

Une taxonomie empirique des échecs des nouvelles entreprises : le cas des jeunes créateurs d'entreprises en difficultés

1422

Résumé

L'objectif de la présente communication est de faire apparaître les différentes configurations que l'échec entrepreneurial peut recouvrir. A cette fin une analyse taxonomique a été menée au moyen d'une double classification hiérarchique et non hiérarchique sur une base empirique comprenant 105 jeunes créateurs d'entreprises en difficultés. La taxonomie induite permet de relever cinq configurations d'échec, chacune est représentée par un portrait particulier d'entrepreneurs dénommés les « perdus », les « soutenus à bout de bras », les « mégalomanes », les « éternels insatisfaits » et les « flambeurs ».

Mots clés : échec entrepreneurial, nouvelle entreprise, jeunes entrepreneurs, taxonomie, configurations.

INTRODUCTION

Pour quelles raisons certains entrepreneurs réussissent-ils et d'autres non ? Cette question qui constitue l'un des aspects fondamentaux de la recherche en entrepreneuriat (Cooper, 1993 ; Cooper et al., 1994 ; Dahlqvist et al., 2000 ; Roff et al., 2004; Thornhill et Amit, 2003) a été traitée dans plusieurs travaux. Les tentatives de réponse sont le plus souvent incluses dans un cadre plus large : celui de la réussite entrepreneuriale, traditionnellement associée à ce que les Américains appellent « new venture performance » (Hernandez, 1999, p. 50). Alors que les chercheurs en entrepreneuriat se consacrent généralement à l'étude des réussites, ils ne doivent pas cependant omettre les situations d'échec (Verstraete et Fayolle, 2005). Si certaines dimensions de la performance entrepreneuriale comme celles de la rentabilité, de la profitabilité, de la survie, de la croissance et/ou de développement des nouvelles entreprises sont très étudiées, les recherches centrées spécifiquement sur l'échec de ce type d'entreprises restent peu nombreuses (Bacq et al., 2009 ; Brunet-Mbappe, 2009 ; Singh et al., 2007). Par rapport à ceux qui réussissent, le ou les profils des entrepreneurs qui échouent demeurent encore mal connus.

Pour spécifier le profil « type » des créateurs d'entreprises performantes, plusieurs recherches se sont inscrites dans une logique prédictive (Cooper, 1991 ; Cooper et al., 1994 ; Dahlqvist et al., 2000 ; Lussier, 1996 ; Reid, 1999). Elles ont pour finalité de mettre en évidence les différences systématiques entre les entrepreneurs qui réussissent et ceux qui échouent (Hernandez, 1999). Ainsi, certains travaux associent les créateurs qui réussissent à des nouvelles entreprises en état de survie (Aspelund et al., 2005 ; Chrisman et al., 1999 ; Dahlqvist et al., 2000 ; Littunen et al., 1998 ; Lussier et Pfeifers, 2001; Lussier, 1996 ; Moreau, 2007 ; Reid, 1999 ; Van Praag, 2003). Il en ressort que ces entrepreneurs sont souvent plus âgés, bien formés, possédant une forte expertise, bien préparés à l'entrepreneuriat, disposant d'un fort réseau relationnel et dont le choix de la création entrepreneuriale relève plutôt d'un processus de quête d'opportunité et de profit. Par opposition, les créateurs qui échouent sont systématiquement associés à des entreprises en état de faillite (Cope et al., 2004 ; McGrath, 1999 ; Zacharakis et al., 1999). Ils sont représentés comme étant plus jeunes, moins instruits, inexpérimentés, peu préparés à l'entrepreneuriat, inactifs avant la création et dont l'acte d'entreprendre est plutôt fondé sur un parcours forcé, faute de trouver un emploi satisfaisant. Est-ce bien le profil unique des entrepreneurs qui échouent ? Ou bien, peut-on identifier d'autres « portraits » d'échec différents les uns des autres et qui s'éloignent de ce profil « typique » ?

Au-delà de l'évocation des raisons pour lesquelles certains entrepreneurs échouent, le principal objectif de la présente communication est de faire apparaître les différentes formes d'échec possibles et les portraits « atypiques » des créateurs d'entreprises qui leur sont associés. La question est donc : « quelles sont les différentes configurations que peut revêtir l'échec entrepreneurial ? » Bien entendu, il ne s'agit pas pour nous de proposer une typologie qui prétend couvrir la totalité des formes d'échec, ou de vouloir affronter leurs diversités via un cadre d'analyse unificateur, mais nous nous inscrivons dans une « pensée » taxonomique qui nous conduit à classer pour mieux comprendre et mieux apprendre (Filion, 2000).

L'utilité de la classification pour améliorer l'efficacité, l'efficience et aussi la performance des acteurs impliqués dans l'entrepreneuriat, notamment les structures d'appui est d'autant plus importante si elle est faite à l'intérieur d'une catégorie spécifique d'entrepreneurs (Filion, 2000). Dans les développements plus récents (Geraudel et al., 2009 ; Robert et al., 2010), les recherches tentent de plus en plus d'établir des typologies relatives à une catégorie spécifique d'entrepreneurs. Afin de réduire progressivement le périmètre de la recherche, la problématique de l'échec entrepreneurial sera ciblée sur les « jeunes créateurs d'entreprises en difficultés » (en abrégé, JCED) dont les profils restent encore mal connus.

Afin de proposer une classification opérationnelle et nuancée capable d'appréhender l'échec entrepreneurial, nous nous sommes inscrits dans une approche configurationnelle de type taxonomique. Elle a pour finalité de structurer le phénomène étudié, qui est à l'origine complexe et multiforme, autour d'un nombre limité de configurations empiriques (Biga, 2008 ; Bouhaouala, 2008, p.20 ; Miller, 1996 ; Witmeur et Biga, 2010). Pour ce faire, une classification multicritère a été menée sur une base empirique comprenant 105 JCED.

Après avoir présenté le cadre conceptuel et méthodologique de ce travail, l'interprétation des résultats se fera en trois temps : tout d'abord, il s'agira de présenter les résultats en commentant les différentes configurations empiriques que l'échec entrepreneurial peut recouvrir. Les résultats seront ensuite discutés à la lumière du cadre conceptuel sans que ce dernier n'ait prédéterminé la structure taxonomique. Enfin, seront évoquées les implications managériales de cette recherche pour la politique de l'accompagnement entrepreneurial.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1. L'ÉCHEC : UN PHÉNOMÈNE MULTIFORME

L'analyse de la littérature laisse penser que la conception d'échec est le plus souvent associée à une logique binaire qui oppose les entreprises saines ou performantes (qui réalisent depuis plusieurs années des bénéfices) aux entreprises défaillantes (qui sont entrées dans une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire par un jugement du tribunal) (Guilhot, 2000 ; Rivet, 2007). Plusieurs auteurs (Brid, 1989 ; Bruno et Leidecker, 1987 ; Everett et Watson, 1998 ; Platt, 1985) nuancent cette opposition et suggèrent l'ajout d'autres formes d'échec à l'image des entreprises qui demeurent de petite taille et peu profitables malgré les opportunités offertes par l'environnement ; les entreprises qui sont en état de détresse financier ; les entreprises qui cèdent une partie de leurs activités afin de réduire leur taille ; les entreprises qui sont liquidées pour éviter les pertes, et/ou ; les entreprises qui sont liquidées sans dépôt de bilan.

A la notable exception des travaux de Crutzen et Van Caillie (2009), peu de recherches se sont inscrites dans une approche taxonomique pour étudier l'échec. Bien qu'elle se soit intéressée à la défaillance des micro et petites entreprises en difficultés, la recherche de Crutzen et Van Caillie (2009) a enrichi les premiers travaux fondateurs (Fitzpatrick, 1932 ; Altman, 1968) en proposant une taxonomie matérialisée par sept profils : (1) les entreprises en difficultés à la suite d'un ou plusieurs chocs externes alors qu'elles avaient des performances allant de bonnes à très moyennes avant ces événements ; (2) les entreprises avec des performances médiocres depuis leur création et qui s'expliquent principalement par un manque de compétences en gestion des dirigeants ; (3) les entreprises en difficultés à la suite d'une mauvaise gestion de leur croissance dont les dirigeants, habitués à contrôler une petite structure, trouvent des difficultés à gérer une structure beaucoup trop lourde ; (4) les entreprises qui s'éteignent petit à petit à la suite du manque de dynamisme et de la perte de motivation de leurs membres ; (5) les entreprises en difficultés à la suite de problèmes personnels qui handicapent leur bon fonctionnement ; (6) les entreprises en difficultés car leurs intérêts et ceux personnels des dirigeants divergent : ceux-ci cherchent principalement leur enrichissement personnel au détriment du bon fonctionnement et développement de l'entreprise, et ; (7) les entreprises en difficultés à la suite d'une mauvaise gestion de leur transmission car le repreneur est inexpérimenté et incapable de gérer la société reprise.

Les recherches précédemment citées, recourant le plus souvent à une approche économique de la défaillance, ne permettent pas de restituer le caractère protéiforme de l'échec entrepreneurial. Ce caractère protéiforme trouve bien son écho dans les travaux de Bruyat (1993). Cet auteur précise que la création entrepreneuriale est à la fois un projet économique et un projet de vie. Dans la mesure où la réussite économique de la nouvelle entreprise peut procurer à l'entrepreneur la vie à laquelle il aspire, il est donc généralement admis que la réussite du projet de vie de l'entrepreneur est conditionnée par la réussite économique de son projet d'entreprise (Hernandez, 2006). Dans certaines circonstances, les entrepreneurs se trouvent parfois dans des situations paradoxales. « Une réussite économique peut entraîner pour le créateur une vie qui ne lui convient pas du tout : trop de travail, trop de stress, etc. A l'inverse une situation économique peu satisfaisante peut procurer au créateur une vie qui lui convient tout à fait : beaucoup de néo-entrepreneurs sont satisfaits de leur sort avec des revenus assez limités » (Hernandez, 2006, p.351). En combinant les deux points de vue centrés respectivement sur le projet économique et le projet de vie du créateur, Bruyat (1993) distingue huit formes de succès (versus) d'échec possibles : (1) le stress ; (2) la spoliation ; (3) la déception ; (4) le désastre ; (5) la désespérance ; (6) l'escroquerie ; (7) la satisfaction et (8) la résignation.

