mobilisation de celui-ci peut aider à établir cette connexion. Le tableau ci-dessous résume l'apport des différentes approches théoriques susmentionnées par rapport à leur conception de l'échec et son facteur déterminant.

Tableau 1 : Conceptions et déterminants de l'échec entrepreneurial au regard des théories mobilisées

Fondements théoriques	La théories des perspectives	La théorie des ressources et compétences
Conception de l'échec	L'échec parvient lorsque le créateur, influencé par les biais cognitifs, surestime ses compétences ou les possibilités offertes par l'environnement, se fixant ainsi des objectifs irréalisables, ou lorsque, à cause de ces biais	L'échec parvient lorsque le créateur présente une défaillance en matière des compétences et/ou les vitales pour concrétiser les possibilités offertes par l'environnement

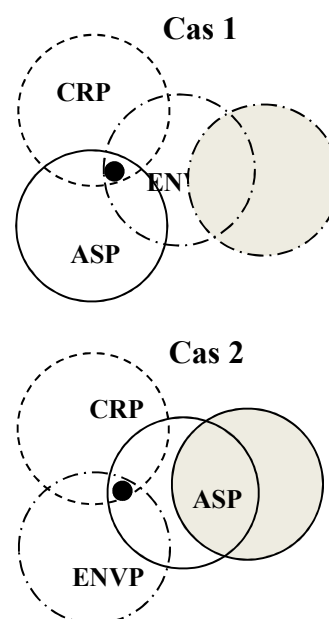
	modifie ses aspirations de départ en les faisant croître.	
Déterminant d'échec	Facteurs cognitifs	Incompétence et/ou carence des ressources internes

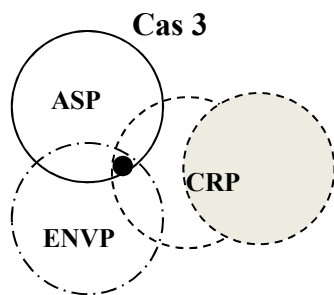
4. L'échec entrepreneurial au regard du modèle CSIP

Pour Bruyat (1993), un entrepreneur poursuivant son objectif de création de valeur mis à jour sa configuration instantanément en fonction des données qui lui sont accessibles en se référant à la configuration initiale qui correspond à la zone de cohérence ayant servi à la création de l'entreprise. Lorsque les conditions environnementales sont favorables cette zone devient plus grande, alors que lorsqu'elles sont défavorables, elle devient plus restreinte. La même chose pourrait être dite par rapport à la perception qu'a le créateur de ses ressources et compétences. Lorsque le créateur se rend compte que ses ressources et compétences sont d'un niveau élevé en comparaison avec ce que demande le projet, cette zone devient plus importante. Toutefois, lorsque celui-ci se rend compte qu'il a surestimé ses ressources et compétence, cette zone devient restreinte (Figure 2). Ce qu'on vient de citer est vrai lorsque les aspirations du créateurs sont toujours les mêmes que celles exprimées lors de la configuration initiale. Sinon, l'entrepreneur pourrait ajuster ses aspirations en fonction de l'état de son environnement et ses ressources et compétences. Lorsqu'elles sont avantageuses, il pourrait par exemple espérer des but et attentes plus importantes, et c'est le cas des créateurs d'entreprises qui investissent davantage en phase de démarrage à l'encontre de ce qui a été prévu au départ. Par contre, lorsque le contexte est défavorable, le créateur est amené à réduire ses aspirations faute de quoi il risque de subir un échec. Ainsi, après la création de son entreprise, l'entrepreneur confronte sa configuration stratégique instantanée perçue à la réalité du terrain. Pour continuer à survivre il doit toujours

chercher des combinaisons permettant de disposer d'une meilleure zone de cohérence. Lorsque celle-ci est restreinte, cela veut dire que le créateur affronte de grandes difficultés et que sa survie dépend, particulièrement, de sa capacité à s'adapter aux contraintes environnementales ; par contre lorsqu'il cette zone est assez grande, cela veut dire que le créateur dispose d'une marge de manœuvre et que sa situation est relativement favorable à la survie de l'entreprise créée. L'échec entrepreneurial est le reflet d'une situation d'incohérence entre une ou plusieurs dimensions de la CSIP après avoir exposée celle-ci à la réalité. La littérature existante relative à l'échec entrepreneurial évoque généralement trois catégorie de facteurs ; les facteurs environnementaux notamment l'accès aux opportunités, l'insuffisance et l'accès aux ressources externes, puis l'incompétence du créateur d'entreprise. En adoptant cette approche en pourrait soulever plusieurs catégories d'échec que nous allons classer en deux : les configurations singulières et les configurations plurielles.

