

Repenser l'échec entrepreneurial des nouvelles entreprises.

Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative.

Ali Smida

Professeur

CREGEM, Université de Paris 13

A2ID, CR2S-Management

Alismida@aol.com

Nabil Khelil

Doctorant, NIMEC, IAE de Caen

ETHICS, ESSEC de Tunis

A2ID, CR2SM, IGS Paris

Khelil.nabil@laposte.net

Résumé

Cette communication essaie de conceptualiser l'échec entrepreneurial et d'en proposer une typologie. La conceptualisation et la typologie proposées ici sont articulées autour de trois dimensions. La première s'appuie sur la théorie d'écologie des organisations et accorde un rôle prépondérant au contexte entrepreneurial. Dans cette perspective, l'échec s'exprime en termes de discontinuité. La deuxième dimension recouvre les approches centrées sur la primauté des ressources, en particulier la « *resource-based theory* ». Dans cette perspective, l'échec de la nouvelle entreprise est analysé en termes de non-performance économique. La troisième dimension accorde un rôle important à la motivation entrepreneuriale. Selon cette vision, et en mobilisant, la « *goal-achievement gap theory* », l'échec des nouvelles entreprises est associé à la déception personnelle du fondateur suite à la non concrétisation de ses aspirations et attentes initiales. La conjonction de ces trois dimensions nous a permis de dégager une typologie de 8 scénarios ou catégories d'échec. Ainsi nous avons opposé l'« échec total » à la « réussite entrepreneuriale ». Entre ces deux extrêmes nous avons distingué respectivement 3 scénarios d'« échec marginal » et 3 scénarios d'« échec partiel ». Pour illustrer cette typologie, nous avons eu recours à une analyse qualitative exploratoire fondée sur l'étude de quatre cas de discontinuité.

Mots clés : échec entrepreneurial, entreprise nouvellement créée, scénario, typologie, satisfaction entrepreneuriale.

Introduction

Dans l'environnement turbulent d'aujourd'hui, les entrepreneurs prennent des risques considérables en se lançant dans un projet d'entreprise. Pour beaucoup, la vie de leur entreprise est courte et incertaine. Alors que certains réussissent, d'autres décident d'abandonner après seulement quelques années (Baldwin et al., 2000). Comme l'attestent les statistiques de l'INSEE¹, environ une entreprise sur deux disparaît avant la cinquième année de son existence. Créer une entreprise demeure donc une décision très risquée. Paradoxalement, la plupart des travaux qui s'inscrivent dans le champ de l'entrepreneuriat se concentre sur la réussite entrepreneuriale (Singh et al., 2007) au regard de la rentabilité, de la croissance des ventes ou de la survie. Même si les statistiques montrent que la disparition d'une nouvelle entreprise est un destin plus probable que sa survie (Baldwin et al., 2000), les entreprises émergentes qui échouent demeurent un groupe peu étudié (Singh et al., 2007).

Les quelques recherches sur l'échec des nouvelles entreprises donnent des résultats mitigés et contradictoires. Cette contradiction s'explique essentiellement par l'absence d'un consensus sur l'échec d'une entreprise récemment créée. C'est dans ce cadre que s'inscrit la question suivante : « qu'est ce un échec entrepreneurial ? » Pour répondre à ce questionnement, l'analyse des recherches antérieures tend à montrer une forte hétérogénéité conceptuelle. Dans chaque étude, l'échec est analysé différemment. Son appréciation ne peut être donc unanime dans la mesure où chaque auteur l'analyse selon l'objectif recherché (Sammur, 1995) et l'approche théorique mobilisée. Trouver un critère pour apprécier l'échec et pour le différencier de la réussite demeure une tâche difficile (Moreau, 2007). Pour contribuer à une meilleure compréhension de l'échec entrepreneurial, il convient donc, d'abord, de clarifier cette notion.

L'échec entrepreneurial est un concept polysémique : différentes acceptions lui ont été associées (Cope et al., 2004 ; McGrath, 1999 ; Singh et al., 2007). Plusieurs termes tels que mortalité, discontinuité, insolvabilité, faillite,... ont été utilisés pour désigner ce phénomène (McGrath, 1999 ; Cope et al., 2004). Certains auteurs le jugent à partir de la discontinuité de la nouvelle entreprise (Singh et al., 2007). D'autres l'apprécient sur la base de la défaillance économique de l'entreprise émergente. Malgré la diversité conceptuelle, l'acception la plus répandue tant dans la théorie que dans la pratique est celle qui assimile l'échec à la défaillance et/ou à la faillite (Zacharakis et al., 1999). Dans cette perspective, l'échec entrepreneurial est apprécié à partir des critères de la non-performance économique privilégiant ainsi une analyse unidimensionnelle du phénomène.

Avant d'être un simple concept sur lequel il n'y pas encore de consensus, l'échec entrepreneurial est un phénomène multidimensionnel. Pour contribuer à sa compréhension, la présente recherche propose deux apports principaux : une intégration d'un aspect d'ordre psychologique relevant davantage de la déception personnelle de l'entrepreneur et une vision synthétique de l'échec entrepreneurial afin d'échapper à une approche parcellaire et fragmentaire du phénomène.

¹ - Selon le tableau de l'économie française (2006), le taux de survie à trois ans est de 63,4% ; il est de 50,8% à cinq ans pour les entreprises créées en 1998.

Après avoir explicité les sources d'inspiration et les fondements théoriques à l'origine de notre conceptualisation (1), cette recherche essaie de mobiliser une approche « poly-théorique » dans une double perspective d'analyse conceptuelle (2) et typologique (3). Enfin, une illustration des apports de ce papier est proposée à partir de quatre cas exploratoires (4).

1. Sources d'inspiration et fondements théoriques

1.1. Sources d'inspiration

La littérature qui traite de la prospective, du management stratégique et de l'entrepreneuriat offre des modèles qui peuvent servir de base pour comprendre l'échec des entreprises émergentes. On peut citer, à titre indicatif, le modèle SMOCS² (Smida, 1992, 1995, 2006a, 2007), le « *Factor Coincidence Model* » (Watkins, 1976), la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (Bruyat, 1993, 2001), le modèle des « 3E » (Paturel, 1997) ainsi que le modèle des « 3F » (Paturel, 2007 ; Levy-Tadjine et Paturel, 2006).

S'inspirant de la théorie des ensembles (Diagramme de Venn) et en s'appuyant sur les concepts de la prospective, Smida (1992, p59-62) a initialement conçu le modèle SMOCS pour délimiter et étudier les différentes combinaisons d'avenirs. En combinant les trois catégories d'avenirs (les contraintes, les possibles et les souhaitables), ce modèle 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 (Smida, 2007). C'est dans ce cadre que s'inscrivent les contributions de ce modèle pour la théorie de la décision. En effet, le modèle SMOCS est utilisé dans plusieurs optiques : pour comprendre les contraintes de la décision (Smida, 2003) ; pour conceptualiser et modéliser les moments de prise de décision stratégique (Smida, 2006b) ; pour expliquer l'irrationalité d'une décision stratégique d'une façon générale (Smida, 2006c) et l'irrationalité de la décision entrepreneuriale de création d'entreprises d'une façon particulière (Khelil, 2006).

Par ailleurs, si nous cherchons à analyser l'échec entrepreneurial, nous pouvons utiliser le « *Factor Coincidence Model* » de Watkins (1976). Ce modèle tente d'expliquer la décision de créer sa propre entreprise par la coïncidence de trois facteurs : la motivation entrepreneuriale, la perception d'une opportunité d'affaire, et le savoir-faire de l'entrepreneur potentiel. En effet, lorsqu'un individu est animé d'une motivation pour créer sa propre entreprise, lorsqu'il possède des savoirs-faire cohérents avec l'opportunité d'affaire qu'il perçoit, alors une entreprise, ayant toute chance de réussir, sera fort probablement créée.

En prenant appui sur le « *Factor Coincidence Model* », Bruyat (1993, 2001) s'est intéressé aux éléments stratégiques et psychologiques de la démarche de création d'entreprise. Il définit ainsi la configuration stratégique instantanée perçue (CSIP). La CSIP est la mise en harmonie et en cohérence des aspirations de l'entrepreneur avec la perception de ses compétences et de ses ressources et avec la perception des opportunités ou des possibilités qu'offre l'environnement. Ces perceptions concernent le présent mais aussi le futur (Bruyat, 1993, p. 196). La CSIP d'un individu exprime des buts et des objectifs perçus à travers l'analyse conjointe de ses aspirations, de ses compétences et de ses ressources et, enfin, des possibilités de l'environnement.

² - SMOCS : Stratégies de Moyens, Objectifs, Contraintes Scénarisés.

Pour simplifier l'analyse du phénomène entrepreneurial qui se fonde sur la CSIP, Paturel (1997) a proposé le modèle des « 3E » qui est représenté de la même façon que le modèle SMOCS (Smida, 1992, 1995). Il explique ainsi l'émergence d'une entreprise ou d'un projet viable par la convergence entre les aspirations du créateur (E1), les compétences et ressources intégrées à l'entreprise (E2) et les possibilités de l'environnement (E3).

Par ailleurs, le modèle des « 3F » (Paturel, 2007 ; Levy-Tadjine et Paturel, 2006) apporte un éclairage intéressant pour notre analyse conceptuelle. Ce modèle conçu pour expliquer la performance des PME, distingue trois dimensions : l'efficacité (F1) qui consiste à approcher les objectifs réalisés des objectifs initialement fixés ; l'efficience (F2) qui s'intéresse à la manière dont les ressources et compétences sont utilisées pour réaliser les objectifs de l'entreprise ; l'effectivité (F3) qui se concentre sur le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'entreprise (Paturel, 2006).

En nous appuyant sur l'ensemble des travaux cités précédemment et en particulier sur le modèle SMOCS (Smida, 1992, 1995, 2006a, 2007), nous relevons les trois dimensions : environnement, motivation et compétence du fondateur qui constituent, à notre avis, un tout indissociable pour comprendre l'entrepreneuriat. Notre « conceptualisation » s'articule alors autour des éléments suivants : le contexte, les ressources et la motivation. Mais quels sont les fondements théoriques associés à ces trois dimensions ?

1.2. Fondements théoriques

Pour expliquer l'échec entrepreneurial des nouvelles entreprises, le recours au modèle SMOCS nous permet de distinguer trois dimensions clés qui recouvrent, chacune, un ensemble d'approches théoriques (Smida, 2006a). Le premier ensemble d'approches est celui qui accorde un rôle prépondérant au contexte entrepreneurial. Le deuxième ensemble est centré sur la primauté des ressources. Le troisième ensemble privilégie la motivation entrepreneuriale.

1.2.1. Approches centrées sur la prédominance du contexte entrepreneurial

Les diverses théories qui s'inscrivent dans le cadre des approches centrées sur la prédominance du contexte (notamment la théorie d'écologie des populations, la théorie de contingence, la théorie institutionnelle, l'approche issue de l'économie industrielle,...) adhèrent à la perspective de la dépendance de l'entreprise aux variables environnementales. Selon cet angle d'approche, les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat tentent de répondre à la question : quel est le contexte économique, culturel, social, ... qui favorise l'acte entrepreneurial (Danjou, 2002) ?