1.2. LES CONFIGURATIONS CONCEPTUELLES DE L'ECHEC ENTREPRENEURIAL

En tenant compte des dimensions déjà abordées par Bruyat (1993) (réussite du projet d'entreprise, réussite du projet de vie de l'entrepreneur), xxxx (2010a) ont proposé une approche typologique de l'échec entrepreneurial recentrée sur les petites entreprises émergentes. Les configurations conceptuelles d'échec ont été déduites à partir d'un cadre théorique intégrateur articulé autour de trois théories : la théorie d'écologie des populations des organisations, l'approche fondée sur les ressources et la théorie de la « brèche aspirations-réalisations ».

Tableau 1 - Les trois dimensions de l'échec et les fondements théoriques associés

Source : xxxx (2010a)

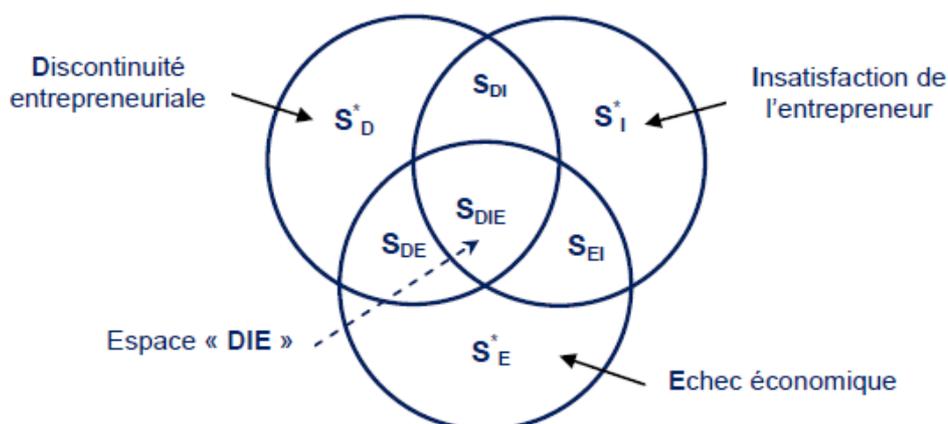
Fondements théoriques	Approches centrées sur la prédominance du contexte	Approche centrée sur la primauté des ressources	Approche centrée sur l'importance de la motivation
Conception de l'échec	Discontinuité entrepreneuriale (L'entreprise émergente n'arrive pas à survivre au-delà d'une période de 3ans sous le leadership de son fondateur)	Défaillance économique (Destruction de ressources, inefficience, non génération d'une rente suffisante pour maintenir un avantage concurrentiel)	Déception de l'entrepreneur (Insatisfaction de l'entrepreneur suite à la non concrétisation de ses aspirations et attentes initiales)
Déterminants de l'échec	Facteurs environnementaux inhérents au contexte de création	Carences en ressources Défiance en termes de capital humain, social et financier	Manque de motivation et de détermination à la réussite

La première approche perçoit l'échec en termes de mortalité (Abdesselam et al., 2004 ; Chrisman et al., 1999 ; Dahlqvist et al., 2000 ; Fotopoulous et Louri, 2000 ; Fritsch et al., 2006 ; Hannan et Freeman, 1977 ; Littunen et al., 1998 ; Lussier et Pfeifers, 2001 ; Lussier, 1996 ; Reid, 1999 ; Streams et al., 1995 ; Van Praag, 2003). Dans cette perspective, l'échec est lié à la discontinuité de l'activité entrepreneuriale sous le leadership du dirigeant-fondateur de la nouvelle entreprise. C'est dans ce cadre que s'inscrit la perspective sociologique de la mortalité qui lie la discontinuité entrepreneuriale à la personne du fondateur (Mignon, 2001 ; Poroli, 1999 ; Sutton, 1987). Basée sur la primauté des ressources, la deuxième approche analyse l'échec en termes de défaillance économique (Bacq et al., 2009 ; Crutzen et Van Caillie, 2008b ; Guilhot, 2000 ; Levinthal, 1991 ; Malécot, 1991 ; Mellahi et Wilkinson, 2004 ; Thornhill et Amit, 2003). Fondée sur la théorie de la « brèche aspirations-réalisations », la troisième approche accorde un rôle important à la motivation entrepreneuriale : elle associe l'échec à la déception personnelle du fondateur suite à la non concrétisation de ses attentes initiales (Cannon et Edmondson, 2001 ; Cooper et Artz, 1995 ; Jennings et Beaver, 1995 ; Murphy et Callaway, 2004).

A travers la combinaison de ces trois approches, xxxx (2010a) élaborent une typologie de huit configurations d'échec. Ils opposent l'« échec total » à l'« échec zéro ». Entre ces deux extrêmes, ils distinguent respectivement trois configurations d'« échec marginal » : survie avec destruction des ressources ; survie avec déception de l'entrepreneur et sortie avant d'atteindre le seuil critique des pertes et trois configurations d'« échec partiel » : survie marginale, sortie avec destruction de ressources et sortie avec déception de l'entrepreneur.

Encadré 1 - Les configurations conceptuelles de l'échec entrepreneurial

Source : xxxx 2010a



Échec total {S_{DIE}} : Ce cas d'échec s'explique à la fois par la mort de l'entreprise, par la non génération d'une rente suffisante pour assurer la continuité entrepreneuriale et par la non concrétisation des aspirations et des attentes de l'entrepreneur. Ce type d'échec décrit la situation au sein de laquelle la nouvelle entreprise a échoué sur tous les plans. Il correspond généralement à une mort par liquidation lors d'une faillite juridique.

Survie marginale {S_{EI}} : Ce cas d'échec décrit la situation au sein de laquelle la nouvelle entreprise arrive à maintenir sa survie mais le créateur est déçu par la situation d'entrepreneur. Cependant, malgré cette absence de satisfaction personnelle, le fondateur lutte pour maintenir son affaire en vie. La décision de cesser l'activité est jugée difficile et la poursuite de l'activité est jugée indispensable.

Sortie avec destruction de ressources {S_{DE}} : Malgré l'échec économique provoquant la discontinuité entrepreneuriale, le fondateur sort gagnant. Les fonds sont utilisés à des fins personnelles et non pour assurer la croissance et la pérennité de son affaire. Cette catégorie d'échec correspond généralement au cas d'escroquerie.

Sortie avec déception de l'entrepreneur {S_{DI}} : L'entreprise nouvellement créée arrive à générer une rente suffisante pour assurer sa survie sous le contrôle de son fondateur. La discontinuité entrepreneuriale est liée à une transformation à l'occasion d'une fusion-absorption ou d'une cession de l'entreprise à une tierce personne. L'entrepreneur qui cherchait, à travers la création de son entreprise à être indépendant est insatisfait du fait qu'il a perdu son autonomie suite à cette transformation.

Survie avec déception de l'entrepreneur {S_I^*} : Malgré la réussite économique de la nouvelle entreprise, l'entrepreneur n'arrive pas à concrétiser ses aspirations et attentes personnelles. Ce cas décrit la situation dans laquelle l'échec de l'entrepreneur a pour origine l'échec personnel (exemple : sacrifice de la vie personnelle pour assurer la réussite professionnelle).

Survie avec destruction des ressources {S_E^*} : Malgré la faible performance économique, qui s'explique en partie par une mauvaise allocation des ressources, l'entrepreneur retire une satisfaction personnelle du fait qu'en maintenant la survie de son entreprise « non rentable », il concrétise des objectifs qui lui sont propres.

Sortie positive {S_D^*} : Cet espace d'échec décrit la situation dans laquelle l'entrepreneur conçoit a priori une stratégie de sortie pour faciliter le passage à d'autres activités jugées par lui plus intéressantes. Il décide d'abandonner ou de céder son affaire alors qu'elle génère des bénéfices.

2. CADRE METHODOLOGIQUE

Les approches déployées pour élaborer des typologies d'entrepreneurs sont le plus souvent de nature positiviste. Elles sont davantage fondées sur des approches déductives qui ont pour finalité de constituer des classifications explicatives basées sur des variables théoriquement prédéterminées (Filion, 2000 ; Witmeur et Biga, 2010). Dans ce type d'approches, les configurations conceptuelles déduites d'une base théorique (Witmeur, 2008) doivent répondre à des lois universelles et pouvoir être reproduites telles quelles dans la quasi totalité des contextes sociaux (Filion, 2000).

La prise en compte des critères objectifs et subjectifs, quantitatifs et qualitatifs, économiques et psychologiques, inhérents à la fois à l'entrepreneur (échec individuel) et l'entreprise qu'il a créée (échec organisationnel) rend l'approche positiviste de l'idéal-type réfutable (Bouhaouala, 2008, p.20). L'option faite dans cette recherche est l'approche taxonomique qui s'inscrit davantage dans une démarche inductive (Witmeur et Biga, 2010). Alors que la typologie privilégie les configurations conceptuelles déduites d'une base théorique (Witmeur, 2008), la taxonomie se recentre sur l'analyse des configurations empiriques induites à partir d'un terrain d'étude (Biga, 2008 ; Bouhaouala, 2008, p.20 ; Candau, 1981).

2.1.TERRAIN D'ETUDE

Rappelons que notre objectif est d'établir une taxonomie des échecs des nouvelles entreprises à partir d'un terrain d'étude essentiellement constitué de « jeunes créateurs d'entreprises en difficultés ». En s'appuyant sur les critères d'indépendance, de nouveauté et de petitesse, notre étude, qui s'est déroulée en Tunisie, se focalise sur les entreprises qui ont entre 3 et 5 ans d'existence (critère de nouveauté) ; exerçant une activité économique indépendante ne reposant pas sur une structure juridique préexistante (critère de l'indépendance) ; et , dont l'effectif est inférieur à dix personnes (critère de petitesse). Elles sont dirigées par des primo-créateurs âgés de moins de 35 ans et qui assument personnellement et à plein temps la gestion de leur projet d'entreprise.

Délimiter les contours de notre terrain d'étude nous amène également à redéfinir ce qu'est une « entreprise en difficultés ». Les théoriciens du droit proposent de redéfinir cette notion. La nouvelle conception juridique d'« entreprise en difficultés » cesse d'être synonyme d'entreprise en faillite ou en état de « cessation de paiement » (dans un état d'impossibilité de faire face à leur passif exigible au moyen de leur actif disponible). Elle est étendue de manière

plus large pour prendre en considération toutes les difficultés rencontrées par une entreprise de nature à compromettre à plus ou moins court terme la continuité de son exploitation (Coquelet, 2009, p.8). Dans cette perspective, les entreprises en cessation de paiement et en faillite ne sont que deux cas particuliers d'entreprises en difficultés (Coquelet, 2009, p.42).