Figure 2 : les configurations singulières de l'échec entrepreneurial





Dans le cas des configurations singulières, le changement que connaît la CSIP initiale est dû à la non-conformité de la perception qu'a le créateur d'entreprise d'une parmi les trois dimensions de la CSIP avec ce qui se passe réellement. Il se peut, en effet, qu'après le lancement de l'entreprise et pendant la lutte pour assurer sa survie, l'entreprises rencontre des difficultés liées aux possibilités offertes par l'environnement, le cas notamment lorsqu'on surestime le potentiel du marché et l'accès aux opportunités entrepreneuriales. Autre cas de figure parvient lorsqu'on surestime nous ressources et compétences montrant ainsi une confiance excessive. Dans ce cas, l'entrepreneur se retrouve incapable de gérer ses difficultés entrepreneuriales et atteindre ses aspirations. Sans faire baisser celle-ci on risque d'échouer. Dernier cas de figure parvient lorsqu'un individu surestime le contexte favorable de son activité après le lancement de son activité ; ceci l'incite à se fixer d'autres aspirations sans qu'il aille ni les ressources ni les compétences nécessaires pour les poursuivre. Ceci est le cas des personnes qui investissent beaucoup en phase de démarrage en recourant à l'endettement. Après une période d'activité on se rend compte que la perception que nous avons de possibilités offertes par l'environnement externes est surestimée, ce qui mène à l'échec. À côté des configurations singulières, plusieurs configurations plurielles peuvent être distinguées.

Configuration	Caractéristiques
<p>Cas 4</p>	<p>Il s'agit des créateurs d'entreprises qui, contrairement aux perceptions qu'ils avaient au départ, rencontrent énormément de difficultés environnementales, notamment en ce qui concerne l'accès aux ressources et opportunités nécessaires. En même temps, ces créateurs se rendent compte qu'ils ont surestimé les ressources et compétences qu'ils possèdent</p>
<p>Cas 5</p>	<p>Pour les créateurs d'entreprises concernés par ce cas, ce sont des gens qui, car l'environnement leur paraît favorable, ont échoué parce qu'ils ont montré un niveau élevé d'aspirations malgré leurs ressources et compétences sont limitées en comparaison avec leur perception de départ.</p>
<p>Cas 6</p>	<p>cette configuration concerne les entrepreneurs qui échouent parce qu'ils ont changé d'aspirations à un niveau plus élevé malgré l'environnement entrepreneurial est défavorable en comparaison avec leur configuration de référence. Toutefois, ils ont besoins de plus de ressources que ce par rapport à leurs perceptions de départ.</p>
<p>Cas 7</p>	<p>L'échec total parvient lorsque l'entrepreneur, après le lancement de son entreprise se trouve dans une situation difficile dès le départ. Ceci se matérialise par des possibilités environnementales réduites, des ressources et compétences limitées à l'encontre de ce qui a été perçu, et des aspirations plus élevées que celles du départ.</p>