Ces travaux ont pour caractéristiques de mettre l'accent sur l'importance des facteurs contextuels. La théorie d'écologie des organisations a été l'un des premiers courants de recherche à s'intéresser à l'analyse des mouvements de créations et de disparition d'entreprises (Hannan et Freeman, 1977). Pour expliquer les raisons pour lesquelles certaines nouvelles entreprises échouent et d'autres non, ce courant à forte orientation déterministe (Lelogeais, 2004) accorde un rôle primordial à l'environnement et n'accorde pas de place à l'individu qui est considéré comme un acteur spectateur (Danjou, 2002).

C'est dans ce cadre que s'inscrit les contributions de cette approche pour répondre à la question : pourquoi des entrepreneurs compétents échouent-ils parfois et à l'inverse, pourquoi certaines nouvelles entreprises survivent malgré l'incompétence de leur fondateur (Poroli, 1999) ? Pour répondre à ce questionnement, la théorie d'écologie des populations avance la thèse suivante : le contexte entrepreneurial est une force qui détermine la survivance des nouvelles entreprises ou, au contraire à leur disparition (Morgan, 2006).

Comme le pensent les théoriciens de l'écologie des organisations, les entreprises sont perçues comme étant totalement et seulement tributaires de leur environnement. Leur viabilité dépend de l'environnement de sélection (Morgan, 2006). Le thème central en est donc le concept de « sélection environnementale » (Hernandez et Marco, 2002). Des recherches antérieures ont démontré que ce sont les forces contextuelles qui expliquent les raisons pour lesquelles certaines nouvelles entreprises disparaissent et d'autres non. En effet, même si le fondateur possède les compétences essentielles à la réussite, il n'arrive pas à faire survivre son entreprise si le contexte est défavorable. La prédominance du contexte entrepreneurial se manifeste pour le fondateur par la réduction de sa liberté de décider de l'avenir de sa jeune petite entreprise (Smida, 2006a). Quand l'environnement impose un processus de sélection, la disparition de la nouvelle entreprise devient un destin plus probable que sa survie (Baldwin et al., 2000).

1.2.2. Approches centrées sur la primauté des ressources

Malgré les contributions majeures des approches centrées sur la prédominance du contexte entrepreneurial, en particulier le courant d'écologie des populations, la plupart des écologistes n'ont pas éclairé la question suivante : « comment les entreprises qui ont commencé leurs activités au même moment et/ou dans des environnements similaires, atteignent-elles des niveaux de performance différents ? » (Cooper et al., 1994) Pour répondre à ce questionnement, l'approche « *resource-based* » met en avant l'importance des ressources.

Cette approche se fonde sur l'hypothèse selon laquelle la performance dépend largement des ressources dont dispose et que contrôle l'entreprise et qui possèdent certaines caractéristiques spécifiques (Wernerfelt, 1984). Cette approche donne un autre point de vue qui diffère des approches centrées sur l'environnement : la différence des performances s'explique par les différences des ressources que possède l'entreprise. Certains auteurs adoptent cette perspective pour justifier la performance des nouvelles entreprises (Aspelund et al., 2005; Bruton & Rubanik, 2002 ; Cooper et al., 1991 ; Thornhill & Amit, 2003).

Cooper et al. (1994) avancent l'hypothèse selon laquelle les ressources initiales à la création exercent une influence sur la performance potentielle des nouvelles entreprises. Cette influence subsiste même si les caractéristiques environnementales et organisationnelles changent. A cet effet, les nouvelles entreprises qui occupent une position avantageuse en termes des ressources, occupent une meilleure position pour résister et surmonter les problèmes imprévisibles qui surgissent et qui s'intensifient. Les ressources initiales à la création peuvent donc être considérées comme un facteur prédictif du succès des entreprises émergentes. C'est dans ce cadre que s'inscrit le « *resource-based predictive model* » de Cooper et al. (1991).

L'importance des ressources est aussi supportée par Bruton et Rubanik (2002). Ils avancent que, dans une économie stable, les jeunes entreprises ne se comportent pas aussi bien que les entreprises les plus mûres. La raison principale est l'handicap de la nouveauté « *liability of newness* » (Stinchcombe, 1965) qui limite l'accès aux ressources vitales. Dans cette perspective, la principale cause d'échec des nouvelles entreprises est la pénurie des ressources. La carence en ressources comme un facteur d'échec a été aussi démontrée par Thornhill et Amit (2003). Selon ces auteurs, les chances de réussite des entreprises émergentes dépendent de l'existence d'une dotation initiale en actifs. Le risque d'échec est, par conséquent, plus élevé pour les nouvelles entreprises qui ne possèdent pas suffisamment de ressources pour la mise en œuvre de leur stratégie (Lussier, 1995 ; Venkataraman et al, 1990).

1.2.3. Approches centrées sur l'importance de la motivation entrepreneuriale

Alors que l'approche « *resource-based* » explique l'échec des nouvelles entreprises essentiellement par la pénurie des ressources, d'autres approches mettent l'accent sur le rôle de l'engagement et de la détermination de l'individu. En effet, certains entrepreneurs échouent malgré leur compétence et malgré les opportunités qu'offre le contexte de création. C'est dans ce cadre que s'inscrit la dimension qui accorde une place importante à la motivation de l'entrepreneur.

Certaines études ont démontré l'existence d'une relation entre la motivation de l'entrepreneur et la réussite de son entreprise (Wiklund et Shapered, 2001). Shanea et al. (2003) admettent que le succès dépend de la volonté et la motivation des individus. Dans cette perspective, la réussite de l'entrepreneur requiert non seulement un haut niveau de qualification, mais aussi une motivation et une intention forte (Lasch et al., 2005). La motivation entrepreneuriale a été considérée comme l'un des éléments les plus importants influençant non seulement le démarrage de la nouvelle entreprise, mais également ses caractéristiques, sa survie et sa performance (Shane et al., 2003). La documentation sur le sujet donne à penser que les entrepreneurs qui ont choisi d'une façon délibérée l'entrepreneuriat « *opportunity entrepreneurs* » parce qu'ils veulent être entrepreneurs « *pull motivation* » (Gray et al., 2006), éprouvent une forte intention. Leurs chances de réussite seront présumées donc plus élevées. A contrario, ceux qui ont été contraints à créer leur propre entreprise « *necessity entrepreneurs* » parce qu'ils manquent de travail ou pour gagner de quoi vivre,...« *push motivation* » (Gray et al., 2006) expriment une faible volonté. Le risque d'échec est alors estimé plus élevé pour ce groupe d'entrepreneurs.

La motivation de l'entrepreneur désigne également son engagement (Shane et al., 2003). Les études menées par Murphy et Callaway (2004) démontrent que la réussite entrepreneuriale est sensiblement liée à l'engagement du fondateur. En effet, les entrepreneurs fortement engagés expriment des liens émotifs forts à leur entreprise. Ils sont généralement moins disposés à vendre ou clôturer leurs entreprises indépendamment de la performance économique réalisée. Ils sont prêts à investir leurs biens financiers et leurs énergies pour soutenir le développement et la survie de leur affaire. Cependant, les entrepreneurs qui sont moins engagés se concentrent plus sur les coûts d'opportunité. La performance financière devient donc un facteur critique afin de décider de la continuité ou de la discontinuité de leur affaire. Ils sont donc à tout moment prêts à vendre ou à clôturer leurs entreprises pour saisir une autre opportunité plus intéressante. Ces entrepreneurs qui expriment un faible engagement, investissent plus d'argent et d'énergie dans l'identification et l'évaluation des solutions de rechange possibles à l'affaire existante (Murphy et Callaway, 2004).

En s'appuyant sur le cadre théorique explicité précédemment, les facteurs d'échec des nouvelles entreprises peuvent être classés en trois catégories : contexte, ressources et motivation. Ces catégories permettent de distinguer de façon significative les entreprises qui réussissent de celles qui échouent. Toutefois, comprendre l'échec entrepreneurial reste une tâche difficile essentiellement parce que ce concept n'est pas clairement défini.

2. Vers une approche « poly-théorique » de l'échec entrepreneurial

La conception la plus répandue dans la littérature est celle qui associe l'échec à la défaillance d'entreprises (Zacharakis et al., 1999). Ce phénomène a été appréhendé selon plusieurs angles d'approches. Guilhot (2000) en distingue quatre :

- Les recherches touchant aux aspects légaux portant sur les aspects concrets et institutionnels du phénomène.
- Les recherches abordant les aspects financiers et économiques concentrées sur le développement de modèles de prédiction de la faillite.
- Les recherches à dominante stratégiques qui se sont efforcées de relier le phénomène à l'environnement et au contexte concurrentiel.
- Enfin, la littérature couvrant les aspects managériaux qui met l'accent sur les variables organisationnelles et comportementales.

Malgré les contributions majeures de ces recherches, la définition de l'échec demeure une problématique suscitant les débats des chercheurs. La question est donc de savoir « ce que signifie l'échec entrepreneurial? » (Singh et al., 2007).

Plusieurs définitions de l'échec ont été proposées qui dépendent de la perspective juridique, économique, financière, stratégique, managériales,... (Guilhot, 2000). Dans les prolongements des travaux récents sur l'entrepreneuriat et en nous appuyant sur une approche « poly-théorique », nous proposons une vision globale de l'échec entrepreneurial, une vision intégrative qui prend en compte les dimensions constitutives du phénomène. Nous nous appuyons sur la théorie d'écologie de population, sur l'approche « *resource-based* » et sur la « *goal-achievement gap theory* », pour essayer de clarifier la notion d'« échec entrepreneurial ».

2.1. Approche de l'échec par la théorie d'écologie des organisations

Dans la théorie d'écologie des organisations, la réussite d'une entreprise s'exprime en termes de survie. Les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui arrivent à faire survivre leur entreprise sur une période plus ou moins longue. S'inscrivant dans cette optique, et pour opérationnaliser la réussite des nouvelles entreprises, plusieurs auteurs utilisent la survie comme indicateur (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).

En effet, pour mesurer l'incidence du contexte local sur la réussite des entreprises nouvellement créées, Littunen et al. (1998) avancent que la continuité de l'activité entrepreneuriale est le meilleur indicateur de succès : « *the continuation of entrepreneurial activities is a clear sign of success* ». Certes il y a une variété de définitions du succès, pourtant ces auteurs suggèrent de rapprocher la conception de réussite aux attentes du fondateur qui sont en priorité liées à la survie de sa jeune entreprise.

Parce que les premières années sont critiques pour la stabilisation de l'activité entrepreneuriale (Littunen et al., 1998), Moreau (2007) avance qu'on ne peut parler de réussite que lorsque la nouvelle entreprise se maintient sur le marché pendant une durée de trois ans au moins. Capiiez et Hernandez (1998) soutiennent aussi que la mesure de base de la performance des entreprises en émergence est d'abord la survie. Cette position repose sur le constat que seulement 50% des nouvelles entreprises atteignent le seuil de 3 ans (Van Praag, 2003).

Bien que les entrepreneurs soient constamment soumis au risque qu'un événement ou une combinaison d'événements les obligent à abandonner l'activité entrepreneuriale, ils démarrent leur entreprise dans l'espoir qu'ils survivront (Shepherd et al., 2000) et qu'ils franchiront le cap de la phase de démarrage. La survie de la nouvelle organisation devient, par conséquent, l'objectif primordial qui s'impose à tous les entrepreneurs (Littunen et al., 1998). Par opposition, les entrepreneurs qui échouent sont ceux qui n'arrivent pas à maintenir leur entreprise en vie (Chrisman et al., 1999). Dans cette optique, l'échec est assimilé à une mort organisationnelle. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'approche de l'échec par la mortalité.

