HAL
open science

La persistance des entrepreneurs face à l'échec : une investigation des déterminants à partir de la discrepancy theory

Nabil Khelil, Adel Jemaa

▶ **To cite this version:**

Nabil Khelil, Adel Jemaa. La persistance des entrepreneurs face à l'échec : une investigation des déterminants à partir de la discrepancy theory. La Revue des Sciences de Gestion, 2021. halshs-03347747

HAL Id: halshs-03347747

https://shs.hal.science/halshs-03347747

Submitted on 17 Sep 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

LA PERSISTANCE DES ENTREPRENEURS FACE À L'ÉCHEC : UNE INVESTIGATION DES DÉTERMINANTS À PARTIR DE LA *DISCREPANCY THEORY*

Nabil Khelil, Adel Jemaa

Direction et Gestion | « La Revue des Sciences de Gestion »

2021/1 N° 307 | pages 25 à 44

ISSN 1160-7742

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2021-1-page-25.htm

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.
© Direction et Gestion. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

La persistance des entrepreneurs face à l'échec :

une investigation des déterminants à partir de la *discrepancy theory*

par Nabil Khelil et Adel Jemaa

Nabil KHELIL

Professeur des Universités
Université de Caen Normandie – CREM
(UMR-CNRS 6211)
France

Adel JEMAA

Docteur en économie
Université de Caen Normandie – CREM
(UMR-CNRS 6211)
France

L'une des questions fondamentales de la recherche en entrepreneuriat est de savoir pourquoi certains entrepreneurs échouent-ils à maintenir en vie leur entreprise ? (J.J. Chrisman et W.E. McMullan, 2004 ; M.A. Zimmerman et G.J. Zeitz, 2002). Cette question a le plus souvent été abordée selon deux courants de pensée de l'échec organisationnel : déterminisme versus volontarisme (K. Mellahi et A. Wilkinson, 2004). Selon le premier courant, la disparition des nouvelles entreprises s'explique essentiellement par des contraintes externes incontrôlables inhérentes à l'environnement (D. B. Audretsch et T. Mahmood, 1995 ; M.T. Hannan et J. Freeman, 1977 ; M.W. Peng et *al.*, 2010 ; J. Pfeffer et G.R. Salancik, 2003). Selon le deuxième courant, la disparition des entreprises créées s'explique par une carence des ressources internes (A. Aspelund et *al.*, 2005 ; J.B. Barney, 2001). Bien qu'ils divergent sur les résultats, les deux courants adhèrent au même postulat : les entreprises performantes survivent et les entreprises défaillantes disparaissent (D.R. DeTienne et *al.*, 2008).

Malgré leurs contributions, les réponses apportées par ces deux courants de pensée demeurent toutefois insuffisantes. Ceux-ci ne peuvent pas, par exemple, répondre à la question suivante : **pour quelles raisons certains entrepreneurs persistent-ils à maintenir leur entreprise en vie malgré sa contre-performance ?** En étudiant les déterminants (directs et indirects) de la persistance des entrepreneurs dans le contexte spécifique de l'échec entrepreneurial, le présent article propose d'apporter des éléments de réponse à cette question de recherche.

La question des déterminants de la persistance entrepreneuriale a fait l'objet de quelques recherches empiriques avec des résultats très disparates (M.S. Cardon et C.P. Kirk, 2015 ; D.R. DeTienne et *al.*, 2008 ; G. Olcina, 2020 ; D.A. Shepherd et *al.*, 2020). La question spécifique des déterminants de la persistance des entrepreneurs face à l'échec est très peu explorée. Le peu de recherches existantes demeurent toutefois cantonnées à trois perspectives théoriques : la *threshold theory* (D.A. Shepherd et *al.*, 2016, p. 75), la *work-life interface theory* (D.K. Hsu et *al.*, 2016) ou l'*escalation of commitment theory* (Y. Yamakawa et M.S. Cardon, 2017).

Selon la *threshold theory*, la décision de persister ou d'abandonner le projet d'entreprise est conditionnée par l'atteinte ou non du seuil minimum de la viabilité économique souhaité par l'entrepreneur (D. Ucbasaran et *al.*, 2013) qui, à son tour dépend de son capital humain (J. Gimeno et *al.*, 1997). Selon la *work-life interface theory*, la décision de persister ou d'abandonner dépendra du degré de concrétisation, *via* le projet d'entreprise, des attentes sociales et familiales de l'entrepreneur (D.K. Hsu et *al.*, 2016). Quant à *l'escalation of commitment theory* (B.M. Staw, 1981), la décision de persister ou d'abandonner dépend des ressources engagées par l'entrepreneur dans son entreprise. Les entrepreneurs ayant engagé d'importantes ressources sont plus disposés à persister face à l'échec. Pour ces entrepreneurs, la décision de se retirer de l'entreprise est jugée difficile, voire irréversible (C. Bruyat, 1993 ; Y. Yamakawa et M.S. Cardon, 2017).

Initialement développée dans le champ de la psychologie organisationnelle, la *discrepancy theory* (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995) est susceptible d'apporter un éclairage complémentaire. Selon cette théorie, la décision de persister ou d'abandonner le projet d'entreprise dépend du degré de satisfaction de l'entrepreneur, plus précisément de la percep-

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

tion qu'il se fait de l'écart entre ses réalisations effectives et ses attentes initiales.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent article qui propose d'étudier les déterminants de la persistance des entrepreneurs face à l'échec au prisme de la *discrepancy theory* (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995). Fondé sur une investigation empirique conduite auprès de 100 entrepreneurs en situation d'échec, cet article propose trois contributions clés. La première contribution concerne la littérature sur les déterminants de la persistance entrepreneuriale, dont les résultats sont divers (M.S. Cardon et C.P. Kirk, 2015 ; D.R. DeTienne et *al.*, 2008 ; G. Olcina, 2020 ; D.A. Shepherd et *al.*, 2020). En nous appuyant sur la *discrepancy theory* (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995) et sur un cadre d'analyse multidimensionnel de l'échec entrepreneurial, nous proposons un modèle unificateur mettant en évidence les déterminants (directs et indirects) de la persistance des entrepreneurs face à l'échec. La deuxième contribution concerne la littérature entrepreneuriale sur l'échec qui demeure centrée sur l'unique facette de la faillite des entreprises (D. Ucbasaran et *al.*, 2013). Nous nous focalisons dans cet article sur une autre facette de l'échec des entreprises, reconnue dans la littérature économique sous le vocable des entreprises « zombies » (R.J. Caballero et *al.*, 2008). La troisième contribution concerne la littérature émergente sur l'accompagnement des entrepreneurs en difficultés (J. Cusin et V. Maymo, 2019 ; N. Khelil et S. Khiari, 2013 ; P. Philippart, 2017 ; J. Stambaugh et R. Mitchell, 2018) dont leur nombre s'accroît sans cesse en raison de la crise du Covid-19 (J. Amankwah-Amoah et *al.*, 2021).

Cet article est organisé comme suit. Nous présentons dans la première partie le cadre théorique et les hypothèses de recherche qui en découlent. Nous présentons dans une deuxième partie le cadre méthodologique de l'étude empirique qui s'est déroulée en Tunisie. Après avoir testé dans la troisième partie nos hypothèses de recherche, nous discutons dans la quatrième et dernière partie les résultats. Nous évoquons, en guise de conclusion, les contributions théoriques et pratiques ainsi que les limites et les perspectives futures de recherche.

1. Cadre théorique et hypothèses

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les déterminants (directs et indirects) de la persistance des entrepreneurs face à l'échec. Les déterminants directs sont d'abord appréhendés au prisme de la *discrepancy theory*. Les déterminants indirects sont ensuite mis en perspective en se référant à un cadre d'analyse de l'échec entrepreneurial. Le modèle ainsi que les hypothèses de recherche qui en découlent sont présentés à la fin de cette première partie.