CRP : Compétences et ressources perçues

ENVP : Possibilités de l'environnement réel

ASP : Aspirations de l'entrepreneur

Figure 3 : Les configurations plurielles de l'échec entrepreneurial

5. UNE ILLUSTRATION DES DIFFERENTES CONFIGURATIONS DE L'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL

5.1.Méthodologie de recherche

La complexité et la nouveauté de l'échec entrepreneurial en tant que thème de recherche¹¹ imposent l'adoption d'une méthode qualitative qui se distingue de la méthode quantitative en fonction de plusieurs variables, notamment la nature des données¹². La méthodologie qualitative, en effet, est souvent associée à des données qualitatives définies par Miles et al. (1991) comme étant « *des données qui se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* ». Pour Brabet (1988), il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une recherche quantitative. Dans le premier cas, le chercheur ignore, en grande partie, la teneur de ce qu'il va mettre à jour. Il s'agit selon (Hammersley, ibid. : 77), d'idées reçues, de sur-simplification, ou de démarcation exagérée, dans la mesure où pour construire ou pour tester, le chercheur peut adopter aussi bien une approche qualitative qu'une approche quantitative. La méthodologie qualitative aboutit généralement à des résultats subjectifs, alors que les résultats de la recherche quantitative sont de nature objective. En ce qui nous concerne, notre recherche est à vocation exploratoire et vise l'identification des différentes configurations d'échec entrepreneurial. En conséquence, nous estimons que la méthodologie qualitative reste la méthodologie la plus appropriée à notre recherche.

Dans le cadre de cette approche, nous avons opté pour la méthode des cas multiples vu que notre objectif est de mieux percevoir l'échec entrepreneurial dans le cadre des entreprises en phase de démarrage. Ce dispositif de recherche, qui consiste à étudier plusieurs cas simultanément, permet de mieux circonscrire un phénomène dans une optique plutôt exploratoire que confirmatoire. En outre, il s'avère

particulièrement utile dans les situations où l'on veut éclaircir les comment et les pourquoi des phénomènes, ou dans les situations où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés, comme ce qui est le cas du phénomène de l'échec entrepreneurial.

5.1.1. Constitution de l'échantillon des cas

Pour pouvoir illustrer les différentes configurations des situations que peut revêtir l'échec entrepreneurial des entreprises nouvellement créées, nous avons opté pour la constitution d'un échantillon de neuf cas d'entreprises nouvellement créées défailtantes. Celles-ci ont été sélectionnées en respect des critères de petitesse, nouveauté et d'indépendance (Khelil et al. 2012) et qui fait référence à la création ex-nihilo (Bruyat 1993). Les cas retenus constituent, pour nous, un terrain d'étude adéquat pour illustrer les configurations d'échec (Figure 3) et ont été choisi en se référant à deux normes. Tout d'abord, ils doivent illustrer le plus convenablement possible notre définition de l'échec entrepreneurial. Ensuite, nous avons suivi la recommandation de Eisenhardt (1989) qui a souligné que : « afin d'être dans les normes d'une étude exploratoire, il faut retenir de 4 à 10 cas ».

Tableau 2 : Principales caractéristiques des entreprises de notre échantillon

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Activité
Développement informatique	2	Conception et développement des logiciels informatiques
Bâtiment et travaux publics	3	Travaux de construction relatifs à des offres émises par les administrations publiques. Travaux d'aménagement, jardinage et travaux divers.

¹¹

¹² Raymond-Alain Thiétart et Coll. (1999)

Semi agricole	1	Collecte du lait auprès des agriculteurs, et sa redistribution, aux grandes entreprises.
Commerce et négoce	3	L'importation du café et des machines à café et leur vente après transformation à la clientèle couvrant le sud centre du Maroc.

5.1.2. La collecte des données

La collecte des données est une phase cruciale dans le processus de toute recherche, dans la mesure où celle-ci sert, après analyse, à répondre aux différentes questions liées à une problématique de recherche donnée. Chaque approche méthodologique dispose de techniques qui lui sont propres. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'une recherche quantitative, le questionnaire, l'observation, et l'expérimentation se présentent comme les principales techniques utilisées. Toutefois, lorsque la recherche est qualitative, tel est la nôtre, les données sont collectées principalement à l'aide de l'observation et de l'entretien. Ce dernier est défini comme étant *« une technique destinée à collecter dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mentale conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée »*¹³. Par rapport à la présente recherche ; nous avons recouru, particulièrement, à l'entretien semi directif. Dans ce type d'entretiens, le chercheur aborde un certain nombre de thèmes préalablement définis. Notre recherche vise à identifier les différentes configurations d'échec. Pour ce faire, nous avons interrogés les créateurs en situation d'échec. Notre guide d'entretien s'articule autour de trois thèmes. Le premier thème porte sur « les possibilités offertes par l'environnement entrepreneurial. Dans ce cadre,