La réflexion sur la mortalité a véritablement commencé à partir des années 1970 avec les travaux de Hannan et Freeman (1977). Selon la théorie d'écologie des organisations, l'échec est synonyme de « *organization mortality* », « *organizational death* », « *organizational exit* », « *bankruptcy* », « *decline* », « *retrenchment* », « *downsizing* » (Mellahi et Wilkinson, 2004). Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant de recherche identifient la mort d'une organisation à sa mort juridique formelle (Poroli, 1999). L'échec d'une entreprise est donc associé à sa disparition du registre de commerce. Selon cette optique, la forme la plus usuelle du phénomène est celle de la faillite. Singh et al (2007) avancent que la faillite est la mesure la plus objective. Une telle conception est appropriée pour opérationnaliser l'échec entrepreneurial (Singh et al., 2007) car il existe une manifestation juridique du phénomène.

Au sens juridique du terme, « on appelle faillite la situation légale d'un débiteur qui ne pouvant plus faire face à l'ensemble de ses engagements se trouve à un moment donné en situation de cessation de paiement. » (Hautcoeur et Levratto, 2007³, p.159) La faillite est légale lorsqu'elle est déclarée par un jugement du tribunal. Honjo (2000) avance que « *bankruptcy through a legal procedure may be the most typical form of business failure.* » Dans cette optique, l'échec entrepreneurial est associé à une faillite juridique.

Dans certaines circonstances, la mort juridique formelle ne coïncide pas obligatoirement avec la mort de l'entité sociologique qui forme l'organisation (Poroli, 1999). Une organisation peut en effet changer de nomination sociale pour se réorganiser sous la forme d'une nouvelle entité juridique, avec la totalité ou seulement une partie des membres de l'organisation mourante (Poroli, 1999). Evoquer la notion d'identité nous conduit donc à poser la question sur la mort sociologique de la nouvelle entreprise. Sur ce point Mignon (2001) évoque la question suivante : la notion d'identité n'est-elle pas le fil directeur permettant de détecter la mortalité d'une organisation ?

3 - Pierre-Cyrille Hautcoeur et Nadine Levratto in Alessandro Stanziani (dir.) Dictionnaire historique de l'économie droit, LGDJ, 2007, pp. 159-167.

Les recherches menées par Sutton (1987) permettent de donner un éclairage intéressant pour définir la mortalité sociologique. Après une étude empirique qualitative fondée sur huit études de cas, Sutton (1987) décrit le processus menant à la mort en se focalisant sur la relation entre les organisations mourantes et leurs membres. Il spécifie trois composantes : la lutte pour la survie ; la dissolution de l'arène organisationnelle « *disbanding* », et la réinsertion des composantes de l'organisation dans d'autres systèmes sociaux « *reconnecting* ». Dans cette perspective, il semble qu'on ne peut parler de la mortalité que lorsque l'entreprise n'a pas su préserver son identité qui est généralement reconnue sous le nom de son propre fondateur.

Toutefois, il faut noter à ce niveau qu'il est difficile d'identifier la mort des entreprises nouvellement créées en se fondant sur leur identité. L'identité d'une entreprise apparaît comme un ensemble de caractéristiques qui lui donne au cours de son existence sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence (Mignon, 2001, p. 43). Il faut cependant du temps pour qu'une entreprise récemment créée « construit » sa propre identité. Par ailleurs, il est difficile de distinguer l'identité d'une nouvelle entreprise de celle de son fondateur. Les entreprises en émergence sont généralement reconnues à travers le nom de leur fondateur. Ce dernier peut cependant mettre fin à son aventure entrepreneuriale. Selon l'approche de la mort sociologique, l'échec est lié à la discontinuité de l'activité entrepreneuriale sous le leadership de l'entrepreneur-proprétaire de la nouvelle entreprise. Dans cette perspective, la notion d'échec est associée à celle de la discontinuité de l'activité entrepreneuriale.

En nous appuyant sur la théorie d'écologie des organisations, la mesure de base du succès des entreprises émergentes est la survie. L'échec est alors associé à la discontinuité entrepreneuriale. Cependant, cet indicateur ne permet pas de différencier entre les firmes déjà existantes (Capiiez et Hernandez, 1998). Par ailleurs, se limiter à la seule notion de survie n'exclut pas de l'espace des échecs les entreprises créées qui demeurent petites, peu profitables (Moreau, 2007), voire défailtantes. Pour palier cette limite, les chercheurs ont suggéré de définir le succès ou l'insuccès des nouvelles entreprises à partir des critères économiques de la performance (Capiiez et Hernandez, 1998). C'est dans ce cadre que s'inscrit l'approche économique de l'échec par la théorie des ressources.

2.2. Approche économique de l'échec par la théorie des ressources

Selon l'approche « *resource-based* », le succès des entreprises est analysé en termes de rente économique et d'avantage concurrentiel. Les entreprises qui réussissent sont celles qui arrivent à générer une rente suffisante pour maintenir un avantage concurrentiel durable (Arrègle, 2006). Par opposition, l'échec est analysé en termes d'érosion des ressources et de désavantage concurrentiel. Malgré l'absence d'une définition précise de l'échec organisationnel, Mellahi et Wilkinson (2004) avancent qu'il y'a un large consensus sur le sens : il s'agit de la détérioration de la capacité adaptative de l'organisation à une micro-niche associée à une dépréciation des ressources. Dans cette perspective, la détérioration des ressources de l'entreprise est la manifestation d'un échec économique.

Selon cet angle d'approche, la conception d'échec est généralement associée à celle de la défaillance. Au sens le plus restrictif du terme, une entreprise est défailtante si elle est en état de cessation des paiements. Une grande partie des travaux antérieurs s'appuient sur cette définition pour spécifier l'échec. Sur le plan juridique, la cessation de paiement signifie que l'entreprise est dans l'incapacité à faire face avec les actifs disponibles au passif immédiatement exigible (Guilhot, 2000).

Malécot (1991) ajoute que la cessation de paiement repose aussi sur le refus des créanciers de contribuer à un nouveau financement, voire simplement de donner un délai supplémentaire. Sur le plan économique ou financier, l'appréciation de cessation de paiement repose sur des indicateurs comme la rentabilité ou les pertes, le poids des frais financiers, la capacité de remboursement, la composition du passif de l'entreprise (Malécot, 1991). Selon une définition relativement étroite, une entreprise est jugée comme défailante si elle n'arrive pas avec les ressources dont dispose et qu'elle contrôle à faire face à ses obligations financières (Guilhot, 2000).

Crutzen & Van Caillie (2008) proposent cependant une conception plus large. Ils associent la défaillance au processus de détérioration des ressources. Contrairement aux recherches antérieures qui utilisent les termes de défaillance et de faillite de façon équivalente (Malécot, 1991), cette vision de l'échec nous amène à distinguer ces deux conceptions. Alors que la faillite est une situation ponctuelle caractérisée par une double crise de solvabilité et de liquidité, la défaillance est un processus de détérioration progressive des ressources qui, à défaut d'actions correctives, peut conduire l'entreprise à une faillite (Crutzen & Van Caillie, 2008). La faillite est donc la forme la plus extrême d'échec (Thornhill et Amit, 2003).

Aborder l'échec selon l'approche fondée sur les ressources nous amène à évoquer la notion d'efficacité. L'efficacité comme dimension de réussite entrepreneuriale a été démontrée par Murphy et al. (1996). A partir de l'analyse des fréquences d'utilisation des différentes mesures de la performance, Murphy et al. (1996) concluent que l'efficacité est la dimension la plus prépondérante. L'appréciation de la performance se recentre donc sur l'analyse du rapport entre les ressources investies et les résultats obtenus. La nouvelle entreprise sera jugée comme efficace si elle utilise les ressources disponibles de la manière la plus rentable en évitant le gaspillage. Son efficacité sera remise en question dans le cas contraire (Levy-Tadjine & Patrel, 2006). Dans cette optique, la non rentabilisation des ressources investies est la manifestation d'un échec économique.

Selon l'approche « *resource-based* », l'échec est apprécié sur la base de la non-performance économique. La destruction et le gaspillage des ressources, la profitabilité négative, le désavantage concurrentiel, les crises de solvabilité et de liquidité sont les manifestations économiques d'un échec organisationnel (Mellahi & Wilkinson, 2004). Sur ce point Levinthal (1991) précise que les entreprises échouent lorsque de mauvais résultats érodent leur stock de ressources. La détérioration des ressources n'englobe pas seulement les actifs financiers mais aussi la position de l'entreprise sur le marché (Thornhill et Amit, 2003).

Apprécier l'échec des entreprises émergentes à l'aune des critères économiques est une tâche particulièrement difficile pour plusieurs raisons : les entreprises récemment créées ont un historique limité ; les créations à succès n'atteignent souvent une rentabilité suffisante qu'après plusieurs années ; le taux de croissance des ventes n'est guère significatif les premières années, puisque ces firmes partent de zéro (Capiez et Hernandez, 1998). La question est encore plus compliquée par la difficulté d'obtention de données objectives sur la performance économique. En effet, le fait de demander des informations sensibles ou difficiles peut réduire le taux de réponses rendant ainsi de la collecte des données une tâche difficile (Murphy et Callaway, 2004). Pour surmonter ces difficultés, plusieurs chercheurs ont suggéré l'utilisation des mesures subjectives telles que la satisfaction du fondateur comme une alternative des mesure économiques. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'approche psychologique de l'échec par la « *goal-achievement gap theory* ».

2.3. Approche psychologique de l'échec par la « *goal-achievement gap theory* »

Selon l'approche de la performance par la théorie des parties prenantes, le succès et l'échec sont généralement définis sur la base de la satisfaction des principales attentes des parties prenantes (Jenning et Beaver, 1995). Etant donné la nature même de l'organisation entrepreneuriale, il semble approprié de considérer son fondateur comme la partie prenante centrale (Verstraete, 2001). Parmi les critères que l'on peut retenir pour définir la réussite des entreprises émergentes sont donc celles qui sont liées à la satisfaction de l'entrepreneur (Cooper et Artz, 1995 ; Murphy et Callaway, 2004).

Selon Cooper et Artz (1995), la satisfaction individuelle de l'entrepreneur est une mesure pertinente de la performance des nouvelles entreprises. Ils ajoutent que la satisfaction de l'entrepreneur est déterminante pour décider du sort de son entreprise. Elle est considérée comme un facteur qui joue un rôle important dans la décision de poursuivre ou d'arrêter l'activité entrepreneuriale. Elle peut donc influencer la performance entrepreneuriale sur le long terme. Murphy et Callaway (2004) ont conclu qu'il y a une équivalence entre la satisfaction individuelle comme mesure subjective de la performance entrepreneuriale et les mesures relativement plus objectives.

Par ailleurs, la satisfaction comme aspect de la réussite entrepreneuriale a été démontrée dans l'étude conduite par Ray et Trupin (1989) portant sur des créateurs d'entreprises technologiques canadiens, américains, japonais et français. Bien que des différences apparaissent dans la manière dont les entrepreneurs évaluent leur succès, il ressort que plus de la moitié d'entre eux évaluent leur réussite en comparant ce qu'ils sont aujourd'hui à ce qu'ils voulaient être lorsqu'ils ont créé leur entreprise.