1.1. La *discrepancy theory*

La *discrepancy theory* a été initialement introduite dans le champ de l'entrepreneuriat par A.C. Cooper et K.W. Artz (1995). Selon cette théorie, la persistance entrepreneuriale dépend de la satisfaction personnelle de l'entrepreneur, plus précisément de l'écart perçu entre sa situation actuelle et ses attentes initiales (figure 1). Les entrepreneurs qui persistent sont ceux qui sont satisfaits par la concrétisation de leurs attentes initiales. C'est la perception d'un écart positif entre les réalisations et les attentes qui procure chez ces entrepreneurs un sentiment de satisfaction (entrepreneur A). *A contrario*, les entrepreneurs qui sont moins disposés à persister sont ceux qui sont déçus du fait qu'ils n'arrivent pas, *via* leur projet d'entreprise, à concrétiser leurs aspirations et attentes initiales. C'est la perception d'un écart négatif entre les réalisations et les attentes qui procure chez ces entrepreneurs un sentiment de déception (entrepreneur B). C'est dans ce cadre que s'inscrit la notion de déception entrepreneuriale (A.J. Williamson et *al.*, 2020) utilisée dans la recherche antérieure pour opérationnaliser la dimension psychologique de l'échec entrepreneurial (A. Jenkins et A. McKelvie, 2016 ; N. Khelil et *al.*, 2018 ; R.G. McGrath, 1999). La *work-life interface theory* apporte un éclairage complémentaire à la *discrepancy theory*. Selon cette théorie, la persistance de l'entrepreneur dépend de son niveau de satisfaction (déception) personnelle mesuré en termes de degré de conciliation entre l'entrepreneuriat et la vie de famille (D.K. Hsu et *al.*, 2016).

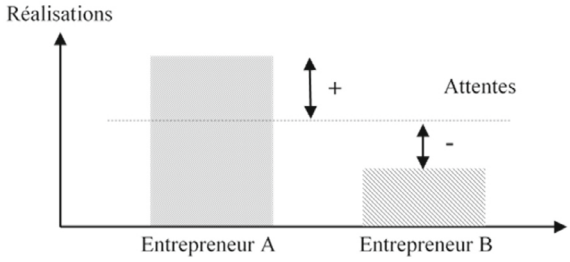


Figure 1. Les écarts perçus par les entrepreneurs en cas de niveaux d'attentes similaires

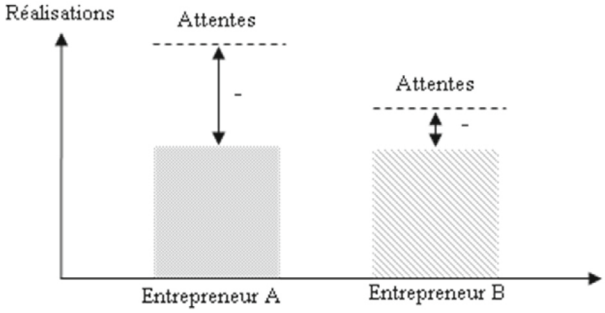


Figure 2. Les écarts perçus par les entrepreneurs en cas de niveaux d'attentes différents

Dans la figure 1, il est présumé que les entrepreneurs A et B ont le même niveau d'attentes. La réalité est toutefois beaucoup plus complexe. Les attentes initiales varient d'un entrepreneur à un autre (figure 2). Les entrepreneurs ambitieux qui, selon J.

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

Hermans et *al.*, (2013) s'engagent dans l'aventure entrepreneuriale dans le but d'atteindre des performances qui dépassent la simple survie de l'entreprise créée, auront tendance à fixer un niveau d'attentes élevé (entrepreneur A). À un niveau donné de performance réalisée, ils seront plus tard moins satisfaits étant donné l'écart considérable entre les attentes et les réalisations et donc moins disposés à persister. Dans le cas contraire, les entrepreneurs modestes auront tendance à fixer leur niveau d'attentes à la baisse (entrepreneur B). À un niveau donné de performance réalisée, ils seront moins déçus étant donné le plus faible écart entre les attentes et les réalisations et donc plus disposés à persister (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995).

La *threshold theory* (J. Gimeno et *al.*, 1997) offre une perspective complémentaire à la *discrepancy theory* (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995). Selon cette théorie, la décision de persister ou d'abandonner le projet d'entreprise dépendra du seuil minimum de viabilité économique souhaité par l'entrepreneur (D. Ucbasaran et *al.*, 2013) qui, à son tour, dépend de son capital humain (J. Gimeno et *al.*, 1997). Les entrepreneurs disposant d'un capital humain élevé auront tendance à fixer un seuil minimum de viabilité économique plus élevé (entrepreneur A) que leurs homologues disposant d'un capital humain peu élevé (entrepreneur B). Comme le montre la figure 3, bien que l'entrepreneur A réalise une performance supérieure à celle réalisée par l'entrepreneur B, il est déçu du fait qu'il n'arrive pas à atteindre le seuil minimum de viabilité économique. Il est donc moins disposé à persister (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995). Par contre, l'entrepreneur B qui réalise une performance largement inférieure à celle réalisée par l'entrepreneur A est satisfait du fait qu'il a réussi à atteindre le seuil minimum de viabilité économique souhaité. Il est donc plus disposé à persister.

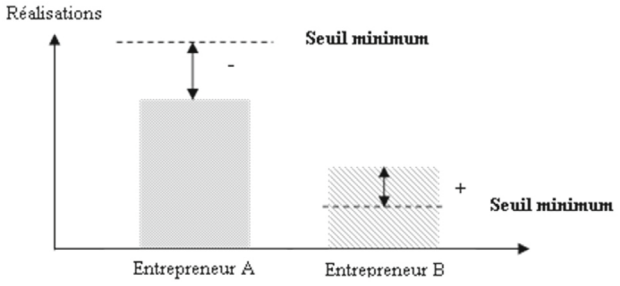


Figure 3. Seuil minimum de viabilité économique (adaptée de D. A. Shepherd et al.2016, p. 81)

L*a threshold theory* présume que les entrepreneurs disposant d'un capital humain élevé seront donc moins disposés à persister. L'*escalation of commitment theory* (B.M. Staw, 1981) réfute cette hypothèse. Les entrepreneurs ayant engagé d'importantes ressources (notamment en termes de capital humain et/ou financier) sont plus disposés à persister face aux difficultés rencontrées. Pour ces entrepreneurs, la décision de se retirer du projet d'entreprise est jugée difficile, voire irréversible compte tenu des ressources engagées (Y. Yamakawa et M.S. Cardon, 2017). N. Ghiffi et *al.* (2017) donnent l'exemple des entrepreneurs-pharmaciens en difficultés. Bien qu'ils soient à la tête des entreprises-officinales défaillantes, ils n'ont aucun autre choix que de persister à maintenir en vie leur entreprise-officinale. La fermeture de leur entreprise entraînera la perte de leur statut de pharmacien octroyé après de longues années d'études. Pour illustrer cette situation d'échec, N. Khelil (2016) donne l'exemple des entrepreneurs « flambeurs » qui ont dilapidé tout ce qu'ils possédaient afin de sauver leur entreprise. Étant donné les énormes engagements financiers, la décision de fermer leur entreprise est jugée irréversible. Ils n'ont qu'une issue : investir, encore et encore en termes de temps, d'argent et d'énergie dans l'espoir de sortir de la spirale de la défaillance. Cette situation est d'autant plus dramatique si l'entrepreneur engage le patrimoine familial pour rembourser les dettes de son entreprise en défaillance (N. Khelil et *al.*, 2018). À l'instar de la *discrepancy theory*, l'*escalation of commitment theory* désapprouve ainsi l'hypothèse classique selon laquelle les entreprises performantes survivent et les entreprises défaillantes disparaissent (D.R. DeTienne et *al.*, 2008).