les questions posées aux interrogés ont pour objectif de soulever l'écart éventuel entre la perception que le créateur d'entreprise avait de l'environnement lors du lancement de son entreprise et la réalité de cet environnement au regard de son expérience. En effet, lorsque le créateur impute l'échec de son entreprise aux contraintes environnementale, on pourrait comprendre que la perception qu'il avait au départ été favorable, toutefois, après la mise en activité de son entreprise, il s'est avéré l'inverse. Pour le deuxième thème, il porte sur la perception des ressources et compétences du créateur. A ce sujet, deux types de connaissances ont été visées. Tout d'abord s'interroger sur les spécificités du capital humain de l'entrepreneur, puis si ce dernier impute éventuellement son échec à « l'insuffisance éventuelle des ressources et compétences à sa disposition ». Quant au dernier thème, il visait à comprendre l'évolution qu'ont connue les aspirations et attentes du créateur lors du lancement de l'entreprise et après son lancement et comparer ces attentes et aspirations avec les possibilités offertes par l'environnement. L'objectif et de comprendre s'il y avait une surestimation de ces aspirations.

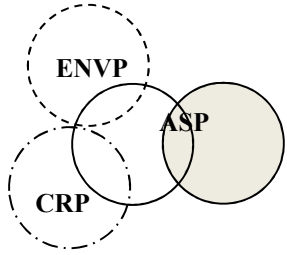
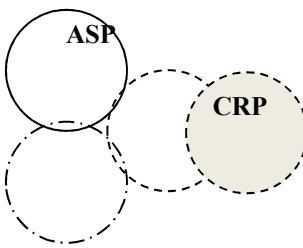
Après l'élaboration de notre guide d'entretien, plusieurs créateurs d'entreprises nouvelles ont été contactés, dont dix nous ont répondu favorablement. Quatre parmi les entretiens effectués ont fait l'objet d'enregistrement à l'aide d'un téléphone, alors que le cinquième a fait l'objet de prise de note, en respect aux instructions de notre interlocuteur, qui souhaite que son identité et celle de son entreprise soient confidentielles.

5.2. Analyse des cas et synthèse des apports du terrain

Notre analyse des résultats nous a permis de s'arrêter sur trois groupes d'entreprises en situation d'échec. Le premier regroupe les

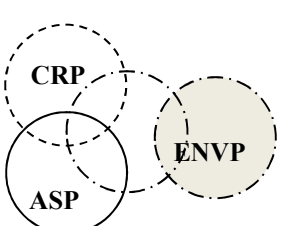
¹³ Thiétart R. A. et Coll. (1999)

entreprises dont les créateurs ont échoué en raison des erreurs de perception associées à une parmi les dimensions de la CSIP du départ. La première se compose des entreprises (L.M.), (H.A.) et (K.M). Pour l'entreprise (L.M.), la décision de se désengager de l'activité entrepreneuriale a été motivée par les contraintes environnementales inattendues rencontrées. Tandis que pour l'entreprise (H.A), l'échec est attribué à la modestie des ressources et compétences de démarrage. En fin, pour l'entreprise (K.M), l'arrêt d'activité s'explique par la mauvaise gouvernance des ressources et engagements de l'entreprise. En effet, dès le lancement de l'entreprise, son créateur s'est investi dans l'achat d'équipement sans que l'état de développement de l'entreprise ne l'oblige en outre, l'entreprise s'est surendettée auprès des fournisseurs. De ce fait, l'entreprise s'est rapidement trouvée en état de cessation de paiement étant donné le faible chiffre d'affaires enregistré.