Au-delà de la dimension économique, l'échec intègre aussi une dimension d'ordre psychologique. Le travail de repérage de la population cible ne s'est donc pas uniquement fondé sur les symptômes de la défaillance économique, mais aussi sur les manifestations psychologiques de l'échec. S'inscrivant dans une approche « psycho-économique », l'échantillon de nouvelles entreprises comprend celles qui éprouvent des difficultés financières et/ou dont les dirigeants-fondateurs éprouvent un état de déception (Cooper et Artz, 1995), de désespoir, de stress jugé insupportable (Boyd et Gumper, 1983 ; xxxx, 2009) et ayant envie d'abandonner leur projet d'entreprise (Valéau, 2006) ou encore ceux qui sont susceptibles de vivre une rupture avec leur entreprise à travers une crise psychologique (Pailot, 2000), etc.

2.2. COLLECTE DES DONNEES

Etudier quantitativement l'échec demeure une tâche délicate. La principale difficulté méthodologique à laquelle les chercheurs sont confrontés se rattache davantage à la collecte des données (Bruno et al., 1987). Pour contrer cette difficulté, l'échantillon d'enquête a été constitué selon la technique de « boule de neige ». Cette technique est la plus appropriée pour repérer les populations difficiles à identifier (Thiétart et coll., 1999). Elle repose sur l'utilisation des personnes comme sources d'identification d'unités additionnelles. Grâce à une « personne-source », le chercheur trouvera l'accès au prochain interrogé procédant ainsi par contacts successifs. Il s'agit selon Pires (1997, p.72) d'une façon de constituer l'échantillon par homogénéisation permettant aussi de décrire la diversité interne au sein d'une même population.

Pour ce faire, nous avons travaillé en partenariat avec des associations professionnelles (Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), la Jeune Chambre Economique (JCI), etc.). Nous avons aussi travaillé en coopération avec des « témoins privilégiés ». Il s'agit, selon Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 66), des personnes qui grâce à leur activité professionnelle, sont en contact direct avec le public directement concerné par l'étude. Dans le cadre de notre recherche ces « témoins privilégiés » sont des accompagnateurs-responsables des structures

d'appui, des banquiers-responsables de service crédit, des experts comptables-consultants etc. Pour constituer progressivement l'échantillon d'enquête, nous avons demandé aux personnes enquêtées de nous introduire, à leur tour, auprès d'autres personnes pour les enquêter à leur tour, et ainsi de suite.

Contrairement aux recherches empiriques qui utilisent le terme échantillon au pluriel puisqu'il y a deux échantillons : l'un est composé d'entreprises saines (ou en survie) et l'autre d'entreprises défaillantes (ou en faillite) (Rivet, 2007 ; Lussier, 1995, 2005), dans la présente recherche, le terme échantillon est utilisé au singulier. Sa taille est déterminée uniquement par le nombre des nouvelles entreprises en difficultés reconnues comme telles par les témoins privilégiés et aux dirigeants-fondateurs auxquelles nous avons pu accéder.

Nous avons décidé de nous entretenir avec les entrepreneurs en face à face plutôt que de procéder par enquête postale toujours partielle ne permettant pas de vérifier ou de compléter les informations demandées. Au final, sur 167 questionnaires retournés, nous avons disposé de 105 questionnaires exploitables et qui répondent aux critères d'inclusion associés à la définition d'un « jeune créateur d'entreprise en difficultés ».

2.3. METHODE DE MESURE

Etant donnée l'absence d'indicateurs pertinents pour évaluer l'échec des nouvelles entreprises, nous avons envisagé de faire émerger des indicateurs de mesure pertinents à partir d'une investigation qualitative. Nous avons mené celle-ci auprès de dix entrepreneurs ayant connu un échec, tout en nous appuyant sur une méta-analyse de la littérature empirique. Pris dans son ensemble, le questionnaire d'enquête a été décomposé en deux grandes parties. La première s'intéresse aux antécédents de l'échec qui sont les contraintes contextuelles, la carence en ressources et le manque de motivation. La deuxième partie s'articule autour des manifestations économiques (la non performance de la nouvelle entreprise) et psychologiques (déception personnelle du créateur) de l'échec auxquelles s'ajoutera la dimension de la discontinuité entrepreneuriale (Annexe A).

A l'instar de Watkins (1976) et de Bruyat (1993, 2001) qui, dans leur modèle, se centrent sur les perceptions des entrepreneurs, nous avons effectué les mesures sur la base des perceptions des créateurs interrogés. La notion de perception est importante car l'entrepreneur agit en fonction du contexte qu'il perçoit, des ressources qui lui semblent nécessaires et la motivation qui se révèle importante à un instant donné (xxxx, 2010b).

Pour vérifier la qualité métrique des indicateurs de mesure, on a opté pour la démarche de construction et de validation des échelles mobilisée par Lorrain et al. (1998) qui s'appuie sur le paradigme de Churchill (1979). Après avoir défini et justifié le choix des indicateurs de mesure et pré-testé le questionnaire en conditions réelles auprès d'un échantillon de 44 entrepreneurs, on a vérifié la qualité métrique des indicateurs d'échec en utilisant les analyses statistiques nécessaires, à savoir, les matrices de corrélation, le coefficient alpha de Cronbach et l'analyse en composantes principales (ACP) (Jolibert et Jourdan, 2006).

2.4. TECHNIQUE DE CLASSIFICATION

D'un point de vue statistique, les techniques de classification hiérarchique et non hiérarchique semblent répondre à l'objectif de l'approche taxonomique. Au-delà d'un simple groupement des individus en un nombre restreint de groupes homogènes (Bouroche et Saporta, 1989, p.48) en fonction d'un ensemble de variables, la taxonomie est un système de classification spécifique qui exprime la ressemblance et la dissemblance entre les individus dans une structure hiérarchique (Biga, 2008). Les individus d'un même groupe (ou d'une même classe) sont similaires selon les critères de classement et différents des individus des autres groupes (Malhotra et al., 2004, p.540).

Après avoir constitué avec soin l'échantillon d'enquête et avoir justifié le choix des variables d'échec en fonction desquelles les profils des groupes seront définis, il faut décider du nombre de configurations empirique (Jolibert et Jourdan, 2006, p.356). Une double classification hiérarchique et non hiérarchique ont permis de déterminer *a priori* et *a posteriori* (Geraudel et al., 2009 ; Jolibert et Jourdan, 2006, p.356) le nombre de configurations d'échec possibles et repérer les profils d'entrepreneurs qui lui sont associés. Pour ce faire nous avons utilisé le logiciel SPSS 17.

Dans l'analyse taxonomique, le nombre optimal de configurations n'est pas fixé à partir des méthodes subjectives et visuelles faisant appel à l'initiative du chercheur, mais celui-ci le déduit au moyen des méthodes de classification hiérarchique (Bouroche et Saporta, 1989, p.48). Après avoir vérifié la pertinence d'une structure taxonomique à n configurations, ces dernières seront interprétées selon les variables d'échec. Les « portraits » associés aux entrepreneurs seront par ailleurs établis. L'analyse de chaque configuration nécessite de positionner les valeurs de chaque variable au sein des différents groupes afin de qualifier et donner un nom aux « portraits » obtenus. La détermination du barycentre du groupe joue à cet

égard un rôle particulier : la moyenne obtenue pour chaque variable d'échec et pour chaque groupe permet de donner une signification aux différentes configurations (Jolibert et Jourdan, 2006, p.374).

3. RESULTATS

Au vu du dendrogramme (Annexe C) fourni au moyen de la classification hiérarchique, il apparaît que la partition en cinq classes est la plus pertinente. La répartition des entrepreneurs sur les cinq groupes est équilibrée : chaque groupe représente plus de 10% de l'échantillon total. Une classification hiérarchique appuyée par une classification non hiérarchique a donc permis de mettre en évidence la coexistence de cinq configurations d'échec associées aux cinq profils d'entrepreneurs que nous avons dénommés respectivement les « perdus », les « soutenus à bout de bras », les « mégalomanes », les « éternels insatisfaits » et les « flambeurs ».

3.1. CONFIGURATION A

La première configuration d'échec est associée aux entrepreneurs qualifiés de « perdus ». Ce profil représente près de 11,5% de l'échantillon de l'enquête. Il se caractérise par l'entrée de l'entreprise émergente et de son fondateur dans un double processus de défaillance économique (détérioration croissante des ressources) et psychologique (dépression et épuisement mental) qui, en l'absence de soutien financier et moral, s'est achevé par une mort clinique (arrêt des activités). Sur les onze entrepreneurs ayant ce profil de « perdus », neuf se sont trouvés contraints à la discontinuité entrepreneuriale. Les « perdus » partagent les caractéristiques suivantes : ils sont dépourvus de ressources cognitives (manque d'expertise), sociales (fragilité du réseau relationnel) et financières (sous-capitalisation) nécessaires pour maintenir leur affaire en vie. Ils sont dénués de toute motivation et détermination pour assurer la continuité des activités.

Les « perdus » ont vécu une formation universitaire à vocation générale qui n'a qu'un rapport lointain avec le domaine d'activité de leur entreprise. Ils passent directement à l'acte de création sans aucune expérience préalable. Dans la plupart des cas, les « perdus » sont issus d'une famille ayant un niveau social moyen (petit artisan, petit commerçant, petit agriculteur, etc.). Ils reconnaissent ne pas avoir fait appel à un réseau relationnel lors de la création et du démarrage de leur affaire. Ce constat pourrait s'expliquer par deux éléments : la volonté d'autonomie par rapport aux parents et une absence de soutien de l'entourage familial et

relationnel. Les « perdus » disposent de peu de relations professionnelles parce que, fraîchement diplômés, ils n'ont pas eu le temps d'avoir une expérience et de constituer un réseau professionnel.

Ce portrait d'échec est aussi associé à une « sous-capitalisation financière » du projet d'entreprise. La procuration des ressources financières est en effet l'un des défis majeurs auxquels les « perdus » ont été confrontés. Ceux-ci ne disposent ni de fonds personnels suffisant pour financer la création et le démarrage de leur entreprise, ni des garanties bancaires pour obtenir des financements auprès des banques privées. Ils sont généralement obligés de recourir aux institutions de micro-finances et démarrer leur affaire dans l'espoir d'obtenir un autofinancement à partir des premières ventes. En l'absence d'un marché réel et solvable, les « perdus » se trouvent alors rapidement dans un état de cessation de paiement.