Pour conceptualiser la satisfaction entrepreneuriale, Cooper et Artz (1995) ont utilisé la « *goal-achievement gap theory* » comme cadre d'analyse théorique. Cette théorie suppose que la satisfaction individuelle est déterminée, en partie, par l'écart entre les revenus ou la performance réelle et les motivations ou les attentes initiales de l'individu. Les entrepreneurs qui ont réussi sont donc ceux qui sont satisfaits du fait qu'ils ont concrétisé leurs aspirations et attentes initiales. A contrario, les entrepreneurs qui ont échoué sont ceux qui sont insatisfaits du fait qu'ils n'arrivent pas à exaucer leurs souhaits.

Dans cette perspective, l'échec est jugé à partir de la déception personnelle du fondateur suite à la non-concrétisation de ses attentes initiales. C'est dans ce cadre que s'inscrit la dimension psychologique de l'échec centrée sur la motivation intrinsèque de l'entrepreneur. S'inscrivant dans la même vision, Cannon et Edmondson (2001) définissent l'échec comme une déviation par rapports aux résultats désirés. Pour un entrepreneur, l'échec peut être effectif lorsqu'il n'arrive pas à satisfaire ses besoins de pouvoir ou d'indépendance ou encore de richesse (Moreau, 2007).

Une étude de la littérature nous a ainsi permis de distinguer trois dimensions de l'échec (tableau 1). Chaque dimension est caractérisée par ses fondements théoriques, sa conception d'échec et les déterminants de cet échec. La vision selon une dimension particulière privilégie un aspect de l'échec au détriment des deux autres dimensions. Le résultat est qu'aucune des trois dimensions prises séparément n'est tout à fait satisfaisante : elle souffre des limites que les autres approches essaient de combler. Nous proposons quand à nous, une approche intégrative de ces trois dimensions dans le but d'apporter une réponse globale à la problématique de la compréhension du phénomène entrepreneurial.

Tableau 1 - Les dimensions d'échec et les fondements théoriques associés

Fondements	Théorie d'écologie des organisations	Approche « <i>resource-based</i> »	« <i>Goal-achievement gap theory</i> »
Conception d'échec	Discontinuité entrepreneuriale (l'entreprise émergente n'arrive pas à survivre une période supérieure à 3ans)	Echec économique (inefficience, non génération d'une rente suffisante pour maintenir un avantage concurrentiel)	Insatisfaction de l'entrepreneur (non concrétisation des ses aspirations et attentes initiales)
Déterminants d'échec	Facteurs environnementaux inhérents au contexte de création	Carences en ressources Pénurie des moyens internes	Faible intention Manque de motivation et de détermination à la réussite

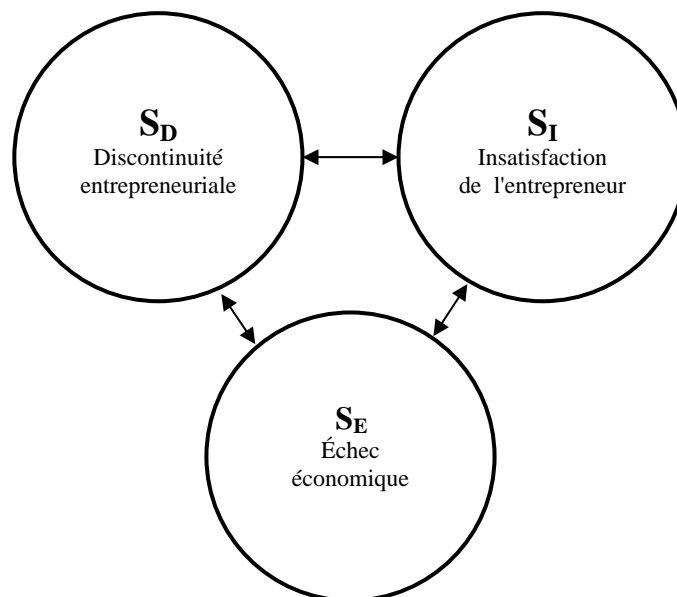
3. Les scénarios ou catégories d'échec

Le recours respectif à la théorie d'écologie des organisations, à l'approche « *resource-based* » et à la « *goal-achievement gap theory* » a fait apparaître trois dimensions de l'échec : la discontinuité entrepreneuriale (D), l'échec (ou la non-performance) économique (E) et l'insatisfaction de l'entrepreneur (I). La combinaison de ces trois dimensions d'échec permet de dégager une typologie de 8 catégories ou scénarios d'échec (Smida, 1995) dont les deux cas extrême : « échec total » et « réussite entrepreneuriale » (tableau 2). Entre les deux, nous distinguons respectivement les cas d'« échec partiel » (tableau 3) et d'« échec marginal » (tableau 4).

3.1. Les cas extrêmes d'échec total et de réussite entrepreneuriale

Avant d'explicitier les différentes catégories ou scénarios (figure 2), il convient de définir les trois espaces d'échec : S_D (Discontinuité), S_E (Echec économique) et S_I (Insatisfaction de l'entrepreneur) (figure 1). L'espace S_D regroupe l'ensemble des entreprises nouvellement créées qui ne parviennent pas à survivre et à franchir le cap des trois premières années. L'espace S_E regroupe l'ensemble des nouvelles entreprises qui n'arrivent pas à générer une rente économique suffisante et satisfaisante. Enfin, l'espace S_I regroupe l'ensemble d'entreprises dont le fondateur est déçu du fait qu'il n'arrive pas à concrétiser ses aspirations et ses attentes initiales.

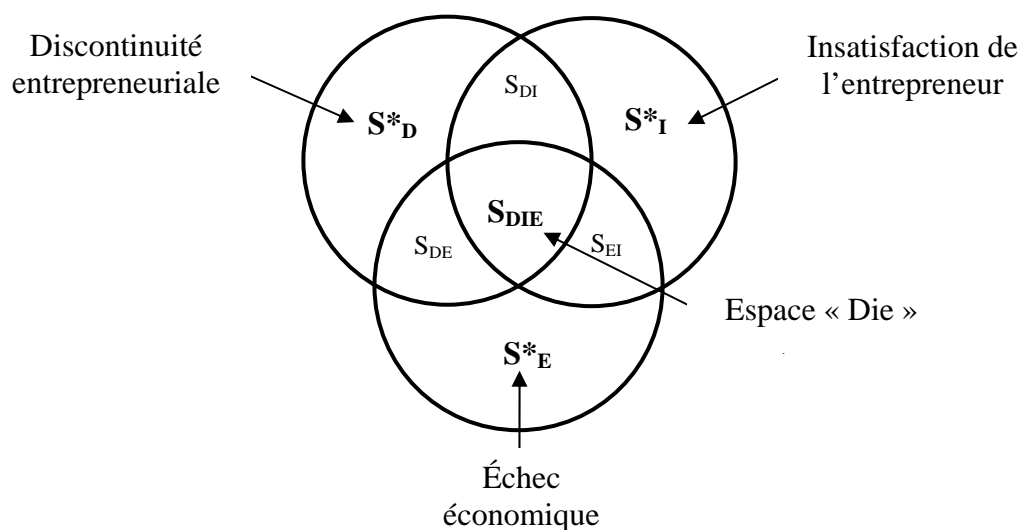
Figure 1 - Une approche disjonctive de l'échec entrepreneurial



La catégorie de scénarios d'échec total S_{DIE} : Cette catégorie se définit par la conjugaison des trois dimensions d'échec : discontinuité entrepreneuriale (S_D), échec économique (S_E) et insatisfaction du fondateur (S_I). Les entreprises qui connaissent l'échec total sont celles qui appartiennent à l'espace « Die ». Cette situation s'explique essentiellement par la non génération d'une rente suffisante pour assurer la survie de la nouvelle entreprise et satisfaisante pour répondre aux attentes de l'entrepreneur.

Ce type d'échec décrit le cas d'une nouvelle entreprise qui a échoué sur tous les plans. Sur un plan économique, l'entreprise émergente disparaît en totalité non seulement sans aucune création de valeur, mais, pire encore, avec une destruction de ressources. Sur le plan psychologique, l'entrepreneur est très insatisfait. Déçu des résultats économiques comparés à ceux attendus, il admet qu'il est difficile à travers son projet d'entreprise de réaliser ses objectifs personnels. Il décide donc d'abandonner. Ce type d'échec peut être qualifié d'une « sortie négative sur tous les plans » : la nouvelle entreprise disparaît en totalité, elle est liquidée en laissant un passif important. Par ailleurs, démoralisé par son échec individuel, le fondateur perd sa légitimité, sa réputation et son identité d'entrepreneur. Dans ce cas d'échec, la mort de l'identité sociologique de l'entreprise nouvelle (qui est généralement reconnue à travers le nom de son fondateur), coïncide avec sa mort juridique formelle (disparition du registre de commerce).

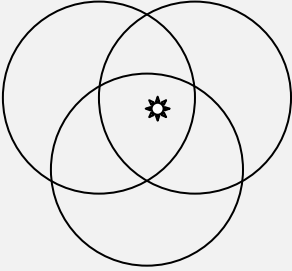
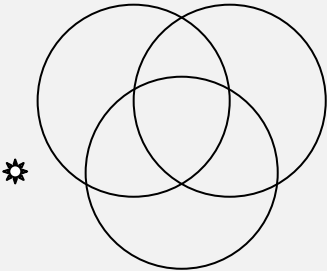
Figure 2 - Vers une approche intégrative de l'échec entrepreneurial



La catégorie de scénarios de réussite entrepreneuriale : En dehors des trois espaces d'échec définis précédemment, on retrouve le cas de succès total ou d'« échec zéro ». Cette catégorie se définit par la conjugaison des trois dimensions de succès : continuité entrepreneuriale, réussite économique et satisfaction du fondateur. L'entreprise nouvellement créée arrive à générer une rente suffisante pour assurer sa survie et satisfaisante au regard des attentes initiales du fondateur. L'entrepreneur parvient à créer une entreprise pérenne qui dégage une rente économique importante pour d'une part soutenir le développement de son affaire, et d'autre part pour satisfaire ses exigences personnelles et sociales.

Entre l'échec total et la réussite entrepreneuriale il y a des cas d'échec qui peuvent appartenir à un seul des espaces d'échec précédemment définis (figure 2). C'est ainsi qu'on parle des catégories ou scénarios d'« échec marginal » (tableau 3). On distinguera respectivement les scénarios : S^*_D , S^*_I et S^*_E .