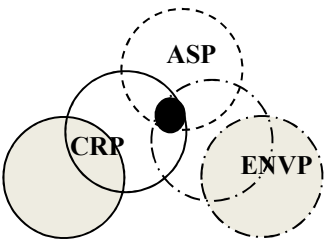
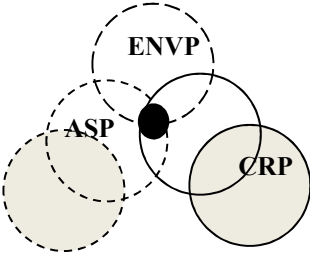
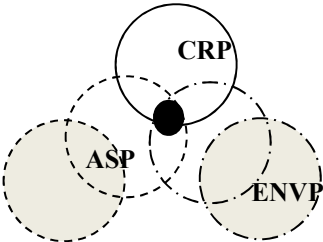
	<p>Cas K. M. « ...je n'ai pas pu récupérer les fonds que j'ai fortement investis au démarrage, d'ailleurs ceci n'a pas été prévu au départ. » « ...J'avais l'opportunité de réaliser des bénéfices intéressants si les affaires sur lesquelles je me suis engagé ont abouti ».</p>
	<p>Cas H.A. « ...Vu que j'étais sans emploi, mon objectif ultime était toujours de fournir à ma famille de quoi vivre » « ...les conditions environnementales étaient favorables. Je connais, en effet, beaucoup de personnes qui se sont bien lancées dans leur projet, et c'est ça d'ailleurs qui m'a encouragé.</p>

Le deuxième groupe d'entreprises compte cinq cas. Les trois premiers, à savoir (SG), (AZ) et (AG) sont des entreprises dont les créateurs ont surestimé leurs propres compétences et ressources, ceci est vrai compte tenu de leur modeste qualifications en termes de capital humain ainsi que le fait qu'ils attribuent leur échec, généralement, à des facteurs internes. Pour le quatrième cas (OUR.), il s'agit d'une entreprise qui n'a pas pu continuer son activité malgré l'environnement entrepreneurial favorable. La surestimation des compétences et ressources de démarrage de l'entreprise ainsi que l'évolution en hausse des attentes et aspirations du créateur. Cette évolution est le reflet d'un certain nombre de décisions qui ne prennent pas en considération les capacités financières et humaines de l'entreprise lorsque le créateur décide de faire des engagements supplémentaires avec les parties prenantes, notamment les fournisseurs et les banques.

Par rapport au cinquième cas, l'échec entrepreneurial est attribué à des facteurs de l'environnement externes. Ces facteurs sont inattendus par rapport à la conception que le créateur s'est fait de l'environnement entrepreneurial du départ. En outre, le créateur

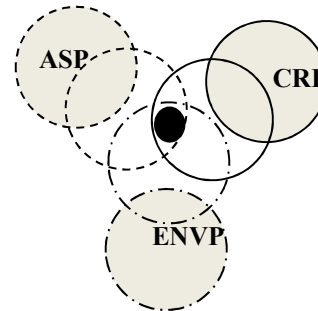
Configurations	Verbatim
	<p>Cas L.M. « ... J'ai été encouragé par un de mes amis pour créer mon entreprise dans le même secteur d'activité que la sienne ». « ... je me suis rapidement rendu compte que je n'aurais pas dû investir dans ce secteur d'activité ». « ...il fallait disposer d'un avantage concurrentiel pertinent dès le départ pour gagner des parts des marchés ».</p>

d'entreprise s'est fortement engagé dans des dépenses inutiles par rapport à l'entreprise, le créateur étant titulaire d'un capital humain élevé compte tenu de son témoignage. Le tableau ci-dessous cite quelques verbatims relatives à chaque configuration :

Configuration	Verbatims
	<p>Cas SG, AZ, AG</p> <p>« ...l'environnement était contraignant pour mon entreprise. »</p> <p>« ..franchement, je comptais beaucoup sur des aides financières promis de mon réseau personnel, toutefois ceci n'a pas été concrétisé. Du coup, j'ai essayé d'adapter l'activité de mon entreprise avec les ressources que j'avais à ma disposition ».</p>
	<p>Cas OUR.</p> <p>« ... j'avais confiance dans le personnel vu qu'ils sont, dans leur majorité, des membres de ma familles, j'avais pas penser à mettre un dispositif de contrôle des flux financiers de l'entreprise »</p> <p>« ...Tellement notre chiffre d'affaires été important, j'ignorais qu'il viendra un jour où notre entreprise va rencontrer des difficultés quelconques ».</p>
	<p>Cas COMDIS</p> <p>Je travaillais en tant qu'employé dans une entreprise commerciale lorsque j'ai décidé de créer mon propre entreprise se spécialisant dans la commercialisation des mêmes produits que mon ex-entreprise. J'ai été encouragés par les réalisations que j'ai faites en tant qu'employé ».</p> <p>« ...je me suis rapidement trouvé avec des difficultés financières en raison du non-paiement des clients.</p>