1.2. Cadre d'analyse

Après avoir appréhendé les déterminants directs de la persistance entrepreneuriale au prisme de la *discrepancy theory*, les déterminants indirects ont été mis en évidence à travers un modèle tridimensionnel de l'échec entrepreneurial (voir A. Smida et N. Khelil, 2010). Initialement conçu pour appréhender le caractère multidimensionnel de l'échec entrepreneurial, ce modèle a été utilisé dans plusieurs recherches portant sur l'échec des entrepreneurs (R. De Hoe et F. Janssen, 2016 ; N. Ghiffi et *al.*, 2017 ; N. Khelil et *al.*, 2018 ; G. Krauss, 2016). Il a été également mobilisé dans les recherches portant sur le phénomène de la défaillance des entreprises (S. Boussaguet et J. De Freyman, 2018 ; A. Rivet et *al.*, 2020 ; A. Smida et A. Gómez-Mejía, 2010). Ce modèle distingue trois dimensions clés qui s'appuient, chacune, sur un ensemble d'approches théoriques. La première dimension s'appuie sur les approches centrées sur la prédominance de l'environnement. La seconde s'appuie sur les approches centrées sur la primauté des ressources. La troisième dimension s'appuie sur les approches centrées sur l'importance de la motivation.

Fondé sur la dialogique entrepreneur/entreprise (C. Bruyat, 1993), ce modèle tridimensionnel trouve ses origines dans le « *Factor Coïncidence Model* » de D.S. Watkins (1976, cité par C. Bruyat, 2001). Ce modèle tente d'expliquer la persistance dans l'acte d'entreprendre par la coïncidence de trois facteurs : la motivation de l'entrepreneur, la perception qu'il se fait de l'environnement et de son savoir-faire. En prenant appui sur le « *Factor Coïncidence Model* », C. Bruyat (1993, 1994, 2001) s'est intéressé aux déterminants de l'engagement entrepreneurial. Selon cet auteur, l'engagement entrepreneurial s'explique par la convergence de trois dimensions qui sont la motiva-

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.148.179)

tion de l'entrepreneur, les ressources et les compétences perçues ainsi que la perception qu'il se fait des opportunités offertes par l'environnement. En s'appuyant sur les travaux de C. Bruyat (1993, 1994), R. Paturel (1997, p. 15) a proposé le modèle des « 3E » qui intègre les trois dimensions suivantes : les aspirations et les motivations de l'Entrepreneur (E1), ses ressources et ses compétences intégrées à l'Entreprise (E2) et les possibilités offertes par l'Environnement (E3). Selon cet auteur, la convergence de ces trois dimensions optimise les chances de réussite de l'entreprise créée (T. Levy-Tadjine et R. Paturel, 2006, p. 312) en termes de survie.

S'inscrivant dans la même optique, E.M. Hernandez (1999, p. 105) considère que la réussite entrepreneuriale résulte de la conjonction pertinente entre le métier de créateur (savoir, savoir-faire et savoir-être), son projet de création (organisation choisie au départ) et le marché (une demande réelle et solvable). Lorsqu'il y a une inadéquation totale entre le métier de l'entrepreneur, son projet d'entreprise et le marché, le risque d'échec est élevé. Dans ce cas de figure, « l'abandon constitue la voie la plus sage » (E.M. Hernandez, 1999, p. 106). En se référant au modèle de la performance absolue de G.W. Newton (1985), N. Crutzen et D. Van Caillie (2008) proposent un modèle explicatif de la défaillance des petites et moyennes entreprises. Selon ce modèle, la défaillance des entreprises s'explique en termes d'inadéquation entre les facteurs individuels (les motivations du dirigeant-fondateur), les facteurs organisationnels (les ressources internes) et les facteurs environnementaux (l'intensité concurrentielle).

Ce premier état de l'art portant sur les fondements théoriques de notre étude empirique nous a permis de délimiter les contours de notre cadre d'analyse. Il ressort de notre revue de littérature trois dimensions clés : (1) la perception que se fait l'entrepreneur de l'hostilité de son environnement (G.B. Murphy et S.K. Callaway, 2004), (2) la perception que se fait l'entrepreneur des ressources mobilisées (J. Gimeno et *al.*, 1997), et ; (3) ses motivations initiales à la création d'entreprise (M.A. Carree et I. Verheul, 2012 ; A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995). Ces éléments pourraient expliquer les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs persistent à maintenir en vie leur entreprise alors que d'autres décident à y mettre fin (N. Khelil et M. Hammer, 2013).

1.3. Modèle de recherche et hypothèses

Nous présentons dans un premier temps les hypothèses concernant les influences directes de la performance et de la satisfaction sur la persistance entrepreneuriale. Nous présentons par la suite les hypothèses de recherche portant sur les influences indirectes de l'hostilité de l'environnement, des ressources et de la motivation de l'entrepreneur sur la persistance entrepreneuriale. La figure 4 donne un aperçu global sur notre modèle de recherche et sur les hypothèses associées.

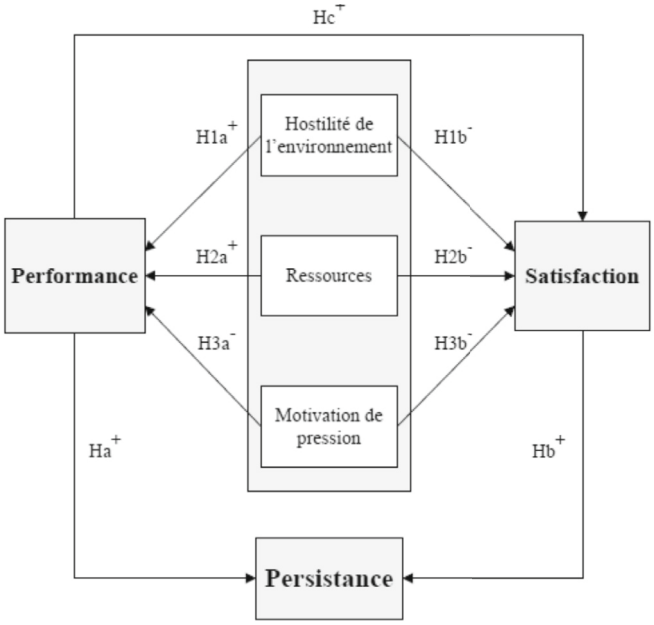


Figure 4. Modèle de recherche sur les déterminants directs et indirects de la persistance entrepreneuriale

1.3.1. Performance, satisfaction et persistance entrepreneuriale

Selon les théories classiques, la performance de la nouvelle entreprise est un facteur déterminant de la persistance entrepreneuriale (D.R. DeTienne et *al.*, 2008). Les entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise performante sont plus disposés à persister que les entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise contre-performante ou défaillante. Cette hypothèse trouve ses fondements dans plusieurs théories à l'instar de la théorie d'écologie des populations des organisations (M.T. Hannan et J. Freeman, 1977), la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources (J. Pfeffer et G.R. Salancik, 2003), la théorie institutionnelle (M.W. Peng et *al.*, 2010) ou encore l'approche issue de l'économie industrielle (D.B. Audretsch et T. Mahmood, 1995). Bien qu'elles divergent sur les résultats, ces théories adhèrent à la même idée : les entreprises performantes survivent et les entreprises défaillantes disparaissent (D.R. DeTienne et *al.*, 2008). Partant de ces théories, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Ha. La performance de l'entreprise influence positivement la persistance entrepreneuriale.