Tableau 2 - Les cas extrêmes d'échec total et de réussite entrepreneuriale

Typologies d'échec	Définitions	Configurations
<p>Échec total {S_{DIE}}</p> <p>Discontinuité Insatisfaction Échec économique</p>	<p>Ce cas d'échec s'explique essentiellement par la non génération d'une rente suffisante pour assurer la continuité entrepreneuriale et pour concrétiser les aspirations et les 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.</p>	
<p>Réussite entrepreneuriale</p> <p>Survie Succès économique Satisfaction</p>	<p>L'entrepreneur est parvenu à créer une entreprise avec un fort potentiel de croissance. Il s'agit d'une entité qui dégage une rente économique suffisante pour, d'une part, soutenir le développement de son affaire et, d'autre part, satisfaire ses exigences personnelles et sociales.</p>	

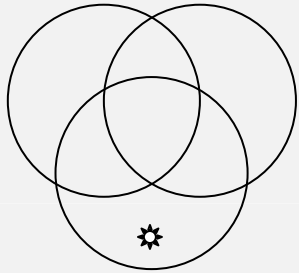
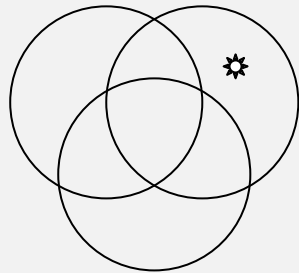
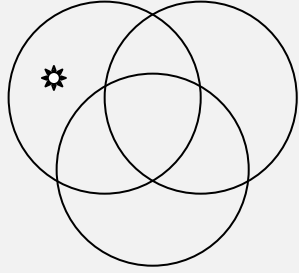
3.2. Les cas d'échec marginal

La catégorie de scénarios S_D^{*} : Les entreprises émergentes de cet espace d'échec réussissent économiquement mais disparaissent pour plusieurs raisons autres que financières : l'entrepreneur cède son entreprise à une autre personne, il trouve un emploi suffisamment rémunéré, il part à la retraite,... Quels que soient les motifs de cessation d'activité, l'entrepreneur arrive à atteindre ses objectifs. Headd (2003) qualifie ce phénomène d'échec de sortie positive « *positive exit* ». L'entrepreneur peut en effet concevoir a priori une stratégie de sortie « *exit strategy* » pour faciliter le passage à d'autres occasions plus intéressantes. Certes, pour réaliser le succès, l'entrepreneur s'efforce à faire survivre son entreprise. Cependant, dans certains cas, l'entrepreneur choisit la « sortie positive ». En effet, pendant que son entreprise génère des bénéfices et avant d'atteindre le seuil critique de perte, le fondateur envisage l'abandon de son affaire ou sa cession à une autre personne (Headd, 2003).

La catégorie de scénarios S_I^{*} : L'entreprise nouvellement créée arrive à générer une rente suffisante pour assurer sa continuité. Malgré la réussite de son entreprise, l'entrepreneur n'arrive pas à concrétiser ses aspirations et ses attentes personnelles. Selon une optique centrée sur la dialogique entrepreneur/entreprise, Bruyat (1993) décrit cette forme d'échec par la situation où la réussite de l'entreprise (réussite sur le plan professionnel) est modérée par des difficultés familiales subies par le fondateur (échec sur le plan personnel). Bien que son entreprise soit prospère, le fondateur ne semble pas satisfait de ses aspirations personnelles. Il n'arrive pas à assurer un équilibre travail/vie personnelle et familiale.

La catégorie de scénarios S^*_E : Cet espace d'échec recouvre les entrepreneurs qui ont choisi l'activité entrepreneuriale comme une source de revenu supplémentaire en parallèle d'une autre activité (activité salariée,...). Dans cette perspective, le fondateur cherche, à travers la création de sa propre entreprise, à avoir un revenu suffisant pour maintenir un certain mode de vie. Malgré l'insuccès économique de son affaire, l'entrepreneur retire satisfaction du fait qu'il a atteint ses objectifs qui sont liés en priorité à l'amélioration de son niveau de vie. Les fonds investis (généralement d'origine bancaires) sont essentiellement utilisés à des fins personnelles (achat d'une voiture de luxe, construction d'une villa, ...).

Tableau 3 - Les cas d'échec marginal

Typologies d'échec	Définitions	Configurations
<p>Survie avec destruction des ressources $\{S^*_E\}$</p> <p>Continuité Satisfaction Échec économique</p>	<p>Malgré la faible performance économique, qui s'explique en partie par une mauvaise allocation des ressources, l'entrepreneur retire satisfaction du fait qu'il a atteint ses objectifs qui sont liés en priorité au maintien d'un certain mode de vie.</p>	
<p>Survie avec déception de l'entrepreneur $\{S^*_I\}$</p> <p>Continuité Succès économique Insatisfaction</p>	<p>Malgré la réussite économique de la nouvelle entreprise, l'entrepreneur n'arrive pas à concrétiser ses aspirations et attentes personnelles. Ce cas d'échec décrit la situation au sein de laquelle l'entrepreneur sacrifie sa vie personnelle pour assurer sa réussite professionnelle.</p>	
<p>Sortie positive $\{S^*_D\}$</p> <p>Discontinuité Succès économique Satisfaction</p>	<p>Cet espace d'échec décrit la situation dans laquelle l'entrepreneur conçoit a priori une stratégie de sortie « <i>exit strategy</i> » pour faciliter le passage à d'autres occasions plus intéressantes. Il décide d'abandonner ou de céder son affaire pendant qu'elle génère des bénéfices et avant d'atteindre le seuil critique de perte.</p>	

En plus de ces différentes catégories d'« échec marginal » appartenant exclusivement aux espaces S^*_D , S^*_I ou S^*_E (Smida, 1995), l'intersection de deux parmi les trois dimensions d'échec explicités précédemment permet de mettre en évidence les trois scénarios typologiques d'« échec partiel » (tableau 4) : S_{EI} , S_{DE} , S_{DI} .

3.3. Les cas d'échec partiel

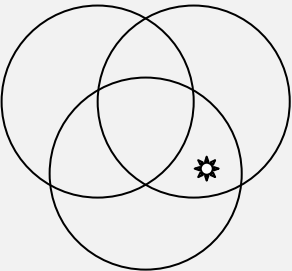
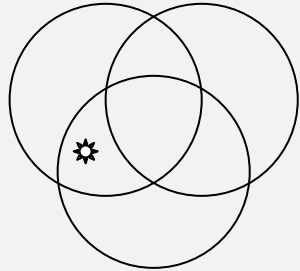
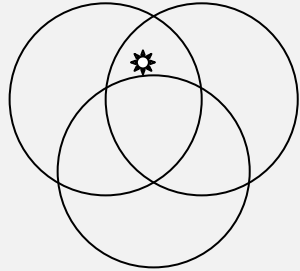
La catégorie de scénarios S_{EI} : Dans ce scénario d'échec on retrouve les nouvelles entreprises qui parviennent à survivre et à franchir le cap des trois premières années. Cependant, elles n'arrivent pas à générer une rente satisfaisante pour exaucer les ambitions de son fondateur. Bien qu'insatisfait par les résultats économiques de son affaire, l'entrepreneur persiste encore dans l'activité entrepreneuriale. Ce cas d'échec correspond généralement aux entreprises qui sont en état de cessation de paiement et qui échappent toujours à la faillite grâce à l'effort déployé et grâce aux ressources financières externes mobilisées par l'entrepreneur. Ce dernier est prêt à risquer ses propres biens pour maintenir en vie son affaire. Déçu par l'insuffisance des revenus générées, le créateur souhaite abandonner son activité. Vu les engagements financiers et les efforts déployés, la décision de cesser l'activité est jugée difficile et la poursuite de l'activité est jugée indispensable. Bien qu'il n'en retire ni satisfaction ni revenus, l'entrepreneur lutte encore pour assurer la survie de son entreprise.

La catégorie de scénarios S_{DE} : L'entrepreneur arrive à concrétiser ses aspirations et ses attentes personnelles. Cependant, l'entreprise nouvellement créée ne génère pas de rente suffisante pour assurer sa survie. Bien que cette dernière ait disparu, son créateur a atteint ses objectifs. C'est le cas des individus qui utilisent des fonds essentiellement d'origine bancaire pour réaliser des projets d'entreprises qui n'ont aucune chance de réussir. Les fonds sont utilisés pour des fins personnelles et non pour assurer la croissance et la pérennité de leur entreprise. Ce cas d'échec est qualifié par Bruyat (1993) d'« escroquerie délibérée ». Dans certains cas, le fondateur exclut du champ de ses aspirations les objectifs économiques pour privilégier des objectifs non-économiques⁴. On peut donc aussi trouver dans cette catégorie des individus qui ont choisi la création comme une alternative à l'emploi en attendant d'un autre suffisamment rémunéré. Dès qu'ils trouvent une opportunité d'emploi plus intéressante, ils décident de vendre et/ou clôturer leur entreprise. Malgré l'échec économique de leur affaire, ils sortent gagnants de leur expérience. Ce cas d'échec, peut être qualifié d'une sortie positive sur le plan psychologique malgré la défaillance économique.

La catégorie de scénarios S_{DI} : La nouvelle entreprise arrive à générer une rente suffisante pour assurer sa survie sous le contrôle de son fondateur. Cependant, la mort de la nouvelle entreprise n'est pas liée à une faillite lors d'une liquidation (mort par liquidation). Il s'agit plutôt d'une mort sociologique. En effet la nouvelle entreprise peut perdre son identité sociologique suite à une fusion-absorption (mort par fusion-absorption). En effet, les fusions-absorptions sont considérées par certains auteurs comme des morts d'organisation (Singh et Lumsden, 1990) dans la mesure où l'entreprise cesse d'exister sous son identité initiale. La mort sociologique peut être aussi opérée lors d'un transfert de propriété suite à une cession des parts sociales à une autre personne. L'entreprise n'est plus reconnue par le nom de son fondateur mais sous le nom du nouveau propriétaire. Dans les deux cas, le fondateur qui cherchait à travers la création d'être son propre patron est insatisfait du fait qu'il a perdu son indépendance.

⁴ - Cette manœuvre qui est assimilable à une escroquerie est utilisée par certains individus. Pour se protéger, ils ont souvent recours, dans certains pays, à des montages juridiques leur permettant de sauvegarder leurs biens personnels et familiaux en cas de faillite (prévisible ou encore planifié) de l'entreprise.

Tableau 4 - Les cas d'échec partiel

Typologies d'échec	Définitions	Configurations
<p>Survie marginale {S_{EI}}</p> <p>Continuité Échec économique Insatisfaction</p>	<p>Ce cas d'échec décrit la situation au sein de la quelle la nouvelle entreprise arrive à maintenir sa survie mais l'entrepreneur est déçu par les résultats économiques de son affaire. Bien qu'il n'en retire pas de satisfaction, l'entrepreneur 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.</p>	
<p>Sortie avec destruction de ressources {S_{DE}}</p> <p>Discontinuité Échec économique Satisfaction</p>	<p>Malgré l'échec économique provoquant la discontinuité entrepreneuriale, le fondateur sort gagnant. Les fonds sont utilisés pour 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.</p>	
<p>Sortie avec déception de l'entrepreneur {S_{DI}}</p> <p>Discontinuité Insatisfaction Succès économique</p>	<p>L'entreprise nouvellement créée arrive à générer une rente suffisante pour assurer sa survie sous le contrôle de son fondateur. La mort organisationnelle 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 d'être indépendant est insatisfait du fait qu'il a perdu son autonomie.</p>	

4. Une illustration des catégories ou scénarios d'échec

Nous tenterons dans un premier temps d'expliciter nos choix méthodologiques. Après avoir précisé la manière dont nous avons constitué notre terrain, nous présenterons les cas d'échec étudiés ainsi que les premiers apports du terrain.

4.1. Méthodologie de recherche

Ayant pour objectif d'illustrer les scénarios ou catégorie d'échec mis en évidence à l'aide de modèle SMOCS (Smida, 1992, 2007), nous avons eu recours à l'étude de cas exploratoires. Le choix de réaliser des études exploratoires à visée exemplatif a été préconisé par Halady-Rispal (2000). Selon cet auteur, l'étude de cas dont le but est de fournir une illustration se construit autour d'une position théorique clairement exposée. Les réflexions théoriques explicitées précédemment vont nous servir à expliquer les observations pour fonder l'étude des cas. Dans le respect de la démarche proposée par Yin (1990), nous avons repris les étapes suivantes : développement d'un cadre d'analyse théorique ; le collecte des données par interviews et/ou observations; et analyse croisée des cas.