Le troisième groupe compte la seule entreprise (K.H.). Cette configuration constitue la forme

d'échec la plus sévère. Le créateur d'entreprise ressent un échec total. En comparaison avec la situation du départ, le créateur d'entreprise a commis des erreurs de jugement par rapport aux trois dimensions de la CSIP. Il a, en effet, surestimé ses ressources et compétences par rapport aux besoins de son projet d'une part. D'autre part, il a surestimé les possibilités offertes par l'environnement. Cette forme se présente de la manière suivante :



La recherche des facteurs d'échec revient à déterminer les facteurs derrières chaque configuration parmi celles présentées ci- dessus.

6. Conclusion et discussion des résultats

La défaillance des entreprises a toujours été appréhendée en procédant à une analyse discriminante. La majorité des recherches se sont intéressées à la défaillance financière comme critère de recherche. Ce constat semble être valable pour les entreprises déjà établies du fait qu'elles disposent d'un historique et sont généralement structurées (réf...), mais dans le cas des entreprises nouvellement créées, toute approche comme celle-ci s'avérera non adéquate. Ces entités sont, généralement, privés d'historique et par conséquent les données chiffrées nécessaires. En outre, la compréhension de l'échec entrepreneurial doit se faire dans le souci de mettre à la disposition des accompagnateurs des propositions leur permettant de proposer des actions adaptées pour réduire les taux et les implications éventuelles de ce phénomène complexe.

Vue la complexité du phénomène de l'échec entrepreneurial, les chercheurs ont tout d'abord

cherché à le définir, toutefois, jusqu'à nous aucune définition consensuelle n'est élaborée. En conséquence et pour éclaircir ce phénomène, les chercheurs ont commencé à orienter leur recherche vers l'approche configurationnelle. Dans les années récentes, Khelil et al. (2012) ont tenté une première tentative en se basant sur les dimensions relatives aux facteurs d'échec. Ils distinguent, ainsi, entre l'échec partiel, l'échec managérial et l'échec total. Quelques années plus tard (2018), ils ont élaboré une typologie distinguant l'échec de l'entreprise, celui de l'entrepreneur et l'échec total. Ce dernier reflète les situations dans lesquelles l'échec de l'entrepreneur est associé à l'échec de son entreprise.

Pour pouvoir apporter notre modeste contribution, nous avons rejoint les discussions académiques portant sur les typologies d'échec en adoptant une autre perspective à savoir la configuration instantanée perçue (Buryat, 1993). Nous estimons, en effet, qu'au lieu de définir une typologie d'échec par rapport à des variables expliquant une relation causale (facteurs d'échec) ou des sujet d'échec (entrepreneur/entreprise), il est important de définir l'échec par rapport à des points de référence. En effet, la décision de créer l'entreprise selon Bryat (1993) reflète une correspondance entre la perception que le créateur a par rapport à ses ressources et compétences et les possibilités offertes par l'environnement d'une part, et ses attentes et aspirations d'autre part. Autrement dit, une entreprise est créée parce que l'entrepreneur croit en l'existence d'un environnement entrepreneurial favorable à l'activité dont il compte investir et que les ressources et compétences dont il dispose lui permettent d'assurer son succès entrepreneurial. Celui-ci est mesuré par rapport à l'atteinte des attentes et aspirations qu'il s'est fixé. Dans cette perspective, l'échec n'est que le reflet d'une conviction que l'entrepreneur s'est faite quant à l'impossibilité de faire correspondre ces trois éléments pour une ou plusieurs raisons. Ainsi,

nous avons distingué sept configurations en fonction des trois dimensions de la CSIP.