Malgré leurs contributions, les réponses apportées par ces théories demeurent toutefois insuffisantes. Celles-ci ne peuvent pas, par exemple, répondre à la question suivante : **pour quelles raisons certains entrepreneurs persistent-ils à maintenir leur entreprise en vie malgré sa contre-performance ou défaillance ?** Pour répondre à cette question, la *discrepancy theory* présume que la décision de persister ou d'abandonner le projet d'entre-

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

prise dépendra du degré de satisfaction de l'entrepreneur, plus précisément de la perception qu'il se fait de l'écart entre ses réalisations effectives et ses attentes initiales (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995), notamment ses attentes sociales et familiales (D.K. Hsu et *al*., 2016). Partant de la *discrepancy theory*, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hb. La satisfaction de l'entrepreneur influence positivement la persistance entrepreneuriale.

La satisfaction de l'entrepreneur de la performance de son entreprise est un facteur déterminant de la persistance entrepreneuriale (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995). Les entrepreneurs satisfaits de la performance de leur entreprise persistent, alors que ceux déçus par les résultats réalisés décident de se retirer (J. Gimeno et *al*., 1997). Cette idée trouve son fondement dans l'hypothèse suivante : la satisfaction de l'entrepreneur est positivement associée à la performance de son entreprise (G.B. Murphy et S.K. Callaway, 2004). Partant de ce raisonnement, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hc. La performance de l'entreprise influence positivement la satisfaction de l'entrepreneur.

Les trois hypothèses énoncées ci-dessus peuvent être regroupées de la façon suivante : la performance de l'entreprise a une influence indirecte positive sur la persistance entrepreneuriale à travers une médiation de la satisfaction de l'entrepreneur.

1.3.2. Hostilité de l'environnement et persistance entrepreneuriale

L'approche structuraliste issue de l'économie industrielle a permis de mettre en évidence l'incidence de l'environnement sectoriel sur les performances des entreprises. La thèse défendue par cette approche est que l'environnement sectoriel impose aux entreprises un comportement stratégique particulier qu'elles doivent adopter pour assurer leurs performances. D'autres travaux regroupés sous le nom générique de la théorie de la contingence adhèrent à la même thèse : la performance des nouvelles entreprises est contingente à des facteurs comme la stratégie et la structure de l'industrie (P.P. McDougall et *al*., 1992 ; W.R. Sandberg et C.W. Hofer, 1987 ; E.J. Teal et C.W. Hofer, 2003). Selon cette théorie, la performance des entreprises implantées dans un environnement hostile caractérisé par une forte intensité concurrentielle (G. Fernandez et A. Noël, 1994) et un accès limité aux ressources (G.T. Lumpkin et G.G. Dess, 2001) est moins élevée que celle des entreprises évoluant dans un secteur peu hostile.

J.G. Covin et D.P. Slevin (1989) envisagent la relation inverse. Plus l'environnement est perçu comme étant hostile, plus les possibilités de trouver des opportunités de marché seront plus élevées (G.T. Lumpkin et G.G. Dess, 2001). Pour y survivre, les entrepreneurs seront amenés à adopter une posture entrepreneuriale (D. Miller, 2011). Selon la théorie de la contingence, une stratégie entrepreneuriale axée sur l'innovativité, la proactivité et la prise de risque s'impose naturellement pour faire face à l'hostilité environnementale (J.G. Covin et D.P. Slevin, 1989). Les entrepreneurs créant leur entreprise dans un environnement hostile atteindront des niveaux de performance plus élevés que les entrepreneurs créant leur entreprise dans un environnement moins hostile. Ils seront donc plus disposés à persister face à l'échec. Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H1a. L'hostilité de l'environnement influence positivement la persistance entrepreneuriale à travers une médiation de la performance de l'entreprise.

Selon G.B. Murphy et S.K. Callaway (2004), l'hostilité de l'environnement pourrait avoir une incidence sur la satisfaction de l'entrepreneur. Compte tenu des contraintes environnementales (l'intensité concurrentielle, l'accès limité aux ressources, les difficultés d'accès à des nouveaux marchés), les individus qui entreprennent dans un environnement qu'ils perçoivent comme étant hostile pourraient s'attendre à des résultats médiocres. Face à un faible niveau de performance et étant donné le faible écart entre les attentes (revues à la baisse) et les réalisations, ils seront plus satisfaits et donc plus disposés à persister que les individus entreprenant dans un environnement moins hostile. G.B. Murphy et S.K. Callaway (2004) envisagent la relation inverse. Les individus qui entreprennent dans un environnement hostile supportent un risque élevé. Ces derniers peuvent donc s'attendre à des niveaux de performance suffisamment élevés pour compenser le risque qu'ils encourent. Cette hypothèse peut trouver ses fondements dans les recherches qui ont démontré que les entreprises adoptant une posture entrepreneuriale dans un environnement hostile atteindront des niveaux de performance élevés (J. Wiklund et D. Shepherd, 2005). Selon la *discrepancy theory* (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995), l'écart important entre les attentes initiales (revues à la hausse compte tenu du risque encouru) et les réalisations pourrait expliquer leur état de déception et en conséquence leur envie d'abandonner. Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H1b. L'hostilité de l'environnement influence négativement la persistance entrepreneuriale à travers une médiation de la satisfaction de l'entrepreneur.

1.3.3. Ressources et persistance entrepreneuriale

Les ressources sont généralement définies comme étant l'ensemble des moyens internes à l'entreprise susceptibles d'accroître sa performance (R. Amit et P.J. Schoemaker, 1993 ; J. Galbreath, 2005). Elles se définissent aussi par une énumération des moyens qui sont à la disposition de l'entrepreneur et qui sont susceptibles de participer à la création de valeur pour son entreprise. Dans le processus de la création d'une entreprise, l'entrepreneur mobilise principalement trois catégories de ressources : son capital humain, social et financier

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

(H.E. Aldrich et M.A. Martinez, 2001; C.G. Brush et *al*., 2008; E.L. Hansen, 1995).

Le capital humain est considéré comme l'un des facteurs les plus utilisés pour prédire la réussite ou l'échec des futurs créateurs d'entreprises (A. Rauch et S.A. Rijsdijk, 2013). Plusieurs auteurs ont soutenu l'hypothèse selon laquelle le capital humain de l'entrepreneur est positivement associé à la performance de son entreprise (N. Bosma et *al*., 2004; A.C. Cooper et *al*., 1994; J. Dahlqvist et *al*., 2000; J. Gimeno et *al*., 1997; F. Lasch et *al*., 2005). À l'instar du capital humain, l'influence du capital social sur la performance des entreprises a été empiriquement soutenue dans plusieurs études (N. Bosma et *al*., 2004; A.C. Cooper et *al*., 1994; B. Honig, 1998). Le réseau personnel (familles et ami(e-s) et le réseau professionnel (avocats, banquiers, experts-comptables, accompagnateurs, consultants, etc.) sont généralement considérés comme une source précieuse d'informations (H.E. Aldrich et M.A. Martinez, 2001; N. Bosma et *al*., 2004; E. Papadaki et B. Chami, 2002) pour presque tous les aspects de la création entrepreneuriale (A. Ouedraogo, 1999, p. 174). Ils permettent également d'accroître la crédibilité et la légitimité de l'entreprise naissante vis-à-vis des parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds (K.M. Eisenhardt et C.B. Schoonhoven, 1990), facilitant ainsi l'accès aux ressources de base (A.C. Cooper et *al*., 1994), notamment aux ressources financières (G.D. Bruton et Y. Rubanik, 2002). Un financement suffisant durant les trois premières années est considéré comme une garantie pour se prémunir contre la survenance des évènements imprévus menaçant la survie de la nouvelle entreprise (A.C. Cooper et *al*., 1994; F. Lasch et *al*., 2005). Plusieurs auteurs ont démontré que les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui ont démarré leur entreprise avec des capitaux financiers plus élevés que ceux qui échouent (A.C. Cooper et *al*., 1994; J. Dahlqvist et *al*., 2000; R.N. Lussier et S. Pfeifer, 2001). Le risque d'échec en termes de défaillance d'entreprise sera donc plus élevé pour les entrepreneurs qui ont démarré leur entreprise avec des ressources financières insuffisantes (R. Cressy, 2006; Y. Honjo, 2000; G. C. Reid, 1999; C.M. Van Praag, 2003). Les travaux de recherche précités, qui s'appuient en partie sur l'approche fondée sur les ressources et compétences (A. Aspelund et *al*., 2005; J.B. Barney, 2001), adhèrent à l'idée suivante : les entrepreneurs créant leur entreprise avec des ressources importantes atteindront des niveaux de performance plus élevés que les entrepreneurs créant leur entreprise avec des ressources limitées. Ils seront donc plus disposés à persister face à l'échec. Partant de cette théorie, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H2a. Les ressources entrepreneuriales influencent positivement la persistance de l'entrepreneur à travers une médiation de la performance de son entreprise.