Les motivations exprimées par les « perdus » sont essentiellement attribuées à des facteurs négatifs. Avant la création entrepreneuriale, la plupart de ces entrepreneurs était inactive. Cela sous entend que leur choix de l'entrepreneuriat est plutôt obligé que voulu. La décision d'entreprendre n'est donc pas l'aboutissement d'une démarche réfléchie, mais d'une démarche par défaut pour échapper au chômage. D'autres, quittent leur emploi et s'engagent dans le parcours entrepreneurial car leur salaire est trop bas. D'autres encore jugent qu'ils appartiennent à une couche sociale défavorisée et pensent pouvoir réaliser une ascension sociale en créant leur entreprise.

Face à des difficultés qui menacent la survie de leur entreprise, les « perdus » privilégient de se décharger sur l'environnement, ils rejettent sur leur environnement à la fois leurs explications des causes et leurs solutions proposées : ils éprouvent ainsi une forte externalité de localisation de contrôle. Ainsi, ils croient plutôt à la chance, au hasard et au destin. Ils expliquent le succès des autres par le népotisme, les passe-droits, la corruption, etc. Ils ressentent un énorme besoin d'être soutenus et aidés par des personnes influentes.

Les « perdus » sont plutôt guidés par des objectifs personnels qu'entrepreneuriaux. Ils sont plus centrés sur le sauvetage de leur entreprise et donc peu enclins à l'innovation. Ils obéissent plus à une logique de survie que de développement, de croissance et d'innovativité. Obnubilés par le déficit de leur entreprise et submergés par un sentiment d'impuissance et d'incompétence, face à l'apparition des problèmes vitaux, les « perdus » réagissent d'une manière défensive. Pour eux, toutes les occasions deviennent bonnes pour mettre fin à leur

aventure entrepreneuriale vécue comme une expérience douloureuse. Le désinvestissement de l'objet perdu et le réinvestissement dans d'autres champs de vie possibles (Pailot, 2000) deviennent alors pour les « perdus » la seule issue envisageable pour sortir de la spirale de la « défaillance psychologique ».

3.2. CONFIGURATION B

La deuxième configuration est associée au portrait des « soutenus à bout de bras ». Ce profil représente près de 27,6% de l'échantillon total. A l'instar des « perdus », les « soutenus à bout de bras » disposent de peu d'expérience et peu de ressources financières propres. Ils se distinguent cependant des « perdus » sur le plan des ressources sociales mobilisées. Ils reconnaissent avoir été fortement aidés par des personnes provenant de leur entourage immédiat (des ami(e)s, des membres de la famille, etc.) et relationnel pour accéder aux ressources externes, notamment les ressources financières. C'est grâce à ce soutien qu'ils réussissent le plus souvent à sortir de la spirale de défaillance économique. La survie de leur petite entreprise émergente reste donc toujours tributaire d'un soutien externe.

Par opposition aux « perdus » qui ont été « contraints » à créer leur entreprise suite à un événement circonstanciel (chômage, insatisfaction professionnelle, etc.), et dont la décision d'entreprendre s'inscrit plutôt dans une logique de pression et de rupture, les « soutenus à bout de bras », se lancent dans la création entrepreneuriale plutôt selon une logique d'attraction et de continuation (exploitation du réseau relationnel, du savoir faire des parents, etc.). La création entrepreneuriale dans ce cas, n'est donc pas l'aboutissement d'une démarche par défaut, mais l'aboutissement d'une démarche réfléchie, planifiée par la famille qui trouve les occasions d'affaires et prépare le terrain pour ses enfants. Provenant le plus souvent de familles baignant dans les affaires, c'est par tradition que les « soutenus à bout de bras » décident de lancer leur propre projet d'entreprise. Motivés par un besoin d'accomplissement familial, ils considèrent leurs parents ou leurs proches comme modèles à imiter. Dans ce cas de figure, l'entrepreneuriat est vu comme une activité prestigieuse.

Les « soutenus à bout de bras » ont le plus faible score à la composante de l'externalité de localisation de contrôle. A l'inverse des « perdus », ils ont relativement moins le « profil d'externe ». Ils croient plutôt avoir un contrôle (ou une influence) significative sur l'évolution des cours des événements. Ils pensent qu'ils ont le pouvoir et la capacité de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Le sentiment de puissance qui les habite ne s'explique

pas par leur croyance en leurs propres compétences (sentiment d'auto-efficacité), mais par le sentiment de réconfort et de sécurité que leur procure le soutien familial et social. Cet élément explique, en partie, les perceptions positives qu'ils se font du contexte entrepreneurial qu'ils considèrent comme sources d'opportunités. Même s'ils sont de profils différents - plutôt « interne » pour les « soutenus à bout de bras » et externe pour les « perdus » - ces deux catégories d'entrepreneurs partagent une orientation plutôt individualiste qu'entrepreneuriale. Toutefois, alors que les « perdus » sont essentiellement motivés par des considérations financières (gagner de l'argent pour vivre décemment), l'orientation individualiste des « soutenus à bout de bras » est plutôt axée sur des gains symboliques et narcissiques procurés par l'occupation d'une position sociale dominante (Pailot, 2000).

3.3. CONFIGURATION C

La troisième configuration d'échec regroupe les entrepreneurs ayant le profil de « mégalomanes ». Ces derniers représentent près de 20% de l'échantillon d'enquête. Bien qu'ils soient reconnus par les témoins privilégiés comme étant en difficultés, les « mégalomanes » ont tendance à dissimuler leur défaite et déception en surévaluant la réussite économique de leur entreprise ainsi que leur niveau de satisfaction personnelle. L'existence des réponses contradictoires et incohérentes détectées à partir des questions de contrôle nous laisse présager que ce type d'entrepreneurs a tendance à « camoufler » le réel état de santé financière de son entreprise en surévaluant les indicateurs associés. Les « mégalomanes » cherchent ainsi à donner une image très positive d'eux-mêmes.

Contrairement aux « perdus » qui perçoivent le contexte entrepreneurial comme sources de menaces et de contraintes, les « mégalomanes », à l'instar des « soutenus à bout de bras », perçoivent l'environnement de création d'entreprise comme peu contraignant : ils estiment au contraire qu'il offre un cadre institutionnel favorable, ils éprouvent beaucoup moins de difficultés à accéder aux ressources externes et ils relativisent les problèmes inhérents à la vivacité de la concurrence. Les « mégalomanes » se considèrent détenteurs d'une expérience professionnelle suffisante, voire importante. Ils affirment qu'ils ont déjà une expérience antérieure dans le même secteur d'activité ou dans des activités très proches de celle de l'entreprise qu'ils ont créée. Toutefois, si on compare la durée d'expérience professionnelle antérieure et les perceptions qu'ils ont de leur expérience, on remarque qu'ils ont tendance à surestimer leur niveau d'expertise.

La surestimation des compétences propres développe chez la catégorie des « mégalomanes » un sentiment d'« auto-suffisance » qui les pousse à croire qu'ils peuvent contrôler leur environnement. Les « mégalomanes » ont alors tendance à relativiser et sous-estimer les contraintes contextuelles, contrairement aux « perdus » qui sont dominés par un sentiment d'impuissance. Le sentiment de l'auto-suffisance s'explique aussi par une évaluation positive que font les « mégalomanes » de leurs ressources sociales. Ils disent avoir dans leur réseau relationnel des « personnes ressources » et pensent être entourés par des personnes compétentes qui peuvent leur apporter aide et soutien en termes de formation et de conseil.

Malgré une carence en ressources financières, les « mégalomanes » invoquent le fort potentiel de croissance et développement de leur jeune petite entreprise. C'est sur leur expertise que ces entrepreneurs prétendent s'appuyer. Par opposition aux « perdus » qui se perçoivent peu instruits, rejetés, stigmatisés et qui obéissent plus à une logique de survie que de développement, les « mégalomanes » se perçoivent plus instruits, mieux intégrés socialement, meilleurs communicateurs et obéissent plus à une logique d'innovativité de croissance et de développement que de survie.

A l'instar des « perdus », la motivation des « mégalomanes » relève plutôt d'un choix obligé que délibéré. Les résultats de l'exploration qualitative montrent que les entrepreneurs de ce type ont tendance à mettre en avant les facteurs motivationnels positifs d'attraction aux dépens des facteurs négatifs de pression. Toutefois, l'examen de leur situation professionnelle préalable à la création (en chômage ou en activité), nous laisse envisager que la création entrepreneuriale relève plutôt d'un choix obligé (insatisfaction professionnelle) que délibéré (mettre leur expertise au bénéfice leur propre compte).

Les « mégalomanes » dissimulent une orientation plutôt individualiste. Ils sont attachés à leur entreprise pour des considérations purement individualistes axées principalement sur la reconnaissance sociale. En effet, l'analyse des données d'enquête montre que ce type d'entrepreneurs exprime le plus souvent son total accord avec des énoncés tels que: « je considère mon entreprise comme une extension de ma personnalité ; je me sens affectivement attaché(e) à mon entreprise ; je suis prêt(e) à vendre mes propres biens pour développer mon entreprise ». Cela nous laisse supposer que les « mégalomanes » ont un fort attachement « émotif » à leur entreprise. Le désengagement entrepreneurial est ainsi vu comme un renoncement à un « petit bout de soi » (Pailot, 2000). Paradoxalement, les mêmes répondants expriment leur total accord avec d'autres énoncés tels que: « j'accepte de vendre mon

entreprise si on me propose un prix satisfaisant ; pour l'avenir, je préfère saisir l'opportunité d'un emploi stable suffisamment rémunéré ». Ils envisageraient donc d'abandonner leur projet d'entreprise dès qu'une autre opportunité qu'ils jugent plus intéressante se présente à eux (vendre l'entreprise, emploi stable, etc.). Cela nous amène à conclure que les « mégalomanes » comme les « soutenus à bout de bras » adhèrent moins à des valeurs entrepreneuriales qu'à des valeurs individuelles axées plutôt sur l'estime de soi.

3.4. CONFIGURATION D

La quatrième configuration est représentée par le portrait des « éternels insatisfaits ». Ce profil représente près de 20,95% des entrepreneurs interrogés. Il regroupe ceux qui ont enregistré les meilleurs scores de performance et dont la situation financière personnelle s'est nettement améliorée suite à la création entrepreneuriale. Ils ne retirent aucune satisfaction. Ils sont au contraire très déçus par les résultats obtenus.