Cette approche est très importante pour nous dans la mesure où il ouvre des perspectives de recherche ambitieuse dans la quête d'une meilleure compréhension de ce phénomène. on pourrait, tout d'abord, mener des recherche en vue de soulever les facteurs expliquant chaque configuration ainsi que les caractéristiques des contextes favorisant chaque configuration. Ensuite, les recherches futur peuvent s'interroger sur les profils des créateurs qui expérimentent chacune des configurations.

References bibliographiques:

- ARTINGER AND T. C. POWELL (2015).** Entrepreneurial failure: statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal*. PP : 1047–1064
- BACHELARD G. (1937).** La psychanalyse du feu, Paris, Gallimard,
- BACQ S., GIACOMIN O., JANSSEN F (2009).** « L'échec et la seconde chance », dans F. JANSSEN (Ed.), *Entreprendre, Une introduction à l'entrepreneuriat*, Bruxelles, De Boeck, pp. 255-264.
- BARON, R. (2004).** Potential benefits of the cognitive perspective: *Journal of Business Venturing*, 19, 169-172.
- BARON, R.A. (1998).** Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently than Other People. *Journal of Business Venturing* 13, 275-294.
- BARON, R.A. AND GREENBERG, J. (2000).** *Behavior in Organizations*. 7th Edition, Prentice-Hall, Newjersey.
- BOIREL R. et al (1972).** Les théories de l'action, Hachette Brabet (1988)
- BRUNO, A.V. AND LEIDECKER, J.K. (1988).** Causes of New Venture Failure, 1960s vs. 1980s. *Business Horizons*, 31(6), 51-56

- BRUYAT C. (1993).** Creation d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. Gestion et management. Université Pierre Mendès-France - Grenoble II,
- BURMEISTER K. AND SCHADE C. (2007).** Are entrepreneurs' decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias. *Journal of Business Venturing*, 2007, vol. 22, issue 3, 340-362
- BUSENITZ L AND BARNEY J (1994)** Biases and heuristics in strategic decision making: Differences between entrepreneurs and managers in large organizations. *Academy of Management Best Papers Proceedings* 54: 85–89.
- BUSENITZ, L., J. BARNEY. 1997.** Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making. *J. Bus. Venturing* 12(1) 9–30;
- CASSAR G AND GIBSON B (2007)** Forecast rationality in small firms. *Journal of Small Business Management* 45(3): 283–302.
- COCHRAN, A.B. (1981),** « Small business mortality rate : a review of the literature », *Journal of Small Business Management*, n° 19.
- COOPER, A.C., ARTZ, W.A., (1995).** Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *J. Bus. Ventur.* 10 (6), 439–457.
- COOPER, A.C., GIMENO-GASCON, J., WOO, C.W., (1994).** Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *J. Bus. Ventur.* 9, 371–395.
- DAWSON C AND HENLEY A (2012)** Over-optimism and entry and exit from self-employment. *International Small Business Journal* 31(8): 938–954.
- EISENHARDT, K.M. (1989).** « Building theories from case study research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- FREDLAND, J.E., ET MORRIS, C.E., (1976).** “A cross section analysis of small business failure”, *American Journal of Small Business*, vol. 1
- FREILING J., GERSCH M., GOEKE C., (2008)** “On the path towards a competence-based theory of the firm”, *Organization Studies*, vol. 29, n° 8-9, p. 1143-1164.
- FREILING, J. & WESSELS, J. (2010).** Das Scheitern junger Unternehmer im Spiegel der Entrepreneurship- Theorie. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 57(3), 315–332
- FREILING, J., 2008.** SME Management–What can we learn from Entrepreneurship theory. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 6(1), pp.1–19.
- FREILING, J., GERSCH, M. & GOEKE, C., 2006.** Eine “Competence-based Theory of the Firm” als marktprozess-theoretischer Ansatz - Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutischen Forschungsprogramms. In G. Schreyögg, ed. *Management von Kompetenz*. Wiesbaden: Gabler [u.a.], pp. 37–82.
- GASKILL, L. A. R., MANNING, R. A., & VAN AUKEN, H. E. (1993).** A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 18–31
- GILLESPIE AND DIETZ (2009).** Trust repair after an organization level failure. *Academy of Management Review*. Vol. 34, No. 1, 127–145.
- GIMENO J, FOLTA TB, COOPER AC, ET AL. (1997).** Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly* 42(2): 750–783.