Selon M.A. Carree et I. Verheul (2012), les entrepreneurs disposant d'un capital humain élevé (en termes de niveau d'éducation et d'expérience) revoient généralement leurs attentes initiales à la hausse (J. Gimeno et *al*., 1997). Face à un même niveau de performance, ces entrepreneurs seront plus déçus que les entrepreneurs disposant d'un faible niveau de capital humain (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995). Leur état de déception pourrait s'expliquer par l'écart considérable entre les attentes généralement revues à la hausse (compte tenu de leur capital humain) et la réalité. Plusieurs auteurs ont soutenu cette hypothèse : le capital humain en termes de niveau d'éducation (M.A. Carree et I. Verheul, 2012) et d'expérience (M.A. Carree et I. Verheul, 2012; M.L. Hayward *et al*., 2006) affecte négativement la satisfaction entrepreneuriale. Les entrepreneurs disposant d'un capital humain élevé surestiment généralement leur capacité (F. Ferrante, 2009). Cela expliquerait selon M.A. Carree et I. Verheul (2012) leur état de sur-confiance et en conséquence leurs attentes qui sont toujours en décalage par rapport à la réalité. A.C. Cooper et *al*. (1988) envisagent toutefois la relation inverse : le capital humain en termes d'expérience spécifique est positivement associé à la satisfaction entrepreneuriale. Selon ces auteurs, les entrepreneurs expérimentés disposent généralement d'une vision plus pragmatique et réaliste que les entrepreneurs inexpérimentés. L'écart perçu entre les attentes et les réalisations sera donc plus faible chez les entrepreneurs expérimentés. Face à un même niveau de performance, ils seront plus satisfaits et donc plus disposés à persister. D.E. Bradley et J.A. Roberts (2004) ne trouvent toutefois aucune association entre le capital humain de l'entrepreneur et son niveau de satisfaction.

Le même raisonnement pourrait aussi être appliqué pour étudier la relation entre les ressources sociales et financières d'une part, et la satisfaction entrepreneuriale d'autre part. A.C. Cooper et K.W. Artz (1995) suggèrent que les entrepreneurs disposant d'un faible réseau social éprouvent plus de difficultés pour accéder aux différents types de ressources, notamment les ressources de financement bancaires. Ces difficultés, auxquelles s'ajoutent les difficultés d'accès à des nouveaux marchés, pourraient constituer un réel obstacle à la croissance et au développement de leur entreprise. Compte tenu de ces obstacles, ces entrepreneurs seront amenés à fixer des niveaux d'attentes plus faibles. *A contrario*, les entrepreneurs disposant d'un capital social et financier élevé auront tendance à fixer des niveaux d'attentes élevés. À un niveau donné de performance, ils seront plus déçus. L'écart considérable entre les attentes (revues à la hausse) et les réalisations expliquerait leur état de déception. Ils seront donc moins disposés à persister face à l'échec.

Le développement qui précède nous amène à la conclusion suivante : à un faible niveau de performance, les entrepreneurs démarrant leur entreprise avec des ressources (humaines, sociales et financières) plus importantes seront donc moins satisfaits que les entrepreneurs démarrant leur entreprise avec des ressources limitées. Ils seront, par conséquence, moins disposés à persister. Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

H2b. Les ressources entrepreneuriales influencent négativement la persistance de l'entrepreneur à travers une médiation de sa satisfaction personnelle.

1.3.4. Motivation et persistance entrepreneuriale

Selon S. Shane et *al.* (2003), le développement d'une véritable théorie entrepreneuriale passe par l'étude des motivations pour lesquelles les entrepreneurs ont décidé de lancer leur entreprise. Ils considèrent la motivation entrepreneuriale comme l'un des éléments les plus importants influençant non seulement le démarrage de son entreprise, mais également ses caractéristiques, sa survie et sa performance. Selon Y. Robichaud et E. McGraw (2008), l'étude des motivations personnelles des entrepreneurs pourrait apporter des explications sur les raisons pour lesquelles certaines nouvelles entreprises sont plus performantes que d'autres. P. Davidsson et M. Klofsten (2003) ont montré empiriquement l'existence d'une relation entre la motivation de l'entrepreneur et la performance de son entreprise en termes de croissance.

Il existe plusieurs motivations pour lesquelles certains individus décideront de devenir entrepreneurs et qui sont susceptibles d'influencer à terme la performance de leur entreprise. Celles-ci peuvent être regroupées en deux catégories : les motivations de pression (sortir du chômage, créer son propre emploi, etc.) *versus* les motivations d'attraction (saisir une opportunité d'affaires ; développer une idée innovante, etc.) (O. Giacomin et *al.*, 2010). La nature de la motivation de l'entrepreneur détermine selon S. Shane et *al.* (2003) son niveau d'attachement à l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs qui ont choisi d'une façon délibérée l'entrepreneuriat (motivation d'attraction) (K.R. Gray et *al.*, 2006), éprouvent un fort attachement à poursuivre l'activité entrepreneuriale. Leurs chances de réussite en termes de survie sont donc présumées plus élevées (R. Amit et E. Muller, 1994). G.B. Murphy et S.K. Callaway (2004) montrent empiriquement que les entrepreneurs fortement attachés à leur entreprise sont généralement moins disposés à vendre ou clôturer leur entreprise. En cas de difficultés, ils sont prêts à investir leur temps, leur énergie et leur propre argent pour assurer la survie de leur entreprise. Étant donné les énormes investissements, la décision de se retirer de leur entreprise est jugée irréversible (*escalation of commitment theory*, Y. Yamakawa et M.S. Cardon, 2017). *A contrario*, ceux qui ont été contraints de créer leur propre entreprise (motivation de pression) (K.R. Gray et *al.*, 2006) expriment un faible attachement à l'entrepreneuriat. Le risque d'échec en termes de discontinuité est donc estimé plus élevé pour ce groupe d'entrepreneurs (A. Smida et N. Khelil, 2010). Ils sont à tout moment prêts à vendre ou à clôturer leur entreprise pour saisir d'autres possibilités plus intéressantes (G.B. Murphy et S.K. Callaway, 2004 ; E. Papadaki et B. Chami, 2002). Les travaux sur les relations entre les facteurs motivationnels et la performance des nouvelles entreprises nous amènent à supposer que les entrepreneurs animés essentiellement par des motivations de pression atteignent des niveaux de performance plus faibles que leurs homologues animés essentiellement par des motivations d'attraction. Ils seront donc moins disposés à persister face à l'échec. Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H3a. La motivation de pression influence négativement la persistance entrepreneuriale à travers une médiation de la performance de l'entreprise.