Sur la base de la littérature qui nous a servi de « guide » pour aller sur le terrain, nous avons construit une grille d'analyse pour répondre au besoin d'opérationnalisation du concept « échec entrepreneurial ». Cette grille d'analyse s'articule autour de deux dimensions non observables, à savoir l'échec (ou la non-performance) économique, l'insatisfaction (ou la déception) personnelle de l'entrepreneur.

Pour le recueil des données, notre travail a commencé par une étape préliminaire pour repérer les cas d'échec sur lesquels s'appuiera en priorité notre investigation. Au départ nous avons choisi pour mener notre analyse seulement 10 entreprises. Cependant, pour des raisons de concision, l'étude de 10 cas s'est avéré trop longue et a nécessité un travail que nous ne pourrions pas exposer en entier dans cet article. Afin d'être dans les normes d'une étude exploratoire, Eisenhardt's (1989) recommande de retenir de 4 à 10 cas. Après des interviews menés auprès des personnes ayant des connaissances spécifiques (accompagnateurs, experts comptables, dirigeants d'entreprises,...), nous postulons que les cas retenus sont les plus illustratifs du phénomène. Parmi ces entreprises, nous avons volontairement sélectionné 4 cas de discontinuité. Nous prétendons que les cas retenus constituent un terrain d'étude convenable pour illustrer les scénarios d'échec.

4.2. Description des cas d'échec

Cas E1 - Après avoir obtenu son diplôme de maîtrise en commerce international, NG se trouve au chômage. N'ayant pas trouvé un emploi suffisamment rémunéré, il décida de créer une petite entreprise dans la maintenance et la vente du matériel informatique ainsi que la gravure des CD-ROM (c'est l'entreprise I.P.). En plus de son désir de cesser de chômer, sa motivation s'appuya également sur le désir d'indépendance. Pour la création de son entreprise, il fut appelé au soutien financier de sa famille. Pour de multiples raisons (mauvaise gestion des ressources financières, charges d'exploitation trop élevées, saturation du marché local...), l'entreprise I.P. connut assez rapidement des difficultés financières. Pour échapper à une faillite, N.G fut recours à des découverts bancaires et à des aides financières auprès de son entourage personnel. Insatisfait du chiffre d'affaire comparé avec celui attendu, déçu par les pertes comptabilisées, N.G souhaite abandonner son affaire pour saisir l'opportunité d'un emploi stable. Vu les engagements financiers, il décida de poursuivre l'activité entrepreneuriale dans l'espérance d'assainir et d'améliorer sa situation financière. Malgré les efforts déployés par N.G, son entreprise devint « une machine à fabriquer des pertes ». Face à cette situation, il éprouva un sentiment d'impuissance et d'insécurité à l'égard de l'avenir de sa jeune entreprise. Confronté à un état de cessation de paiement, N.G n'a plus rien à donner comme garantie bancaire, il s'obligea de tout liquider.

Cas E2 - Propriétaire d'une imprimerie, R.K décida de créer une autre entreprise. Sa motivation s'appuya sur l'amélioration de son mode de vie. Après 7 ans de travail acharné, il collecta assez de fond pour exaucer son rêve (avoir les signes de richesse pour gagner l'admiration de son milieu social : une belle villa,...) Pour échapper à une imposition fiscale sur la base d'évaluation des éléments du train de vie, il décida d'investir dans la création d'une nouvelle entreprise. Il s'endetta auprès de sa banque au titre de financement d'un nouveau projet dans le même domaine que l'activité précédente. Cependant, les fonds obtenus ont été utilisés pour des fins personnelles (les éléments extérieures de richesse dont-il rêvait). Malgré la situation financière alarmante de sa nouvelle entreprise, il exprima sa totale satisfaction du fait qu'il mène une vie luxueuse. Entre-temps, il décida de « paralyser » la nouvelle affaire pour se concentrer sur l'ancienne. Sur le plan juridique, la nouvelle entreprise existe aujourd'hui par l'immatriculation au registre de commerce, mais sur le plan économique, elle est inactive du fait qu'elle ne réalise aucune opération de vente. Ce qui l'a conduite à une « mort clinique ».

Cas E3 - Âgé de 28 ans, W.K a acquis une expérience relativement solide et diverses compétences (assistance technique, réparation du matériel informatique, formation spécialisée en informatique). Par ailleurs, du fait de son activité salariée, il épargna des ressources jugées suffisantes pour créer sa propre entreprise. En plus de son désir d'indépendance (être son propre patron), sa motivation s'appuya sur une opportunité perçue lors de son travail salarié, compatible avec ses compétences et aptitudes. Afin de consolider les compétences qui seront intégrées à la nouvelle entreprise, il s'associa, à l'occasion, à un technicien en informatique. Depuis la date de création, l'évolution du chiffre d'affaire et des bénéfices a été en progression. Après 4 mois d'activité entrepreneuriale, il a pu récupérer plus de 35 % de sa mise initiale. Pour décider de la répartition des bénéfices, W.K se trouva en conflit avec son partenaire. En effet, ce dernier qui camouflait sa réelle situation financière, profita des fonds investis pour rembourser ses dettes personnelles. Ne pouvant plus contrôler son affaire, il avança qu'il n'arriverait jamais à résoudre ses problèmes avec son partenaire. Insatisfait du fait qu'il a perdu son autonomie de gestion et déçu par le comportement de son associé, il envisagea de tout abandonner. Habitué à travailler dans la sécurité et la stabilité de son emploi initial, il jugea qu'il ne pouvait plus supporter le stress. Six mois après la date de démarrage, il décida de céder son entreprise à son associé. Ce dernier qui au départ ne détenait qu'une part très faible du capital, se trouva aujourd'hui le nouveau propriétaire. Aujourd'hui WK admet qu'avoir un emploi stable suffisamment rémunéré est plus intéressant pour lui que l'activité entrepreneuriale.

Cas E4 - Issu d'une famille modeste, Z.K eut la chance et les capacités de poursuivre des études doctorales. Très vite il s'aperçut que ses parents ne pouvaient guère financer ses dépenses personnelles. Il interrompit ses études dans l'espoir de les reprendre plus tard. Avec le soutien de son ami qui lui facilita l'obtention d'un crédit fournisseur pour l'acquisition de micro-ordinateurs, il décida de créer une entreprise de jeux en réseaux. Entre-temps, il envisagea d'avoir un contrat d'enseignant contractuel. Mais Z.K se trouva assez rapidement devant l'alternative suivante : continuer à gérer son affaire ou avoir un emploi suffisamment rémunéré. Il choisit la deuxième solution. En effet, il admettait qu'il ne pourrait pas concilier les études doctorales et l'activité entrepreneuriale. Alors que son entreprise générait des revenus confortables, il envisagea d'abandonner. Ainsi après 7 mois d'activité, il décida de mettre fin à son aventure entrepreneuriale. Pour rembourser son fournisseur, il a vendu les ordinateurs. Actuellement, Z.K est satisfait parce qu'il a pu rembourser ses dettes et parce qu'il a pu collecter les fonds suffisants pour financer la poursuite de ses études. Actuellement Z.K qui occupe la fonction d'enseignant contractuel dans une école de commerce en parallèle de ses études doctorales, considère qu'il a réussi son expérience entrepreneuriale.

4.3. Analyse des cas et synthèse des apports du terrain

L'analyse de ces 4 cas montre que l'échec entrepreneurial peut revêtir d'autres configurations outre que celle de la faillite. En effet, la forme la plus usuelle et extrême de l'échec est celle la mort par liquidation lors d'une faillite (cas E1). Les cas E₂, E₃ et E₄ attestent la présence d'autres formes d'échec qui demeurent toutefois rarement abordées par la littérature.

Tableau 5 - Analyse des cas selon les différentes perspectives théoriques

	Théories d'Écologie des Organisations		« Resource-Based »	« Goal-Achievement Gap Theory »	Scénarios de typologie
	Mortalité Juridique	Discontinuité	Échec économique Dimension extrinsèque Inefficience/défaillance	Échec psychologique Dimension intrinsèque Déception/insatisfaction	
Cas E1	Échec	Échec	Échec	Échec	S _{DIE}
Cas E2	Succès	Échec	Échec	Succès	S _{DE}
Cas E3	Succès	Échec	Succès	Échec	S _{DI}
Cas E4	Échec	Échec	Succès	Succès	S [*] _D

Par ailleurs, l'investigation des cas E₁ et E₃ démontre qu'il y a deux dimensions prépondérantes d'échec : économique (extrinsèque) et psychologique (intrinsèque) (figure 3). C'est la conjonction de ces deux dimensions qui va conditionner le sort de l'entreprise émergente : continuité versus discontinuité. Dans toutes les circonstances, c'est l'entrepreneur qui va décider de poursuivre ou d'arrêter son aventure entrepreneuriale. Pour les deux cas E₂ et E₄, la décision de la discontinuité est un choix délibéré plutôt qu'obligé « *pull discontinuation* ». A contrario, pour les deux autres cas E₁ et E₃, les fondateurs sont soumis à des obstacles qui les contraignent d'abandonner « *push discontinuation* » (figure 3).

Cette approche décisionnelle de la discontinuité a été retenue par DeCastro & Szyliowicz (2004) pour distinguer entre « *involuntary* versus *voluntary exit* ». La première configuration regroupe l'ensemble des entrepreneurs qui sont soumis à des contraintes qui les forcent à mettre fin à leur aventure entrepreneuriale. La deuxième configuration regroupe l'ensemble des entrepreneurs qui conçoivent délibérément des stratégies de sortie « *entrepreneurial exit strategies* » (DeTienne & Cardon, 2006). Sur ce point, Guilhot (2000) évoque la question suivante : « comment classer une cessation volontaire de l'activité, suivie ou non d'une nouvelle création ? »

La discontinuité de l'activité entrepreneuriale n'est pas toujours synonyme d'échec (Cope et al., 2004 ; Everett & Watson, 1998 ; Shepherd et al., 2001). Certain d'entrepreneurs décident de se retirer du marché pour des causes autres que celle d'insolvabilité. Par ailleurs, la discontinuité peut être parfois le résultat d'un succès et non la conséquence d'une faible performance (Shepherd et al., 2001). Le cas E4 illustrant le scénario S_D^* corrobore cette proposition. Pendant que son entreprise génère des bénéfices, Z.K a envisagé d'abandonner son affaire pour saisir l'opportunité d'un poste d'enseignant contractuel dans une école de commerce. Du fait qu'il a pu collecter des fonds suffisants pour financer la poursuite de ses études doctorales, Z.K exprime sa totale satisfaction. Selon les perspectives de la « *resource-based* » et la « *goal-achievement gap theory* », ce cas de discontinuité ne peut pas être interprété comme un échec.