- GUDMUNDSSON AND LECHNER (2013).** Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival. *European Management Journal*. 31, 278–294
- HEADD, B. (2003).** Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51–61
- HODGSON (1998).** Competence and Contract in the Theory of the firm, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol 35, pp. 179-201.
- HYYTINEN, A., PAJARINEN, M., & ROUVINEN, P. (2014).** Does innovativeness reduce startup survival rates?. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 564-581
- JANSEN, J.J.P., VAN DEN BOSCH, F.A.J. AND VOLBERDA, H.W. (2006),** “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance effects of organizational antecedents and environmental moderators”, *Management Science*, Vol. 52 No.11, pp. 1661-1674.
- JENKINS, A., & MCKELVIE, A. (2016).** What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176–188.
- KAHNEMAN D, TVERSKY A. 1979.** Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica* 47(2):263–92
- KHELIL ET AL. (2018).** « Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature ». *Revue internationale P.M.E.* Volume 31 - numéro 3-4 -
- KHELIL N. ET AL. (2013).** Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'entrepreneuriat*. N° 1, vol. 11, 2012
- MARTINEZ F. (2010).** L'individu face au risque : l'apport de Kahneman et Tversky. *L'économie expérimentale*. Institut de psychologie, université de Lyon.
- MELLAHI, K., & WILKINSON, A. (2004/2005).** Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 5-6(1), 21–41
- MILES MATTHEW B., HUBERMAN A. MICHAEL (1991)** .Analyse des données qualitatives De Boeck Université, éditions
- MINTZBERG Henry (1986).** Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'organisation.
- MONK, R. (2000).** “Why small businesses fail and what can we do about it”. *CMA Management*. 74(6): 12-13
- PARKER, S.C., 2009.** The Economics of Entrepreneurship. Cambridge University Press, Cambridge and New York
- RAYMOND-ALAIN THIÉTART ET COLL. (1999),** « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris;
- SAMMUT S. (1995).** "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise", Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Montpellier.
- SCHAEFER, P. S., WILLIAMS, C. C., GOODIE, A. S., & CAMPBELL, W. K. (2004).** Overconfidence and the Big Five. *Journal of Research in Personality*, 38(5), 473–480. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2003.09.010>
- SHANE, LOCKE ET COLLINS (2003).** Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review* 13(2):257-279. DOI: [10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- SHEPHERD, D.A., GRIFFIN, D., HAYWARD, M.L.A., (2006).** A hubris

theory of entrepreneurship. *Manag. Sci.* 52, 160–172.

SINGH, CORNER AND PAVLOVICH, (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization* 13(04):331-344.

TIPU AND ARAIN, (2011). Managing success factors in entrepreneurial ventures: A behavioral approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 17(5):534-560.
DOI: 10.1108/13552551111158844

UCBASARAN ET AL. (2012/2013). Life after Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. Working paper

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.

ULMER, M. J., AND A. NIELSEN (1947). Business Turn-Over and Causes of Failure. *Survey of Current Business*, April, 10-16

WATKINS, D. (1976). Entry into independent entrepreneurship: toward a model of the business initiation process, *working paper series, Manchester Business School and Center for Business Research*.

WATSON, J. AND J. E. E. EVERETT (1996). "Do small businesses have high failure rates?" *Journal of Small Business Management* 34(4): 45-62.

WERNERFELT, B. (1984), 'A resource based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5, 171–80

WIKLUND, J. ET D.A. SHEPHERD (2001). « Intentions and growth : the moderating role of resources and opportunities », *Academy of Management Proceedings*.

YIN, R.K (1984). Case Study Research: Design and Methods. Sage publications, Beverly Hills, California.