M.A. Carree et I. Verheul (2012) montrent que la motivation de l'entrepreneur a une incidence significative sur son niveau de satisfaction. Ils précisent que les entrepreneurs portés par la volonté d'être leur propre patron et par le challenge entrepreneurial seront moins déçus par la contre-performance économique de leur entreprise. M. Benz et B.S. Frey (2008) montrent que la motivation entrepreneuriale en termes de désir d'indépendance et d'autonomie de l'entrepreneur a une influence positive sur son niveau de satisfaction. *A contrario*, les entrepreneurs qui ont été contraints à devenir entrepreneur faute de travail et pour gagner de quoi vivre expriment un faible niveau de satisfaction. À un niveau donné de performance, ils seront moins satisfaits que ceux motivés par la réalisation des objectifs non-économiques et par conséquent, ils sont moins disposés à persister. A.C. Cooper et K.W. Artz (1995) admettent que l'écart entre la performance espérée et la performance réalisée serait plus important pour les entrepreneurs animés par des objectifs économiques. Ils auront un niveau de satisfaction plus faible que ceux dont la motivation est de réaliser des objectifs non-économiques. Comme pour les entrepreneurs de nécessité, ils sont à tout moment prêts à vendre ou à clôturer leur entreprise dès qu'ils trouvent une autre opportunité plus satisfaisante (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995 ; G.B. Murphy et S.K. Callaway, 2004). L'exemple le plus cité dans la littérature est celui des entrepreneurs qui sont obligés de créer leur propre entreprise car ils n'ont pas trouvé un emploi suffisamment rémunéré (motivation de pression). Ils seront prêts à mettre fin à leur activité entrepreneuriale dès qu'ils trouveront une opportunité d'emploi plus tentante (C. Bruyat, 1993 ; A. Smida et N. Khelil, 2010). *A contrario*, les entrepreneurs motivés par des objectifs non-économiques et dont le choix de devenir entrepreneur relève plutôt d'un choix délibéré (motivation d'attraction), éprouvent généralement un attachement fort à leur entreprise. Ils seront, selon G.B. Murphy et S.K. Callaway (2004), plus satisfaits même si leur entreprise enregistre une faible performance économique. Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

H3b. La motivation de pression influence négativement la persistance entrepreneuriale à travers une médiation positive de la satisfaction de l'entrepreneur.

Après avoir présenté les hypothèses structurant notre modèle de recherche (figure 4), nous avons introduit les variables de contrôle suivantes : la création de l'entreprise dans un cadre familial, le secteur d'activité et le genre. Il est présumé que

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

ces variables ont une incidence significative sur la satisfaction et la persistance entrepreneuriale.

2. Cadre méthodologique

Afin de vérifier la validité de nos hypothèses de recherche, le modèle présenté dans la figure 4 a été testé empiriquement en utilisant l'approche *Partial Least Square* (PLS) sur un échantillon de 100 entrepreneurs en situation d'échec. Délimiter les contours de notre terrain d'étude nous amène à définir les périmètres de notre échantillon d'enquête.

2.1. Collecte des données et échantillonnage

La population concernée par notre étude empirique est constituée par des entrepreneurs en situation d'échec. Pour définir ce qu'est un « entrepreneur en situation d'échec », deux conceptions peuvent être distinguées : juridique et managériale (N. Claveau *et al.*, 2016). La conception juridique renvoie à la notion d'« entrepreneur en difficultés » (P. Philippart, 2017). Cette conception s'applique non seulement aux entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise en danger de mort ou en situation de détresse financière (N. Crutzen et D. Van Caillie, 2009 ; E. Séverin, 2006), mais également aux entrepreneurs qui éprouvent des difficultés de nature à compromettre à terme la continuité de leur entreprise. La conception managériale n'est pas loin de celle du droit. En plus de la détresse financière pouvant amener l'entreprise à la faillite (X. Brédart, 2014), la conception managériale intègre également la détresse psychologique de l'entrepreneur pouvant contraindre ce dernier à fermer son entreprise (D.P. Boyd et D.E. Gumpert, 1983 ; A. Smida et A. Gómez-Mejía, 2010).

En nous appuyant sur les critères de nouveauté, d'indépendance et de petitesse (J. Baldwin et *al.*, 2000 ; C. Bruyat, 1993), nous avons exclu de notre échantillon d'enquête les grandes entreprises déjà établies. Notre échantillon d'enquête s'est donc limité aux petites entreprises indépendantes en phase de persistance au sens de N. Bosma et *al.*, (2008).

Notre échantillon d'enquête a été constitué selon la méthode de la « boule de neige » (H. Neergaard et J.P. Uløi, 2007). Cette méthode repose sur l'utilisation des « témoins privilégiés » (accompagnateurs-responsables des structures d'appui, banquiers-responsables de service crédit, experts comptables-consultants, associations professionnelles, etc.) qui, grâce à leur activité professionnelle sont en contact direct avec la population cible (L. Van Campenhoudt et *al.*, 2017). Grâce à un témoin privilégié, le chercheur trouvera l'accès au prochain interrogé procédant ainsi par contacts successifs (A.P. Pires, 1997, p. 72). Nous avons demandé aux témoins privilégiés et aux premiers entrepreneurs interrogés de nous introduire, à leur tour, auprès d'autres entrepreneurs en situation d'échec pour les enquêter à leur tour, et ainsi de suite (voir N. Khelil, 2016).

L'enquête par questionnaire administrée en face-à-face a été choisie comme mode de recueil de données. La base empirique a été constituée grâce à la collaboration de plus de 25 témoins privilégiés qui ont identifié, dans leur domaine d'activité respectif, des entrepreneurs reconnus en situation d'échec. Dans le repérage de ces entreprises, les témoins privilégiés ne se sont pas uniquement appuyés sur la conception financière de la défaillance mesurable à partir d'un ensemble de ratios comptables, mais également sur les deux conceptions juridique et managériale (N. Claveau et *al.*, 2016) qui sont plus inclusives.

Parmi les 167 entrepreneurs contactés, seuls 100 questionnaires exploitables sur les 123 répondants ont pu être analysés donnant lieu à un taux de réponse de 59 %. Les données descriptives concernant les caractéristiques de notre échantillon d'enquête (tableau 1) sont cohérentes avec d'autres études empiriques menées sur la création d'entreprises en Tunisie (A. Ben Salah et *al.*, 2009 ; A. Fayolle et *al.*, 2010). En effet, malgré l'encouragement de l'entrepreneuriat féminin en Tunisie, la majorité des entrepreneurs enquêtés sont de genre « masculin » (89 %) (A. Ben Salah et *al.*, 2009). Parmi les 100 entrepreneurs enquêtés, 46 % ont moins de 30 ans et 60 % ne sont pas mariés. Ceci pourrait traduire la volonté de ces jeunes entrepreneurs à concevoir leur aventure entrepreneuriale en dehors de tout engagement familial (A. Ben Salah et *al.*, 2009). L'étude de la répartition des entreprises montre que 42 % des entrepreneurs enquêtés lancent des projets dans le secteur de la Technologie de l'Information et de Communication (TIC). Ce résultat confirme les tendances selon lesquelles les créations d'entreprise en Tunisie se situent plus dans les secteurs qui nécessitent peu d'investissements financiers mais qui présentent des opportunités de développement multiple (A. Fayolle et *al.*, 2010).