La motivation de réaliser des objectifs très ambitieux, l'évaluation négative des réalisations par rapport aux ressources investies, le taux interne de rentabilité de leur projet qu'ils jugent très faible par rapport à celui d'un autre projet d'investissement nécessitant le même capital, etc. sont parmi les éléments qui expliquent l'écart considérable entre les aspirations et les réalisations et par ricochet, l'état d'insatisfaction qu'éprouve cette catégorie d'entrepreneurs. Les « éternels insatisfaits » partagent les caractéristiques suivantes : à l'instar des « perdus », ils accusent la concurrence de constituer un obstacle majeur à la croissance et le développement de leur entreprise. Ils estiment qu'ils ont investi suffisamment de ressources pour soutenir une stratégie de croissance et de développement rapide. Cet élément explique en partie une volonté démesurée de croissance et développement rapide qui dépasse les moyens dont ils disposent.

Comme pour les « perdus », la création entrepreneuriale pour les « mégalomanes » relève plus d'un choix obligé que délibéré. Ils sont poussés par la nécessité de gagner de l'argent. Cependant, contrairement aux « perdus » qui cherchent à gagner de quoi vivre, les « éternels insatisfaits » cherchent à exposer leur richesse, à maintenir un certain mode de vie pour se donner une image sociale. Le passage d'un mode de vie étudiant (et/ou salarial) à un autre qui relève de l'activité entrepreneuriale pourrait être à l'origine d'une « crise psychologique » ressentie par ce type d'entrepreneurs. L'expérience entrepreneuriale est ainsi vécue comme un

changement profond qui provoque non seulement une rupture avec un mode de vie antérieur, mais aussi la disparition du plaisir associé à l'aventure entrepreneuriale.

Contrairement aux « perdus » qui sont principalement guidés par des objectifs personnels de survie, les « éternels insatisfaits » ont une orientation plutôt entrepreneuriale. Ils obéissent plus à une logique d'innovativité, de prise de risque et de croissance qu'à une logique de survie. Suite à une évaluation positive des ressources sociales et financières investies, ces entrepreneurs espèrent une croissance importante et rapide. Ils rehaussent ainsi le niveau de leurs aspirations et élargissent, par conséquent, le « gap » entre leurs attentes et leurs réalisations. Cet écart, quand il devient important est à l'origine d'une déception contenue, d'où le qualificatif d'« éternels insatisfaits ».

Malgré leur déception et étant donnée l'importance des ressources financières et sociales investies, ces entrepreneurs expriment un fort attachement à leur entreprise. Quand ils trouvent une opportunité plus tentante que l'entrepreneuriat, les « éternels insatisfaits » mettent en avant la volonté de maintenir en vie leur petite entreprise émergente, et ce dans l'espoir de concrétiser leurs souhaits.

3.5. CONFIGURATION E

La cinquième et dernière configuration d'échec regroupe les entrepreneurs ayant le portrait de « flambeurs ». Ils représentent près de 20% de l'échantillon d'enquête. Il s'agit d'individus qui ont créé une entreprise financièrement défailante. La création entrepreneuriale était à l'origine de leur appauvrissement personnel. Ils ont tout déboursé dans la création et le démarrage de leur entreprise. L'activité entrepreneuriale ne leur procure aucune satisfaction ni sur le plan personnel ni sur le plan professionnel. Ils sont très déçus car ils n'ont pas réussi à créer une entreprise qui s'accommode avec leur projet de vie personnelle et/ou familiale. La décision de cesser l'activité entrepreneuriale est jugée difficile et la poursuite du projet entrepreneurial est jugée indispensable. Sur les 21 entrepreneurs ayant le profil de « flambeurs » uniquement trois se sont désengagés de leur projet d'entreprise.

Bien qu'insatisfaits de leur situation personnelle et que leur entreprise soit déficitaire, les entrepreneurs ayant le portrait de « flambeurs » persistent et luttent encore pour maintenir en vie leur nouvelle entreprise. La discontinuité entrepreneuriale est perçue comme une rupture. Les investissements intenses sur les plans financier, moral, symbolique et narcissique ainsi que la peur d'une mort « sociologique » (perdre l'identité d'entrepreneur) sont parmi les

freins psychologiques qui empêchent les « flambeurs » d'envisager le désengagement de l'aventure entrepreneuriale comme sortie possible. Dans cette perspective, l'abandon du projet d'entreprise sera vécu comme la fin d'une histoire de vie, la perte d'un lien « émotif » fort et le renoncement à un « petit bout de soi » (Pailot, 2000).

Les flambeurs se trouvent dans l'impossibilité de se retirer de leur projet pour investir dans un autre (ils estiment qu'ils ne peuvent pas relever une rentabilité supérieure s'ils investissent leur capital dans un autre projet). Face à cette impasse stratégique, les « flambeurs » ne trouvent aucune autre sortie à part investir encore en termes de temps, d'énergie et d'argent dans une entreprise financièrement défailante. La décision de cesser l'activité entrepreneuriale est jugée difficile et la poursuite du projet entrepreneurial est jugée indispensable.

4. DISCUSSION

4.1. COMPARAISON ENTRE LA LITTERATURE ET LA TAXONOMIE INDUITE

La taxonomie à cinq configurations d'échec élaborée dans le cadre de cette recherche est assez différente de celle exposée dans les recherches antérieures. D'abord, elle est fondamentalement différente des typologies discriminantes qui opposent les entrepreneurs qui réussissent à ceux qui échouent (Cooper et al., 1994 ; Cooper, 1991 ; Dahlqvist et al., 2000 ; Lussier, 1995, 1996 ; Reid, 1999). Elle remet en question la logique binaire pour intégrer une logique de continuum. Ensuite, au-delà des approches centrées sur la notion de défaillance d'entreprises (Brid, 1989 ; Bruno et Leidecker, 1987 ; Crutzen et Van Caillie, 2009 ; Platt, 1985), la taxonomie relevée est plus complexe. Elle introduit une dimension d'ordre psychologique qui relève de la déception personnelle du fondateur et une autre dimension encore plus individuelle inhérente à la détérioration de la situation financière de l'entrepreneur suite à la création entrepreneuriale.

Même si aucune des recherches précédentes ne se focalise que sur l'échec des jeunes créateurs d'entreprises, les configurations empiriques identifiées sont cohérentes avec les configurations conceptuelles mises en évidence par Bruyat (1993) et xxxx (2010a). Tout en restant bien distincts, les « perdus », les « éternels insatisfaits » et les « flambeurs » ont été implicitement présentés par les auteurs précédents. Néanmoins, les deux portraits des « mégalomanes » et des « soutenus à bout de bras » ont été peu abordés dans la littérature sur l'échec entrepreneurial.

La première configuration d'échec représentée par les « perdus » pourrait être associée au scénario typologique d'échec total (xxxx, 2010a). Sur le plan économique, la nouvelle entreprise n'arrive pas à dégager une rente suffisante pour assurer la continuité de ses activités. Sur le plan psychologique, insatisfaits par les résultats réalisés par rapport aux attentes, très déçus par leur situation personnelle, les « perdus » admettent qu'ils sont dans l'impossibilité de réaliser des objectifs qui leur sont propres. Pour mettre fin à leur « souffrance psychologique », ils décident d'abandonner leur projet d'entreprise. Il s'agit selon Bruyat (1993) d'un désastre : un échec organisationnel et individuel sur tous les plans. Le profil d'entrepreneurs « perdus » est proche de celui de l'« exclu » inclu par Hernandez (2001, p.106) dans sa typologie. Il s'agit notamment de « jeunes peu formés, ou mal orientés, à qui le système productif n'offre aucune opportunité satisfaisante » (Hernandez, 2001, p.106). Dès lors, la création entrepreneuriale leur apparaît comme « une solution pour éviter la marginalisation croissante ou un avenir professionnel peu promoteur » (Hernandez, 2001, p.106). Le portrait de créateur « isolé » de Marchesnay (2000, p.269) est aussi proche de celui des « perdus ». Ces entrepreneurs sont généralement peu intégrés dans la vie économique et sociale de leur environnement local qui est perçu comme hostile. Leur isolement est le plus souvent le fruit d'une attitude réactive-défensive. Ils disposent de peu d'appuis locaux. Leur compétitivité est faible. Ils obéissent plus à une logique de survie que de développement.

La deuxième configuration d'échec représentée par les « soutenus à bout de bras » est proche du scénario typologique de survie avec destruction des ressources (xxxx, 2010a). Malgré la faible performance économique, qui s'explique en partie par une mauvaise allocation des ressources, l'entrepreneur retire une satisfaction personnelle : en maintenant la survie de son entreprise « non rentable », il concrétise des objectifs qui lui sont propres. C'est grâce au soutien externe, notamment l'appui familial qui leur ouvre les portes de la réussite, que les « soutenus à bout de bras » échappent continuellement à la faillite. Ce portrait est aussi proche de celui des « satisfaits » défini par Bruyat (1993) : bien que l'entreprise survive avec des résultats déficitaires (Platt, 1985 et Brid, 1989), le dirigeant-fondateur s'assure un emploi stable, et peu contraignant. Il éprouve une satisfaction d'avoir des revenus personnels confortables, tout en étant à la tête d'une entreprise, même si celle-ci n'a pas de perspective de croissance et de rentabilité intéressantes, ni même une valeur à la vente (Bruyat, 1993).

Ce profil est proche de celui qualifié par Capiez et Hernandez (1998) de « tranquille » : l'entrepreneur ne souhaite plus investir dans la croissance et le développement de son affaire. Même limitée, la performance est considérée par lui comme satisfaisante. Il s'agit selon Crutzen et Van Caillie (2009) des micro ou petites entreprises, qui depuis la création, ont des performances médiocres. Cet état de non performance s'explique par un manque de compétences en gestion du dirigeant-fondateur qui cherche principalement son enrichissement personnel au détriment du bon fonctionnement et développement de l'entreprise et/ou par une divergence entre les intérêts personnels du dirigeant-fondateur et les intérêts de son entreprise. Selon Bruyat (1993), ce cas pourrait être qualifié d'escroquerie délibérée : bien que l'entreprise ait échoué, son créateur a, en définitive, atteint ses objectifs. Le profil des « soutenus à bout de bras » se rapproche de ce que Marchesnay (2000, p.270), dans sa typologie, qualifie de « notable ». Celui-ci comme le « soutenu à bout de bras », bénéficie d'une meilleure insertion dans son environnement local. Il participe activement à la vie locale économique et sociopolitique et se construit un réseau fort de relations personnelles.