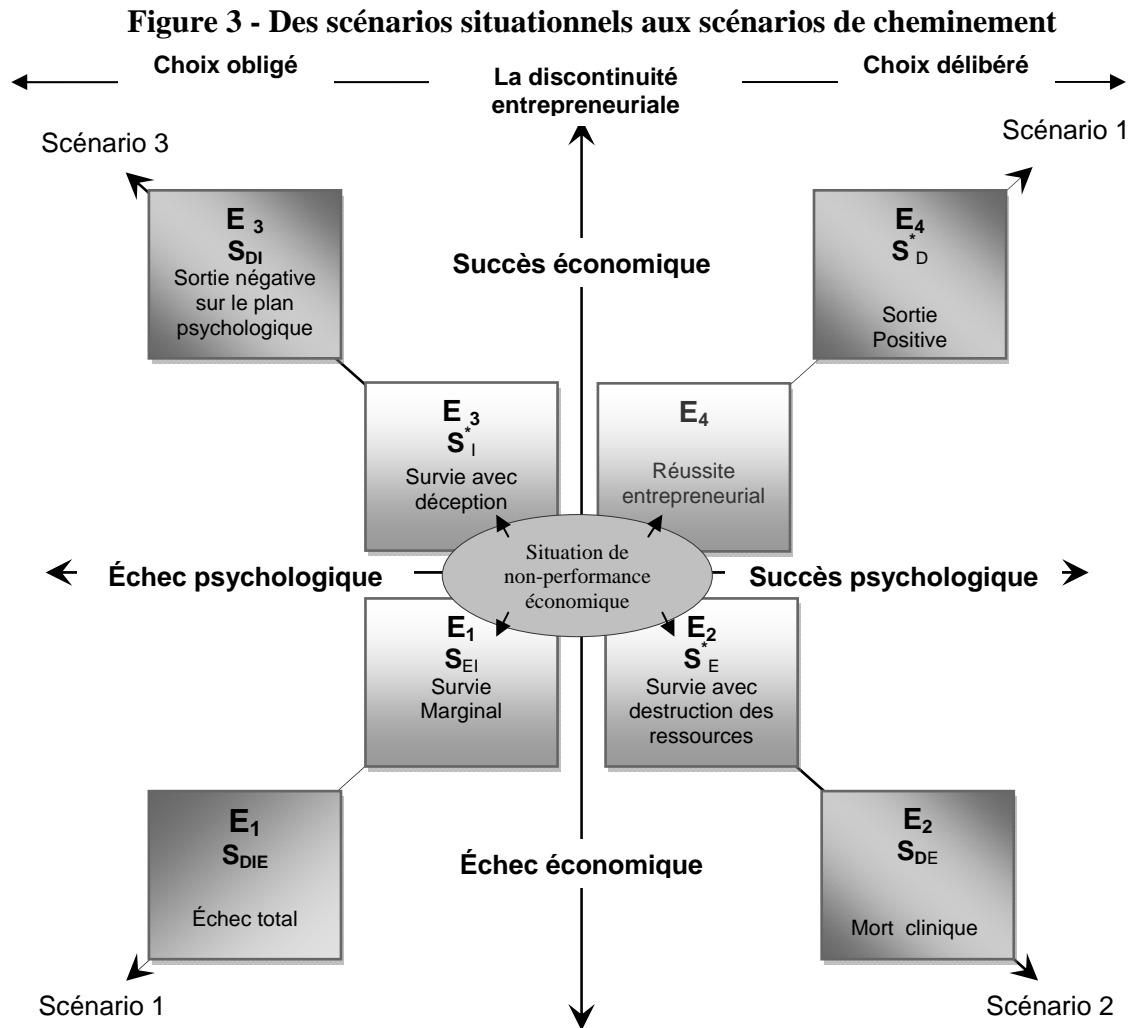
Evoquer la notion de discontinuité nous amène à distinguer « mortalité organisationnelle » et « discontinuité entrepreneuriale ». La notion de discontinuité est plus large que celle de mortalité (Cope et al., 2004 ; Shepherd et al., 2000 ; Singh et al., 2007). En effet la discontinuité de l'activité entrepreneuriale peut être due à diverses raisons autres que financières. Des conflits interpersonnels avec les partenaires, en apparence mineurs, peuvent par exemple créer de sérieux problèmes conduisant finalement à une discontinuité (Singh et al., 2007). Le cas E3 illustre cette configuration d'échec (scénario S_{DI}). Malgré la réussite économique de son affaire (évolution positive du chiffre d'affaire et des bénéfices, récupération de plus que 35 % de l'investissement initial pendant 4 mois d'activité), W.K se trouve en conflit avec son partenaire. Déçu par le comportement de ce dernier qui a détourné les fonds investis pour rembourser ses dettes personnelles, ayant perdu son autonomie de gestion, W.K décide de se retirer de l'affaire. Après 6 mois de la date de démarrage, W.K cède son entreprise à son partenaire. Ce dernier qui au départ ne détenait qu'une part très faible du capital, devient désormais le nouveau propriétaire de l'entreprise.

Pour distinguer la mortalité de la discontinuité, il faut noter par ailleurs que la mortalité est une conception plus étroite de l'échec entrepreneurial. Shepherd et al. (2000) avancent que ce phénomène est spécifiquement lié à une baisse inattendue des recettes et/ou à une augmentation imprévisible des dépenses d'une ampleur telle que l'entreprise devient insolvable et incapable de s'endetter ou d'attirer de nouveaux capitaux. Par conséquent, elle ne pourra plus continuer à opérer. Dans cette perspective, la mortalité apparaît comme le résultat d'un accident imprévu provoquant l'interruption des activités (Shepherd, 2003). La mortalité est donc un cas particulier de discontinuité. L'entrepreneur décide de mettre fin à son aventure entrepreneuriale uniquement pour des causes d'insolvabilité (Shepherd et al., 2001). Le cas E1 illustre cette forme d'échec (scénario S_{DIE}). Pour des raisons d'insolvabilités, N.G s'est trouvé dans un état de cessation de paiement. Confronté à une défaillance financière, il n'a plus rien à donner comme garantie bancaire, il a été acculé à la faillite.

Selon la perspective de la théorie d'écologie des organisations, l'échec est synonyme de mortalité. Cependant, la survie ou la « non-mortalité » de l'entreprise créée ne doit pas être systématiquement interprété comme une réussite. Sur ce point Honjo (2000) précise que l'échec ne comprend pas uniquement les entreprises qui ont été légalement déclarées en faillite, mais aussi les entreprises considérées comme inactives du point de vue économique malgré leur existence juridique. Selon l'approche de l'échec par la mortalité, le cas E2 illustrant le scénario S_{DE} est interprété comme un succès. L'entreprise existe aujourd'hui par l'immatriculation au registre de commerce. Cependant, selon l'approche « *resource-based* », le cas E2 illustre un échec économique malgré la satisfaction du fondateur.

Les ressources de l'entreprise sont utilisées essentiellement pour des fins personnelles et non pour assurer la croissance et la pérennité de l'activité entrepreneuriale. R.K décide volontairement de « paralyser » son entreprise ce qui la conduit à une « mort clinique ».

Il faut noter à ce niveau que la présente recherche propose une typologie d'échec d'entreprises émergentes basée sur une approche intégrative. Cette typologie illustrée à travers des scénarios situationnels demeure cependant statique. Par ailleurs, l'analyse des cas nous permet de proposer une typologie dynamique. Cette typologie, illustrée à travers des scénarios de cheminement, retrace les différentes trajectoires d'échec possibles. Quatre scénarios de cheminement ont été repérés (figure 3).



Au commencement, les entreprises émergentes démarrent leurs activités avec une performance médiocre (Capiez et Hernandez, 1998). A partir de cette situation de non-performance, il y a 4 trajectoires possibles. Dans certaines circonstances, c'est l'entrepreneur qui retrace la trajectoire de sa propre entreprise. Cette trajectoire le conduit soit à une réussite entrepreneuriale non achevée (scénario 1 : cheminement d'une situation de réussite totale au scénario S_D^* de sortie positive), soit à une mort clinique qui est la conséquence d'une escroquerie délibérée (scénario 2 : cheminement du scénario S_E^* d'échec économique volontairement provoqué au scénario S_{DE}^* de sortie avec destruction des ressources pour satisfaire des fins personnelles). Selon ces deux scénarios, l'entrepreneur décide délibérément de se retirer du marché.

Dans d'autres circonstances, c'est le contexte entrepreneurial qui dicte à l'entrepreneur la trajectoire à suivre. Par exemple, pour le cas E₃, déçu du fait qu'il n'arrive pas à satisfaire ses besoins de pouvoir ou d'indépendance, l'entrepreneur ne peut plus supporter le stress imposé par son partenaire. Il décide abandonner malgré la réussite économique de son projet d'entreprise (scénario 3 : cheminement de la situation S_I^{*} de survie avec déception du fondateur au scénario S_{DI} de sortie négative sur le plan psychologique). Pour le cas E₁, et suite à un état de cessation de paiement provoquant une défaillance économique irrémédiable, le fondateur est obligé de tout liquider (scénario 4 : cheminement du scénario S_{EI} de survie marginale au scénario S_{DIE} d'échec total).

Conclusion

Le recours au modèle SMOCS (Smida, 1992, 1995, 2006a, 2007), au « *factor Coincidence Model* » (Watkins, 1976), à la Configuration Stratégique Instantanée Perçue (Bruyat, 1993) ainsi qu'aux modèles « 3E » et « 3F » (Paturel, 1997 ; Paturel, 2007 ; Levy-Tadjine & Paturel, 2006) permet de proposer une analyse conceptuelle et typologique de l'échec entrepreneurial.

Trois dimensions d'échec ont été explicitées. La première recouvre les approches qui accordent un rôle prépondérant et vital au contexte entrepreneurial dans la pérennité et la disparition des entreprises émergentes. Elle s'appuie en particulier sur l'approche écologique des organisations. Dans cette perspective, l'échec de la nouvelle entreprise s'exprime en termes de mortalité et/ou de discontinuité. Les entreprises qui échouent sont donc celles qui cessent d'exister.

La deuxième dimension recouvre les approches centrées sur la primauté des ressources. Elle s'appuie essentiellement sur l'approche « *resource-based* ». Dans ce courant de recherche, l'échec de la nouvelle entreprise est analysé en termes de la non-performance économique. C'est dans ce cadre qu'on parle d'inefficience, de défaillance et de désavantage concurrentiel comme les manifestations d'une performance médiocre. Dans cette perspective, l'échec économique des entreprises créées s'explique par la pénurie des ressources et des moyens dont dispose et que contrôle le fondateur.

Enfin, la troisième dimension recouvre les approches qui accordent une place importante à motivation et la détermination du fondateur. Cette dimension s'appuie en particulier sur la « *goal-achievement gap theory* ». Dans cette perspective, l'insatisfaction de l'entrepreneur qui s'exprime à travers la non concrétisation de ses aspirations et attentes est la manifestation d'un échec entrepreneurial. C'est dans ce cadre qu'on parle d'échec psychologique qui s'explique en partie par le manque motivation et de détermination de l'entrepreneur.

La conjonction des trois dimensions d'échec (discontinuité entrepreneuriale, échec économique et insatisfaction personnelle du fondateur) nous a permis de distinguer huit scénarios ou catégories d'échec. Ainsi on a opposé les deux cas d'échec extrêmes : l'« échec total » à la « réussite entrepreneuriale ». Entre ces deux cas extrêmes nous avons distingué respectivement trois typologies d'« échec partiel » : la survie marginale, la sortie avec destruction des ressources et la sortie avec déception du fondateur et trois typologies d'« échec marginal » : la survie avec gaspillage des ressources, la survie avec déception du fondateur et la sortie positive.

Pour illustrer ces scénarios d'échec, nous avons eu recours à l'étude de cas exploratoire. Notre investigation empirique, basée sur l'analyse de quatre mini-cas, nous a montré que l'échec des entreprises émergentes peut revêtir des configurations autres que celle de la faillite. Ces aspects de l'échec entrepreneurial demeurent rarement abordés par la littérature. Par ailleurs, l'analyse des cas démontre que la non-performance économique et la déception personnelle du fondateur sont les déterminants majeurs de la discontinuité entrepreneuriale. Cependant, certaines entreprises émergentes réussissent économiquement mais disparaissent pour plusieurs raisons autres que celles financières et économiques. L'entrepreneur peut en effet concevoir a priori une stratégie de sortie positive pour faciliter le passage à d'autres occasions plus satisfaisantes pendant que son entreprise génère des bénéfices. Dans cette perspective, la discontinuité entrepreneuriale ne peut pas être interprétée comme un échec.