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

	Fréquence relative
Secteur d'activité	
Technologie de l'information et de communication (TIC)	42 %
Études, conseil et formation	14 %
Secteur de l'industrie	10 %
Commerce et distribution	30 %
Autres	4 %
Entrepreneuriat solitaire	65 %
Entrepreneuriat collectif	35 %
Entrepreneuriat familial	77 %
Entrepreneuriat non familial	23 %
Très Petites Entreprises ou micro entreprises (moins de 10 salariés)	96 %
Petites entreprises (plus de 10 salariés)	4 %
Âge de l'entrepreneur à la date de création de l'entreprise	
Inférieur à 30 ans	46 %
30 ans et plus	54 %

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

	Fréquence relative
Entrepreneur homme	89 %
Entrepreneur femme	11 %
Situation matrimoniale de l'entrepreneur	
Marié(e)	40 %
Célibataire	60 %

2.2. Mesure des variables

Pour la plupart des items, nous avons utilisé une échelle de Likert à 5 niveaux allant de 1 = « Pas d'accord du tout » à 5 = « Tout à fait d'accord ». Afin d'améliorer la fiabilité de ces échelles de mesure, nous avons supprimé les items dont les *loadings* sont inférieurs à 0.6 (W.W. Chin, 1998; M. Höck et C.M. Ringle, 2006). Pour neutraliser le problème de colinéarité entre les items, nous avons supprimé ceux qui ont un facteur d'inflation de la variance (VIF : *Variance Inflation Factor*) supérieur à 5. La fiabilité et la validité convergente des échelles de mesure ont été testées en utilisant l'approche réflexive de la modélisation par les équations structurelles. Cette approche permet, d'une part, de tester d'une manière simultanée l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes et de vérifier, d'autre part, la validité et la fiabilité des items mesurant ces variables (V. Fernandes, 2012).

Traditionnellement, l'Alpha de Cronbach (α) est l'indicateur le plus communément utilisé pour mesurer la fiabilité des échelles de mesure (J.C. Nunnally, 1978). Compte tenu de la variété des outils de mesure utilisés, nous nous sommes appuyés sur les travaux de J.F. Hair et *al.*, (2012) qui suggèrent de remplacer « α » par l'indicateur de la fiabilité composite (CR : *Composite Reliability*). Selon ces auteurs, les échelles de mesure les plus fiables sont celles dont la valeur de CR est supérieure à 0,6. La validité convergente (AVE : *Average Variance Extracted*) des échelles de mesure a également été testée (W.W. Chin, 1998; C. Fornell et D.F. Larcker, 1981; M. Höck et C.M. Ringle, 2006) (voir annexe 3). L'ensemble des tests statistiques ont été réalisés en utilisant le logiciel Smart PLS.

Hostilité de l'environnement (CR = 0,761; AVE = 0,516) : l'hostilité de l'environnement a été évaluée à partir de deux composantes (G.T. Lumpkin et G.G. Dess, 2001) : difficultés d'accès aux ressources (J.J. Chrisman et *al.*, 1999) et vivacité de la concurrence (G.B. Murphy et S.K. Callaway, 2004). Pour mesurer les difficultés d'accès aux ressources, nous avons repris avec quelques modifications les indicateurs proposés par J.J. Chrisman et *al.* (1999). Pour mesurer la vivacité de la concurrence, nous avons retenu avec quelques modifications les indicateurs utilisés par G.B. Murphy et S.K. Callaway (2004).

Ressources entrepreneuriales (CR = 0,750; AVE = 0,611) : les ressources entrepreneuriales ont été mesurées à partir de ces trois composantes : capital humain, social et financier. Le capital humain s'exprime à travers le savoir-faire et les connaissances de l'entrepreneur qui sont en partie acquis à travers la formation et l'expérience (R. Cressy et J. Bonnet, 2018; J. Wiklund et D. Shepherd, 2005). Les formations spécifiques (B. Honig, 1998), les « entraînements » préalables à la création (G.J. Castragiovanni, 1996; J. Dahlqvist et *al.*, 2000; E.L. Hansen, 1995), le niveau d'instruction et l'expérience professionnelle (F. Lasch et *al.*, 2005), les expériences spécifiques qui sont directement liées au domaine d'activité de l'entreprise créée (H.E. Aldrich et M.A. Martinez, 2001; N. Bosma et *al.*, 2004), sont les indicateurs les plus usités pour opérationnaliser le capital humain de l'entrepreneur. Pour la mesure du capital social, en plus de la densité du réseau personnel et professionnel (E. Papadaki et B. Chami, 2002), l'entrepreneur interrogé devra aussi apprécier l'importance des aides apportées par les différents acteurs composant son environnement relationnel. Le statut socio-économique des parents (B. Honig, 1998; V.A. Schutjens et E. Wever, 2000), l'appartenance à une famille d'entrepreneurs (A.C. Cooper et *al.*, 1994; B. Honig, 1998; R.N. Lussier et S. Pfeifer, 2000, 2001; V.A. Schutjens et E. Wever, 2000) et la présence des partenaires investisseurs (N. Bosma et *al.*, 2004; K.M. Eisenhardt et C.B. Schoonhoven, 1990) peuvent également servir d'indices pour juger de l'importance de son capital social. Le capital financier a été mesuré à partir du montant des ressources financières investies au moment du démarrage (A.C. Cooper et *al.*, 1994; J. Dahlqvist et *al.*, 2000; F. Lasch et *al.*, 2005; R.N. Lussier et S. Pfeifer, 2001). À cet indicateur, nous ajoutons la multiplicité et la variété des sources de financement. Nous proposons également un indicateur mesurant la suffisance des ressources financières investies par rapport à ce que nécessite le projet comme financement.

Motivation de pression (CR = 0,866; AVE = 0,682) : la motivation entrepreneuriale est souvent associée aux principaux objectifs recherchés par un individu à travers la création de sa propre entreprise (P. Rosa et *al.*, 1996). Pour opérationnaliser cette variable, il convient de préciser les principales raisons pour lesquelles les entrepreneurs interrogés ont choisi de lancer leur propre entreprise. La motivation de création peut être attribuée à une combinaison complexe de facteurs négatifs de pression (dictée par les problèmes liés au chômage) et positifs d'attraction (désir de saisir des nouvelles opportunités) (P. Reynolds et *al.*, 2002; Y. Robichaud et E. McGraw, 2008). Il est toutefois parfois difficile de différencier des facteurs de motivation de pression et d'attraction. À titre d'exemple, la recherche de l'indépendance professionnelle est considérée dans certaines circonstances comme une motivation de création de pression. Dans d'autres cas, elle est considérée comme une motivation d'attraction (O. Giacomin et *al.*, 2010). Afin de tenir compte de la diversité des facteurs motivationnels, nous avons identifié à partir d'une revue de la littérature 5 items (O. Giacomin et *al.*, 2010; Y. Robichaud et E. McGraw, 2008). Après avoir sélectionné les items ayant une variance moyenne extraite (AVE : *Average Variance Extracted*) supérieure à 0,5 (C. Fornell et D.F. Larcker, 1981) et mené une Analyse en Composantes Principales (ACP), nous avons pu identifier trois sous-dimensions de motivation de pression : motivation

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

d'insatisfaction professionnelle, motivation d'insatisfaction sociale et motivation de nécessité d'argent.

Satisfaction entrepreneuriale (CR = 0,876; AVE = 0,638) : nous distinguons trois sous-dimensions de la satisfaction entrepreneuriale. La première dimension est associée à la satisfaction de l'entrepreneur de la performance économique de son entreprise. Cette dimension est mesurée par l'écart entre la performance économique attendue et la performance effective (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995). La deuxième dimension est associée à la satisfaction de l'entrepreneur de sa situation personnelle. Elle est mesurée par l'écart entre la situation actuelle que lui procure réellement son entreprise et ses attentes non-économiques (sociales et/ou familiales) (*Work-life interface theory*; D.K. Hsu et *al.*, 2016). La troisième dimension est associée à la satisfaction de l'entrepreneur de son expérience entrepreneuriale. Pour mesurer cette dimension, nous avons repris avec quelques modifications les indicateurs de mesure proposés par P. Valéau (2006).