La troisième configuration, associée au profil de « mégalomanes », est proche du scénario typologique de l'échec zéro (xxxx, 2010a). Ces entrepreneurs expriment un sentiment global de réussite, prétendent avoir créé une entreprise rentable qui dégage des résultats financiers importants et dont ils sont très satisfaits. Ils la trouvent conforme à leur projet de vie personnel. Les « mégalomanes » invoquent une volonté acharnée d'innover. Toutefois, ils ne disposent pas réellement des ressources et compétences adéquates pour soutenir des actions centrées sur l'innovativité. Dans cette perspective, le profil des « mégalomanes » est proche de celui de « prospecteur » de Miles et Snow (1978). Il s'agit des entrepreneurs qui ont une innovation de produit ou de procédé, mais les investissements de fabrication et de commercialisation de l'innovation dépassent de loin leurs propres ressources et compétences.

Par opposition aux « perdus » qui se perçoivent peu instruits, rejetés par leur environnement, stigmatisés, obéissant plus à une logique de survie que de développement, les « mégalomanes » se perçoivent plus instruits, mieux intégrés socialement, meilleurs communicateurs obéissant plus à une logique d'innovativité de croissance et de développement que de survie. De ce point de vue, la figure de « mégalomanes » est proche de celle d'« opportuniste » de Smith (1967).

La configuration d'échec associée aux portraits des « éternels insatisfaits » se rapproche du scénario typologique de « survie avec déception de l'entrepreneur ». La nouvelle entreprise réalise des performances financières, sa continuité est assurée. Mais malgré la réussite de son entreprise, l'entrepreneur n'arrive pas à réaliser ses aspirations et attentes initiales qui présupposent la prédominance des objectifs économiques.

Le portrait des « éternels insatisfaits » est proche de celui de « stress » mis en évidence par Bruyat (1993) et qui décrit la situation au sein de laquelle la réussite professionnelle est tempérée par des difficultés familiales (le créateur a dû tout sacrifier pour son entreprise et il le regrette) ; il a dû affronter de nombreuses difficultés, notamment face aux banques et, souvent, face à son personnel. Bien que son entreprise soit prospère, le dirigeant ne semble pas satisfait de la situation, il subit un stress considérable. Ce cas est aussi présenté par Crutzen et Van Caillie, (2009) qui décrivent la situation de difficultés dans laquelle se trouve l'entreprise suite à des problèmes personnels qui handicapent son fonctionnement. En plus des problèmes extra-professionnels, l'état d'insatisfaction pourrait s'expliquer par la non-exploitation des opportunités offertes par l'environnement. Ils jugent insuffisante la performance de leur nouvelle entreprise par rapport à d'autres opportunités d'investissement ; ils regrettent de ne pas avoir suffisamment exploité les possibilités offertes par l'environnement. Ce regret est à l'origine d'une auto-évaluation négative des résultats réalisés par rapport à ceux désirés. De ce point de vue, ce « portrait » d'échec ressemble à celui de Platt (1985) et Brid (1989) : survie de l'entreprise avec des gains financiers minimes malgré les opportunités qu'offre l'environnement de création.

La configuration d'échec associée aux « flambeurs » est proche du scénario typologique de survie marginale (xxxx, 2010a). Ce scénario décrit la situation de la nouvelle entreprise qui arrive à maintenir sa survie mais où le créateur est déçu par sa situation d'entrepreneur. Malgré l'absence de satisfaction de sa situation personnelle, il retire une satisfaction économique en échappant à la faillite. Ce portrait ressemble à celui de « déception », défini par Bruyat (1993), associé aux individus qui ont créé une entreprise qui se révèle peu rentable et sans perspective de croissance. Dans ce cas, les entrepreneurs sont contraints de déployer des efforts considérables pour faire survivre l'entreprise sans en retirer satisfaction sur le plan personnel. Ils sont condamnés à effectuer des tâches qu'ils jugent inintéressantes. Bien qu'ils souhaitent abandonner leur projet d'entreprise, le désinvestissement est souvent difficile à la fois du fait de leurs engagements financiers et parce qu'ils n'ont pas de temps disponible pour

préparer une reconversion (impasse stratégique). Ce profil ressemble aussi à celui de résignation mis en évidence par Bruyat (1993) : le projet d'entreprise n'assure ni revenus importants, ni satisfactions à la mesure de ce qu'attend l'entrepreneur. Faute de mieux, celui-ci s'y résigne.

4.2. LES IMPLICATIONS POUR L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

L'intérêt des résultats de la présente recherche réside aussi dans ses apports managériaux. De ce point de vue, les enseignements de ce travail sont susceptibles de faire l'objet auprès des professionnels de l'entrepreneuriat à l'image des accompagnateurs des réflexions complémentaires à leurs pratiques. Nos résultats laissent apparaître quelques premières pistes pour une prise en compte du caractère multiforme de l'échec entrepreneurial dans l'accompagnement entrepreneurial (Berger-Douce, 2010).

Les « perdus », par exemple ont été distingués des autres par un faible niveau d'expertise, une sous capitalisation financière et une vulnérabilité relationnelle. Ils sont aussi dénués de toute motivation et détermination pour assurer la continuité entrepreneuriale. Un accompagnement spécifique de ce type d'entrepreneurs pourrait donc privilégier la formation, le soutien financier et la mise en réseau avec des acteurs professionnels (clients, consultants, entrepreneurs expérimentés, etc.). Leur état de déception et de désespoir, leur envie d'abandonner la voie courageuse d'entreprendre conduit à d'autres besoins en termes de soutien moral et de renforcement mental. Les accompagnateurs peuvent ainsi prévoir une préparation psychologique en termes de développement de l'image de soi, d'augmentation du sentiment de l'auto-efficacité, de réconfort et de sécurisation beaucoup plus importante pour ce type d'entrepreneurs qui se sentent le plus souvent seuls et impuissants face à l'apparition de difficultés vitales. Des stratégies de sorties positives peuvent être aussi conçues à l'image de la recherche des repreneurs « aventuriers¹ » au sens de Geraudel et al. (2009) qui accepteront de reprendre en partie ou en totalité les activités de l'entreprise mourante. Afin d'éviter que la nouvelle entreprise disparaisse en laissant un passif important, il est préférable que la reprise soit envisagée avant d'atteindre le seuil critique des pertes. En cas de cessation total des activités, l'échec doit être considéré pour les « perdus » comme source d'apprentissage permettant d'augmenter leur chance d'accès au marché du travail et/ou la

¹ - Les repreneurs « aventuriers » ont tendance à favoriser la recherche d'entreprises en difficultés et/ou en redressement. Ils ont le goût du risque et aiment relever les défis entrepreneuriaux (Geraudel et al., 2009).

réussite d'un nouveau projet entrepreneurial. D'où l'intérêt de l'entrepreneuriat de la seconde chance.

A l'opposé des « perdus » qui sont dépourvus des ressources sociales vitales, les « soutenus à bout de bras » réussissent à maintenir en vie leur affaire en s'appuyant sur un réseau personnel, notamment familial, qui facilite l'accès à de nouveaux clients et l'obtention de crédits. En revanche, ils manquent de compétences en gestion financière, ce qui explique, en partie, les performances médiocres enregistrées dès le démarrage de leur entreprise. Un accompagnement spécifique de ce type d'entrepreneurs pourrait donc privilégier une formation en gestion comptable et financière ainsi qu'une mise en réseau avec des créateurs d'entreprises performantes qui ont fait cavalier seul. L'objectif est donc de favoriser un apprentissage cognitif axé sur l'augmentation des connaissances et des compétences en gestion (apprendre à rationaliser les dépenses, à rentabiliser les ressources investies, à devenir autonome, etc.). Sur le plan psychologique, un apprentissage affectif pourra ancrer dans l'état d'esprit des « soutenus à bout de bras » une logique d'action plutôt entrepreneuriale axée sur la proactivité, l'innovativité et la prise de risque, et ce afin de se détacher d'une logique d'action individualiste axée sur l'enrichissement personnel et la reconnaissance sociale. Pour ce faire, il faut apprendre à faire une séparation entre les intérêts personnels de l'entrepreneur et les intérêts de son entreprise. En ce qui concerne le financement, alors que les banques se montrent souvent réticentes à financer des projets portés par des entrepreneurs ayant le portrait de « perdus », les « soutenus à bout de bras » sont plus favorisés. Du fait que leur nom de famille constitue en pratique le « réel-gage » pour les banquiers, ces derniers perçoivent moins de risque d'insolvabilité que quand il s'agit des « perdus ». Faciliter l'obtention des crédits à moyen terme avec des conditions favorables est un élément essentiel pour sauver les créateurs « perdus » de la spirale de la défaillance. En revanche, une limitation du recours à des découverts bancaires pour les « soutenus à bout de bras » est un élément essentiel afin de les inciter à apprendre à rationaliser et à anticiper leurs dépenses. En effet, ces « soutenus à bout de bras » sont par définition à la tête d'entreprises, qui malgré leur survie, sont des machines à fabriquer des pertes.

Les entrepreneurs « mégalomanes », bien que leurs difficultés soient connues par les observateurs externes, ont tendance à camoufler leur échec personnel en surévaluant leurs performances personnelles. Les dispositifs d'accompagnement pourraient fournir un soutien individuel qui a pour finalité d'apprendre aux « mégalomanes » à faire émerger une vision

modeste de leurs propres compétences et plus pragmatique du contexte de la création entrepreneuriale et ce, afin de baisser leur niveau d'excès de confiance. Néanmoins, le délire mégalomane centré sur la surestimation par le « mégalomane » de sa propre personne (conviction irrationnelle de ses propres exploits et compétences) constitue pour les accompagnateurs un obstacle pour reconnaître leur réel besoin en termes de formation, de maillage en réseau et de soutien financier.