Par ailleurs, l'étude des cas a illustré que la survie de la nouvelle entreprise n'est pas forcément une réussite. En effet, certains entrepreneurs choisissent l'activité entrepreneuriale comme source de revenus supplémentaires, parallèlement à une autre activité. Malgré l'insuccès économique de leur affaire, ils retirent satisfaction du fait qu'ils concrétisent leurs aspirations et attentes qui sont liées en priorité à l'amélioration de leur niveau de vie.

L'analyse des cas démontre aussi que les entrepreneurs débutent leur affaire avec une performance médiocre. A partir de cette situation, il y a 4 trajectoires possibles conduisant à une discontinuité entrepreneuriale. Dans tous les cas, c'est le fondateur qui va décider de poursuivre ou non son affaire. Dans certaines circonstances, c'est l'entrepreneur qui retrace lui même la trajectoire de sa propre entreprise qui le conduit soit à une réussite entrepreneuriale non achevée, soit à une mort clinique, qui est généralement la conséquence d'une escroquerie délibérée. Dans d'autres circonstances, c'est le contexte entrepreneurial qui dicte à l'entrepreneur la trajectoire à suivre. Dans cette perspective, les entrepreneurs sont confrontés à des contraintes économique (état d'insolvabilité irrémédiable) et psychologiques (un état de stress insupportable) qui les obligent à abandonner. Comprendre ces cas d'échec pourrait aider à développer des stratégies pour les éviter : c'est l'une des pistes de recherche qui constituent les perspectives de ce travail.

Références

- Arrègle, J.L. (2006), Analyse « *Resource Based* » et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 32, 160, 241-259.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T. & Skjvedal, R. (2005), Initial resources influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms, *Technovation*, 25, 1337-1347.
- Baldwin, J., Bian, L., Dupuy, R. & Gellaty, G. (2000), *Taux d'échec des nouvelles entreprises canadiennes : nouvelles perspectives sur les entrées et les sorties*, Ministre de l'Industrie, Statistique Canada.
- Bruton, G.D. & Rubanik, Y. (2002), Resources of the firm, Russian high-technology start-ups, and firm growth, *Journal of Business Venturing*, 17, 553-576.
- 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.
- Cannon, M. & Edmondson, A.C. (2001), Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups, *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 161-177.

- Capiez, A. & Hernandez, E.M. (1998), Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise, *Revue Internationale PME*, 11, 4, 11-43.
- Chrisman, J.J., Bauerschmidt. & Hofer, C.W. (1999), The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 5-29.
- Cooper, A.C. & Artz, W.A. (1995), Determinants of Satisfaction for entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 10, 439-457.
- Cooper, A.C., Gascon, J. & Woo, C. (1991), A Resource-Based Prediction of New Venture Survival and Growth, *Proceedings Academy of Management*, 113-119.
- Cooper, A.C., Gimeno-Cacson, F.J. & Woo, C.Y. (1994), Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9, 371-395.
- Cope, J., Cave, F. & Eccles, S. (2004), Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure, *Venture Capital*, 6, 2/3, 147-172.
- Crutzen, N. & Van Caillie, D. (2008), Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté : une étude exploratoire, *XVII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Nice.
- Dahlqvist, J., Davidsson, P. & Wiklund, J. (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.
- Danjou, I. (2002), L'entrepreneuriat un champ fertile à la recherche de son unité, *Revue Française de Gestion*, 28, 138, 109-386.
- DeCastro, J. & Szyliowicz, D. (2004), Entrepreneurial Failure? The Factors that Predict Voluntary vs. Involuntary Exit, *Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference*.
- DeTienne, D. & Cardon, M.C. (2006), Entrepreneurial Exit Strategies: The Impact of Human Capital, *Babson College-Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference*.
- Eisenhardt, K-M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4.
- Everett, J. & Watson, J. (1998), Small Business Failure and External Risk Factors, *Small Business Economic*, 11, 371-390.
- Gray, R.K., Foster, H. & Howard, M. (2006), Motivation of Moroccans to be entrepreneurs, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11, 4, 297-318.
- Guilhot, B. (2000), Défaillances d'entreprise : Soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques, *Revue Française de Gestion*, 130, 52-67.
- Halady-Rispal, M. (2000), *Recherche de la méthode des cas - application à la recherche en gestion*, Edition De Boeck.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977), The population ecology of organisations, *American Journal of Sociology*, 82, 5, 929-964.
- Headd, B. (2003), Redefining business success: Distinguishing between closure and failure, *Small Business Economics*, 21, 1, 51-61.
- Hernandez, E-M. & Marco, L. (2002), L'entrepreneuriat et les théories de la firme, *Revue Française de gestion*, 28,138, 127-144.
- Honjo, Y. (2000), Business failure of new firms: an empirical analysis using a multiplicative hazards model, *International Journal of Industrial Organization*, 18, 557-574.
- Jennings, P-L. & Beaver G. (1995), The managerial dimension of small business failure, *Journal of Strategic Change*, 4, 185-200.
- Khelil, N. (2006), Une approche de l'irrationalité par les risques. Application à la décision entrepreneuriale de création d'entreprises, *Actes de la 5^{ème} Conférence de l'Association Internationale et Interdisciplinaire de la Décision*, Tozeur, Tunisie.
- Lasch, F., L-E Roy, F. & Yami, S. (2005), Les déterminants de la survie et de la croissance des start-ups TIC, *Revue Française de Gestion*, 31,155, 37-56.

- Lelogeais, L. (2004), Le rôle des variables qualitatives dans la détection précoce du risque de défaillance, *13^e conférence de l'AIMS*. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- Levinthal, D.A. (1991), Random walks and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36, 397-420.
- Levy-Tadjine, T. & Paturel, R. (2006), *Essaie de modélisation trilogique du phénomène entrepreneurial*, mélange en l'honneur de Michel MARCHESNAY, Editions management et Société, collection gestion en liberté.
- Littunen, H., Storhammar, E. & Nenonen, T. (1998), The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment, *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 189-202.
- Lussier, R.N. & Pfeifer, S. (2001), A Crossnational Prediction Model for Business Success, *Journal of Small Business Management*, 39, 3, 228-239.
- 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.
- Malécot, J.F. (1991), Analyse historique des défaillances d'entreprises: une revue de la littérature, *Revue d'économie financière*, 19, 205-226.
- McGrath, R.G. (1999), Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure, *Academy of Management Review*, 24, 1, 13-30.
- Mellahi, K. & Wilkinson, A. (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, 1^{ère} édition.
- Moreau, R. (2007), La réussite entrepreneuriale : proposition pour un modèle explicatif général, *Gestion 2000*, 3, 45-62.
- Morgan, G. (2006), *Images of organizations*, Sage publications, updated edition.
- Murphy, B.G., Trailer, J.W. & Hill, R.C. (1996), Measuring Research Performance in Entrepreneurship, *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Murphy, G.B. & Callaway S.K. (2004), Doing Well and Happy About It ? Explaining Variance in Entrepreneurs' Stated Satisfaction with Performance, *New England Journal of Entrepreneurship*, 7, 2, 15-27.
- Paturel, R. (2007), *Démarche stratégique et performance de la PME*, Edition du nouveau pédagogique.
- Poroli, C. (1999), La multidimensionnalité de la mort des organisations, *Cahier n°274, Centre de recherche DMSP Dauphine Marketing Stratégie prospective*.
- Ray, D.M. & Trupin, D.V. (1989), A crossnational comparison of entrepreneur's perceptions of success, *Entrepreneurship & Regional Development*, 1, 1, 113-127.
- Reid, C. (1999), Complex actions and simple questions: How new entrepreneurs stay in business, *Small Business Economics*, 13, 4, 303-315.
- Sammur, S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Montpellier.
- Shane, S., Locke, E.A. & Collins, C.J. (2003), Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Shepherd, D.A. & Zacharakis, A. (2001), The venture capitalist-entrepreneur relationship: Control, trust and confidence in co-operative behavior. *Venture Capital*, 3, 2, 129-149.
- Shepherd, D.A. (2003), Learning from business failure: Propositions about the grief recovery process for the self-employed, *Academy of Management Review*, 28, 318-329.
- Shepherd, D-A., Douglas, E-J. & Shanley (2000), New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies, *Journal of Business Venturing*, 15, 393-410.

- Singh J.V. & Lumsden C.J. (1990), Theory and Research in Organizational Ecology, *Annual Review of Sociology*, 16, 161-95.
- Singh, S., Corner, P. & Pavlovich K. (2007), Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management & Organization*, 13, 331-344.
- Smida, A. (1992), *Prospective des métamorphoses du système technique et management des ruptures technologiques*, Thèse de doctorat d'Etat ès sciences de gestion, Université de Caen.
- Smida, A. (1995), Ingrédients de prospective et leviers de stratégie, in Noël, A.; Véry, Ph.; Wissler, M. : *Perspectives en Management Stratégique*, p. 455-483.
- Smida, A. (2003), Décisions dans un univers de contraintes : approches préactives, réactives et proactives, In Cadet B., Grenier C, Smida A. *Les décisions sous contraintes*. Presses Universitaires de Caen, 363-377.
- Smida, A. (2006a), Croisements de quelques fondements théoriques de la stratégie et de la prospective. A la recherche d'une cohérence entre les futurs, les moyens et l'environnement de l'entreprise, 5^{ème} Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Hammamet, Tunisie.
- Smida, A. (2006b), Les moments de décision stratégique. Un essai de conceptualisation et de modélisation, XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève.
- Smida, A. (2006c), L'irrationalité au service de la stratégie, 5^{ème} Colloque de l'Association Internationale et Interdisciplinaire de la Décision, Tozeur, Tunisie.
- Smida, A. (2007), SMOCS, Un modèle de management anticipatif stratégique pour piloter l'organisation dans des environnements complexes, 6^{ème} Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Hammamet, Tunisie.
- Stinchcombe, A.L. (1965), *Social Structure and Organizations*, in Handbook of Organizations, edited by J.G. March, Chicago: Rand McNally, 142-93.
- Sutton, R.I. (1987), The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting, *Administrative Science Quarterly*, 32, 542-569.
- Thornhill, S. & Amit, R. (2003), Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources, *Document de recherche n°202*, Division de l'analyse microéconomique, Statistique Canada.
- Van Praag, C.M. (2003), Business survival and success of young small business owner, *Small Business Economics*, 21, 1, 1-17.
- Venkataraman, S., Van de Ven, A.H., Buckeye, J. & Hudson, R. (1990), Starting up in a turbulent environment: a process model of failure among firms with high customer dependence, *Journal of Business Venturing*, 5, 277-295.
- Verstraete, T. (2001), Entrepreneuriat : modélisation du phénomène, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1, 1, 2001.
- 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*.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wiklund, J. & Shepherd. D.A. (2001), Intentions and growth: the moderating role of resources and opportunities, *Academy of Management Proceeding*.
- Yin, D-R, K, (1990), *Case Study Research: Design and Methods*, Edition Sage.
- Zacharakis AL, Meyer GD. & DeCastro J. (1999), Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 37,3.