Les « éternels insatisfaits » disposent des ressources financières suffisantes mais d'une faible connaissance du secteur. Bien qu'ils soient à la tête d'une entreprise financièrement performante, ils sont déçus par leur expérience entrepreneuriale. La visée trop ambitieuse liée à une volonté de croissance rapide soutenue par une stratégie d'investissement massif, l'auto-évaluation négative des réalisations par rapport aux attentes, les problèmes personnels qui interfèrent dans la vie professionnelle, le sacrifice du temps de loisir et familial au profit du temps dédié à l'entrepreneuriat, les relations conflictuelles avec des partenaires externes, l'isolement et l'éloignement des personnes de confiance, le passage d'une situation de « non-entrepreneur » à une situation d'« entrepreneur », etc. (xxxx, 2010c) sont parmi les éléments qui expliquent l'insatisfaction de cette catégorie d'entrepreneurs. Afin de sortir de cette crise psychologique, un dispositif d'accompagnement plutôt axé sur le réconfort, l'encouragement et la sécurisation des « éternels insatisfaits » s'avère indispensable. Pour éviter le risque d'une croissance rapide non maîtrisée, un accompagnement spécifique pour ce type d'entrepreneurs pourrait aussi privilégier la mise en relation avec des dirigeants-propriétaires des PME en hyper-croissance.

La typologie taxonomique identifie enfin les entrepreneurs ayant le portrait de « flambeurs ». Il s'agit de jeunes créateurs d'entreprises en danger de mort. Ils luttent pour maintenir en vie une entreprise financièrement défailante qui ne procure aucune satisfaction sur le plan personnel. Face à l'absence d'autres issues de secours et faute de mieux, ils se sont résignés. Un accompagnement spécifique pour ce type de jeunes créateurs d'entreprises en difficultés pourrait comme dans le cas des « perdus » fournir des leviers tels que le développement du sentiment de confiance en eux-mêmes en les assurant sur leurs propres compétences et capacités. Cela leur donnera plus d'envie et de volonté pour continuer l'aventure entrepreneuriale. L'accompagnement dans la recherche de fonds, de subventions ou de nouveaux capitaux pour assainir la situation financière de leur petite entreprise

émergente ainsi que la mise en relation avec des entrepreneurs ayant réussi à échapper définitivement de la spirale de la défaillance s'avère aussi indispensable.

CONCLUSION

Une analyse taxonomique au moyen d'une double classification hiérarchique et non hiérarchique a été menée sur la base d'un échantillon comprenant 105 jeunes créateurs d'entreprises en difficultés. Les résultats montrent qu'il existe cinq configurations d'échec, chacune est associée à un « portrait » caricatural d'entrepreneurs que nous avons nommés les « perdus », les « soutenus à bout de bras », les « mégalomanes », les « éternels insatisfaits » et les « flambeurs ».

Cette taxonomie empirique permet de nuancer une vision parfois réductionniste de l'échec entrepreneurial. L'image la plus simpliste et usuelle qui associe ce phénomène à l'image de l'entrepreneur en faillite s'efface devant des résultats beaucoup plus nuancés. Si ce type d'entrepreneurs est généralement caractérisé par un faible niveau d'instruction, peu d'expérience professionnelle, une faible connaissance du secteur, peu d'expérience managériale, etc. les profils des entrepreneurs qui échouent sont en réalité beaucoup plus contrastés. Il y a, par exemple, peu de ressemblances entre le groupe des entrepreneurs que nous avons qualifiés de « perdus » et ceux qualifiés de « soutenus à bout de bras ». Gérer la diversité observée dans l'échantillon des jeunes créateurs d'entreprises en difficultés devient alors un enjeu important pour les dispositifs d'accompagnement.

Comme pour toute étude empirique traitée quantitativement, il y a des biais liés à la collecte et au traitement des données. Il serait alors intéressant de tester la portée des résultats obtenus en utilisant des données issues d'une enquête plus large utilisant des données de panel. Cette nouvelle analyse permettrait, d'une part, de confirmer ou non les résultats obtenus, et d'autre part, de mettre en évidence une éventuelle évolution des sous-catégories d'entrepreneurs en situation d'échec. De la même façon, les données utilisées ici ne portent que sur un seul pays, à savoir la Tunisie. Il est légitime de se demander si l'on peut obtenir les mêmes résultats dans d'autres pays. Si ces recherches futures font apparaître des résultats différents, il conviendrait alors de mener de nouveaux travaux pour expliquer l'origine de ces différences en établissant des comparaisons internationales. Ces travaux permettront d'établir si on peut mettre en évidence une seule typologie des échecs entrepreneuriaux, quel que soit le pays, ou s'il existe des différences culturelles en matière d'échec entrepreneurial.

Enfin, une des voies de recherche futures parmi les plus prometteuses consisterait à tenter de mettre en évidence des liens de causalité entre les types d'entrepreneurs obtenus dans la présente recherche et l'échec de leur entreprise en termes de risque faillite. *A priori*, le risque de faillite des entreprises nouvellement créées par des entrepreneurs ayant le portrait des « perdus » est plus élevé que celles créées par des entrepreneurs ayant le profil des « soutenus à bout de bras ». La relation inverse est aussi envisageable. Des recherches ultérieures permettraient de valider ou réfuter cette hypothèse, alors qu'elle peut être fondamentale pour des investisseurs publics ou privés.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdesselam, R., J. Bonnet. et N. Le Pape (2004), An Explanation of the Life Span of New French Firms, *Small Business Economics*, 23: 3, 237-254.
- Altman, E.I (1968), Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *Journal of Finance*, 23: 4, 589-609.
- Bacq, S., O. Giacomini et. F. Janssen. (2009), L'échec et la seconde chance, in F. Janssen (dir.), *Entreprendre, Une introduction à l'entrepreneuriat*, de boeck, 255-264.
- Berger-Douce, S (2010), Le rôle de l'accompagnement dans l'échec entrepreneurial, *Journal of Social Management/ Zeitschrift für Sozialmanagement*, 8 : 1/2, 65-90.
- Biga, D.M (2008), *An Empirical Taxonomy of Early Growth Trajectories*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Catholique de Louvain.
- Bird, B. (1989), *Entrepreneurial behavior*, Scott Foresman and Company.
- Bouhaouala, M (2008), *Management de la petite entreprise des loisirs sportifs : une approche socioéconomique*, De Boeck Université, Collection : New Management.
- Bouroche, J.M. et G. Saporta (1989), *L'analyse des données*, Paris : PUF.
- Boyd, D.P. et D.E. Gumper (1983), The effects of stress on Early stage-Stage Entrepreneurs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Brunet-Mbappe, A (2009), Une nouvelle approche de l'échec et ses apports à la démarche Entrepreneuriale, *6ième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sophia Antipolis.
- Bruno, A.V. et J.K. Leidecker (1988), Causes of new venture failure: 1960s vs. 1980s, *Business Horizons*, 31 : 6, 51-56.
- Bruyat, C (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Bruyat, C (2001), Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1 :1, 25-42.
- Candau, P (1981), Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'Economie Industrielle*, 16 : 2, 16-33.
- Cannon, M. et A.C. Edmondson (2001), Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups, *Journal of Organizational Behaviour*, 22: 2, 161-177.
- Capiez, A. et E.M. Hernandez (1998), Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise, *Revue Internationale PME*, 11 : 4, 11- 43.
- Chrisman, J.J., A. Bauerschmidt. et C.W. Hofer (1999), The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22: 1, 5-29.

- Churchill, Jr.G.A (1979), *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*, *Journal of marketing*, 16:1, 64 - 73.
- Cooper, A (1993), Challenges in predicting new firm performance, *Journal of Business Venturing*, 8: 3, 241-253.
- Cooper, A.C. et W.A. Artz. (1995), Determinants of Satisfaction for entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 10, 6, 439-457.
- Cooper, A.C., F.J. Gimeno-Gascón. et C.Y. Woo. (1994), Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9: 5, 371-395.
- Cooper, A.C., J. Gascon et C. Woo. (1991), A Resource-Based Prediction of New Venture Survival and Growth, *Academy of Management Proceedings*, 113-119.
- Cope, J., F. Cave et S. Eccles (2004), Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure, *Venture Capital*, 6: 2/3, 147-172.
- Coquelet, M.L (2009), *Entreprises en difficulté, instruments de paiement et de crédit*, Dalloz.
- Crutzen, N. et D. Van Caillie (2009), Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micro-et petites entreprises en difficulté, *Revue Internationale PME*, 22,1, 101-128.
- Dahlqvist, J., P. Davidsson. et J. Wiklund (2000), Initial Conditions as Predictors of New Venture Performance: A Replication and Extension of the Cooper et al. study, *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1:1, 1-17.
- Everett, J. et J. Watson (1998), Small Business Failure and External Risk Factors, *Small Business Economic*, 11, 4, 371-390.
- Filion, L.J (2000), Typologie d'entrepreneur – Est-ce vraiment utile ?, in T. Verstraete (dir.) *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS, 251-262.
- Fitzpatrick, P.J (1932), A comparison of the ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies, *The Certified Public Accountant*, november, 656- 662.
- Fotopoulos, G. et H. Louri (2000), Location and Survival of New Entry, *Small Business Economic*, 4, 4, 311-321.
- Fritsch, M., U. Brixy et. O. Falck (2006), The Effect of Industry, Region, and Time on New Business Survival - A Multi-Dimensional Analysis, *Review of Industrial Organization*, 28: 3, 285-306.
- Geraudel, M., A. Jaouen, A. Missonier et D. Salvétat (2009), Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme, *Revue Internationale P.M.E*, 22 : 3/4, 13-30.
- Guilhot, B (2000), Défaillances d'entreprise : Soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques, *Revue Française de Gestion*, 130, septembre-octobre, 52-67.
- Hannan, M.T. et J. Freeman (1977), The population ecology of organisations, *American Journal of Sociology*, 82, 5, 929-964.
- Hernandez, E.M (1999), *Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'harmattan.
- Hernandez, E.M (2001), *L'entrepreneuriat – Approches théoriques*, l'Harmattan.
- Hernandez, E.M (2006), Les trois dimensions de la décision d'entreprendre. *Revue française de gestion*, 9 : 10, 168-169, 338-357.
- Jennings, P.L. et G. Beaver (1995), The managerial dimension of small business failure, *Journal of Strategic Change*, 4: 4, 185-200.
- Jolibert, A. et P. Jourdan (2006), *Marketing research - Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod.
- Levinthal, D.A (1991), Random walks and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36: 3, 397-420.

- Littunen, H., E. Storhammar et T. Nenonen (1998), The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment, *Entrepreneurship & Regional Development*, 10,3,189-202.
- Lorrain, J., A. Belley. et L. Dussault (1998), Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE), 4^{ème} CIFPME, *Université de Metz et Université de Nancy*.
- Lussier, R.N (1995), A nonfinancial business success versus failure prediction model for young Firms, *Journal of Small Business Management*, 33, 1, 8-20.
- Lussier, R.N (1996), A start-up Business Success versus Failure Prediction Model For the Retail Industry, *The Mid-Atlantic of Business*, 32, 2, 79-92.
- Lussier, R.N. et S. Pfeifer. (2001), A Crossnational Prediction Model for Business Success, *Journal of Small Business Management*, 39 : 3, 228-239.
- Malécot, J.F (1991), Analyse historique des défaillances d'entreprises: une revue de la littérature, *Revue d'économie financière*, 19 : 205-226.
- Malhotra, N (2004), *Analyse typologique, Etudes marketing avec SPSS*, Paris : Pearson Education.
- Marchesnay, M (2000), Entrepreneuriat et Territoire, in T. Verstraete (dir.) *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS, 264-274.
- McGrath, R.G (1999), Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure, *Academy of Management Review*, 24, 1, 13-30.
- Mellahi, K. et A. Wilkinson (2004), Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework, *International Journal of Management Reviews*, 5/6:1, 21-41.
- Mignon, S. (2001), *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Vuibert, 1ère édition.
- Miles, R. et C.C. Snow. (1978), *Organization Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D (1996), Configurations revisited, *Strategic Management Journal*, 7, 505-512.
- Moreau, R. (2007), La réussite entrepreneuriale : proposition pour un modèle explicatif général », *Gestion 2000*, 24 : 3, 45-62.
- Murphy, G.B. et S.K. Callaway. (2004), Doing Well and Happy About It ? Explaining Variance in Entrepreneurs' Stated Satisfaction with Performance, *New England Journal of Entrepreneurship*, 7 : 2, 15-27.
- Pailot, P (2000), De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise, in T. Verstraete (dir.) *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS, 264-274.
- Pires, A. (1997), *Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique*, les classiques des sciences sociales.
- Platt, H.D. (1985), *Why Companies Fail: Strategies for Detecting, Avoiding, and Profiting from Bankruptcy*, Lexington Books.
- Poroli, C. (1999), La multidimensionnalité de la mort des organisations, *Cahier n°274, Centre de recherche DMSP Dauphine Marketing Stratégie prospective*.
- Quivy, R. et L. Van Campenhoudt. (1995), *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris.
- Reid, C (1999), Complex actions and simple questions: How new entrepreneurs stay in business, *Small Business Economics*, 13: 4, 303-315.
- Rivet, A (2007), TPE en difficultés, TPS saines : quelles différences ? Métiers de l'artisanat, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 228, 73-84.
- Robert, F., Marquès, P., Lasch, F. et Le Roy (2010), Les entrepreneurs dans les technologies de l'information et de la communication - Proposition d'une typologie, *Revue Internationale P.M.E*, 23 :1, 63-90.

- Roff, E.R., M.S, Lee, et D.C, Suh (2004). "Who Done It?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42: 4, 364-376.
- Singh, S., P. Corner. et K. Pavlovich (2007), Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management & Organization*, 13: 4, 331-344.
- Smith, N.R (1967), The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company, *Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University*, 109.
- Stearns, T.M., N.M. Carter., P.D. Reynolds et M.L. Williams (1995), New Firm Survival: industry, strategy and location, *Journal of Business Venturing*, 10 : 1, 23-43.
- Sutton, R.I (1987), The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting, *Administrative Science Quarterly*, 32: 4, 542-569.
- Thiétart, R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Thornhill, S. et R. Amit (2003), Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources, *Document de recherche n°202*, Division de l'analyse microéconomique, Statistique Canada.
- Valéau, P (2006), L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5 : 1, 31- 57.
- Van Praag, C.M (2003), Business survival and success of young small business owner, *Small Business Economics*, 21: 1, 1-17.
- Verstraete T. et A. Fayolle (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 : 1, 33-52.
- 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*.
- Witmeur O. et M. Biga Diambeidou (2010), Approche configurationnelle de la croissance : Typologie vs. Taxonomie, *Working Paper, Université Libre de Bruxelles*.
- Witmeur, O. (2008), Evolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises : modélisation à partir des configurations et des processus, *9 ième Conférence du CIFEPME*, Louvain-la-Neuve.
- Zacharakis, AL., GD. Meyer et J. DeCastro (1999), Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 37, 3, 1-14.

ANNEXE A

Dimensions	Sous-dimensions	Variables/Indicateurs
Contraintes contextuelles	Obstacles institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Politique fiscale (impôts, taxes, douane, etc.). - Lourdeurs des formalités administratives. - Politique de financement des banques. - Inadaptation des règles sur la concurrence (concurrence déloyale, etc.). - Insuffisance du dispositif de protection contre l'imitation. - Faiblesse de l'accompagnement au démarrage des nouvelles entreprises.
	Difficulté d'accès aux ressources externes	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés d'accès aux crédits bancaires. - Difficultés d'accès à une main d'œuvre qualifiée. - Difficultés d'accès à la matière première. - Difficultés d'accès aux réseaux de distribution. - Manque de clients. - Difficultés d'accès à l'information.
	Vivacité de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> - Guerre des prix. - Utilisation de la réduction des coûts comme principale source d'avantage. - Utilisation d'une stratégie basée sur l'effort de promotion et de publicité. - Introduction de nouveaux produits/services.
	Contraction des marchés	<ul style="list-style-type: none"> - Limitation des opportunités de développement. - Déclin des marchés.
Carence en ressources	Manque d'expertise	<ul style="list-style-type: none"> - Formation de base de l'entrepreneur. - Proximité du domaine de formation du domaine d'activité de l'entreprise. - Formation spécifique préalable à la création. - Expérience professionnelle générale. - Expérience dans le même domaine d'activité. - Similarité entre l'ancienne et la présente affaire.
	Fragilité du réseau relationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Appartenance à une famille d'entrepreneurs. - Aide et soutien du réseau familial. - Importance du réseau relationnel. - Importance du réseau familial et professionnel. - Importance du portefeuille initial clients. - Composition du portefeuille clients. - Origine sociale du fondateur.
	Sous-capitalisation financière	<ul style="list-style-type: none"> - Capital initial à la création. - Insuffisance des ressources investies par rapport à ce que nécessite le projet comme financement. - Multiplicité des sources de financement.
Manque de motivation	Motivation de nécessité	<ul style="list-style-type: none"> - Création par besoin/par nécessité. - Absence d'un emploi suffisamment rémunéré. - Apporter aide et soutien à la famille. - Chercher un statut social dans la société. - Gagner de l'argent
	Externalité de la localisation de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance à la chance dans la réussite. - Croyance au soutien de Dieu dans la réussite. - Croyance au soutien des autres dans la réussite.
	Manque d'attachement à la nouvelle entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Envie d'abandonner le projet d'entreprise. - Les objectifs à travers la création sont liés aux besoins personnels de l'entrepreneur. - Maintenir en vie l'entreprise faute d'autres possibilités. - Arrêter l'entreprise aurait plus d'inconvénients que d'avantages. - L'entrepreneur accepte de vendre son entreprise si on lui propose un prix satisfaisant. - L'entrepreneur préfère saisir l'opportunité d'un emploi stable suffisamment rémunéré.
	Orientation individualiste vs. entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> - Propension à prendre des risques personnels. - Degrés de proactivité. - Degrés d'innovativité.
Echec entrepreneurial	Destruction de ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Performance économique de la nouvelle entreprise (CA, bénéfice net, rentabilité, santé financière de l'entreprise, etc.) - Enrichissement personnel de l'entrepreneur (dégradation de la situation financière de l'entrepreneur, insuffisances des revenus, non réalisation d'économies, revenus de l'entreprise inférieurs à ce que l'entrepreneur pourrait encaisser de l'activité salariale, etc.)
	Déception entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction de l'expérience entrepreneuriale - Satisfaction de la performance économique - Satisfaction personnelle
	Discontinuité entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> - La multiplicité des problèmes vitaux - La durabilité des problèmes - Continuité versus discontinuité

ANNEXE B - Barycentre des cinq groupes selon les variables de classement

Dimensions	Critères de classification	Percentiles			Groupes				
		0,33	0,5	0,66	1	2	3	4	5
Dimension économique	Performance financière de l'entreprise	2,4000	2,8000	3,0000	1,6833	2,4621	3,1619	3,5545	2,1143
	Rentabilité du projet par rapport à celle du marché ²	2,0000	3,0000	3,0000	4,6667	3,1034	1,4762	3,6818	1,7143
	Situation financière personnelle de l'entreprise	2,6000	3,2000	3,5333	1,5500	2,8138	3,7905	3,7909	2,5238
Dimension psychologique	Satisfaction personnelle	2,3333	3,0000	3,3333	1,3611	3,0805	3,8254	2,9697	2,0000
	Satisfaction économique	3,0000	3,0000	4,0000	1,9167	4,9655	3,0000	1,0000	4,0000
Discontinuité	Risque de discontinuité	0,9714	1,33	1,485	2,2667	1,2315	1,1184	1,2636	1,4762
	Nombre de cas de discontinuité				9/11	1/29	0/21	1/22	3/22

Critères de classification	Configurations				
	A	B	B	D	E
	Perdus 11.43%	Soutenus à bout de bras 27.62%	Mégalomanes 20%	Eternels insatisfaits 20.95%	Flambeurs 20%
Performance financière de l'entreprise	(--) ³	(-)	(++)	(++)	(--)
Rentabilité du projet par rapport à celle du marché	(--)	(0)	(++)	(--)	(++) ⁴
Situation financière personnelle de l'entreprise	(--)	(-)	(++)	(++)	(--)
Satisfaction personnelle	(--)	(0)	(++)	(0)	(--)
Satisfaction de la performance économique	(--)	(++)	(0)	(--)	(+)
Risque de discontinuité	(++)	(0)	(0)	(0)	(+)

² - Pour évaluer le taux de rendement interne du projet d'entreprise, nous avons utilisé une échelle inversée à cinq points. L'entrepreneur étant invité à répondre à la question suivante : est ce que vous pouvez avoir une rentabilité financière supérieure si vous aviez investi votre capital dans d'autres projets ?

³ - Une faible rentabilité interne par rapport à celui d'un autre investissement nécessitant le même capital.

⁴ - Impasse stratégique : absence d'un autre projet substituable présentant une rentabilité supérieure au projet d'entreprise.

Annexe C Dendrogramme