Performance entrepreneuriale (CR = 0,928; AVE = 0,650) : la performance entrepreneuriale a été appréciée à partir des indicateurs communément utilisés pour mesurer la performance dans le contexte spécifique des nouvelles entreprises (G.N. Chandler et S.H. Hanks, 1993; G.B. Murphy et *al.*, 1996; W.R. Sandberg et C.W. Hofer, 1987; J. Siepel et M. Dejardin, 2020). Nous avons également intégré dans la mesure de la performance entrepreneuriale l'amélioration de la situation financière personnelle de l'entrepreneur suite à la création de sa propre entreprise. Pour mesurer cette sous-dimension, nous avons repris avec quelques modifications les échelles de mesure utilisées par P. Valéau (2006).

Persistance entrepreneuriale (CR = 0,801; AVE = 0,574) : selon J. Gimeno et *al.* (1997), la persistance implique la poursuite d'une action malgré les échecs, les menaces et les obstacles, qu'ils soient réels ou imaginaires. M.S. Cardon et C.P. Kirk (2015) définissent la persistance en termes d'engagement contenu de l'entrepreneur envers la réalisation de ses objectifs. L. Gabay-Mariani et A. Adam (2020) distinguent deux formes d'engagement entrepreneurial : l'engagement envers le métier d'entrepreneur et l'engagement envers le projet d'entreprise. En nous inspirant des travaux de L. Gabay-Mariani et A. Adam (2020) ainsi que de P. Valéau (2017), qui font référence à la notion d'engagement continu (N.J. Allen et J.P. Meyer, 1990), nous définissons la persistance entrepreneuriale en termes d'engagement de l'entrepreneur envers son projet d'entreprise. La persistance de l'entrepreneur se mesure ainsi en termes de son engagement et attachement continu à son projet d'entreprise et ce, malgré les difficultés vitales pouvant remettre en cause la survie de son entreprise et les opportunités de substitution qui se présentent à lui. Pour mesurer ce construit : les entrepreneurs en difficultés ont été invités à répondre sur une échelle inversée de 1 à 5 à : « J'accepte de vendre mon entreprise si on me propose un prix satisfaisant» et «Pour l'avenir, je préfère saisir l'opportunité d'un emploi stable suffisamment rémunéré». Ils ont été également invités à répondre sur une échelle inversée de 1 à 5 à la question suivante : «En cas de faillite, je serai prêt(e)à me relancer dans la création de la même entreprise».

3. Test des hypothèses et résultats

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour la méthode d'équations structurelles utilisant l'approche PLS (*Partiel Least Square*). Contrairement à l'approche LISREL (*LInear Structural RELationships*) qui ne repose que sur l'analyse des covariances, l'approche PLS repose sur l'analyse de la variance (maximisation de la variation expliquée de la variable latente) (J.F. Hair et *al.*, 2012, 2014). Le choix de l'approche PLS s'explique principalement par les trois éléments suivants : la taille relativement réduite de notre échantillon d'enquête, l'hétérogénéité (données Likert et données numériques) ainsi que la « non-normalité » des données analysées. L'utilisation de l'approche LISREL exige des échantillons de taille importante et suppose la normalité des données analysées.

Afin de surmonter les problèmes méthodologiques liés à notre échantillon d'enquête, nous avons utilisé la procédure Bootstrap (5 000 itérations) (J.F. Hair et *al.*, 2019). Cette procédure, adaptée aux distributions non-normales et aux échantillons de petite taille, est particulièrement utile pour tester l'effet médiateur des variables (S. Borau et *al.*, 2015; A.F. Hayes et M. Scharkow, 2013; L.R. Edwards et L.S. Lambert, 2007) structurant notre modèle de recherche. Les coefficients de régression standardisés après purification des items sont présentés dans le tableau 2 (voir également annexes 1 et 2).

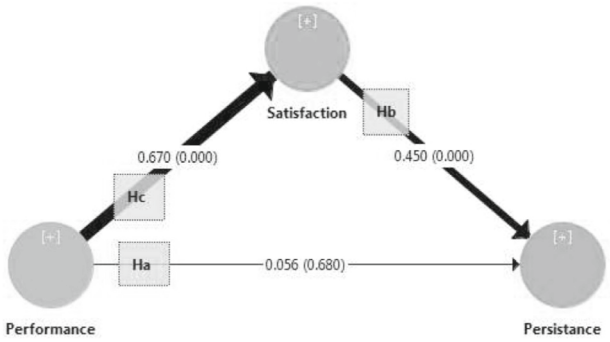


Figure 5. Les influences de la performance et de la satisfaction sur la persistance entrepreneuriale

L'hypothèse **Ha** suppose une relation significative et positive entre la performance et la persistance entrepreneuriale. Testée sur un échantillon de 100 entrepreneurs en situation d'échec, les résultats montrent que la performance n'a aucune incidence significative sur la persistance. En revanche, l'hypothèse **Hb** qui suppose une relation significative et positive entre la satisfaction et la persistance entrepreneuriale est validée (ß = 0,405, p-value < 0,01). L'hypothèse **Hc** selon laquelle la satisfaction entrepreneuriale est supposée associée à la performance est également

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

Tableau 2. Test des hypothèses de recherche

Hypothèses	*Signe attendu*	*Modèle testé*
Ha. Performance ➔ Persistance	+	Rejetée (n.s)
H1a. Hostilité de l'environnement ➔ Performance ➔ Persistance	+	**- 0,262***** *(S.D. = 0,079, T = 3,309* *BIC = [-0,399;-0,135])*
H2a. Ressources entrepreneuriales ➔ Performance ➔ Persistance	+	**0,352***** *(S.D. = 0,091, T = 3,859)*
H3a. Motivation de pression ➔ Performance ➔ Persistance	-	Rejetée
Hb. Satisfaction ➔ Persistance	+	**0,450***** *(S.D. = 0,128, T = 3,487)*
H1b. Hostilité de l'environnement ➔ Satisfaction ➔ Persistance	-	**- 0,124**** *(S.D. = 0,070, T = 1,788 BIC = [-0,225; -0,059])*
H2b. Ressources entrepreneuriales ➔ Satisfaction ➔ Persistance	-	Rejetée (n.s)
H3b. Motivation de pression èSatisfaction èPersistance	-	**- 0,133**** *(S.D. = 0,077, T = 1,714 BIC = [-0,248;-0,020])*
Hc. Performance èSatisfaction	+	**0,616***** *(S.D. = 0,069, T = 8,808)*

*n.s : non significatif, *** : p value à un seuil de 1 %, ** : p value à un seuil de 5 %, S.D. : Standard Deviation, t : T de Student, BIC : Bootstrap Intervalle de Confiance.*
(Nombre de réplications bootstrap B = 5 000)

validée (ß = 0,670, p-value < 0,01). La figure 5 montre également que la performance influence positivement la persistance à travers la médiation de la satisfaction (ß = 0,302, p-value < 0,01).

Nous avons supposé également que l'hostilité de l'environnement (**H1a**) et les ressources entrepreneuriales (**H2a**) ont une influence positive sur la persistance à travers la médiation de la performance et que la motivation de pression a une influence significative, mais négative sur la persistance à travers une médiation de la performance (**H3a**). Les résultats confirment que l'hostilité de l'environnement a une incidence significative mais négative sur la persistance à travers la médiation de la performance (**H1a**). Nos résultats confirment également l'hypothèse **H2a** selon laquelle les ressources entrepreneuriales affectent positivement la persistance de l'entrepreneur à travers une médiation de sa performance. Nos résultats réfutent toutefois l'hypothèse **H3a** *:* la motivation de pression n'a aucune incidence significative sur la persistance via la médiation de la performance.

Nous avons également supposé que l'hostilité de l'environnement (**H1b**), les ressources entrepreneuriales (**H2b**) et la motivation de pression (**H3b**) ont une incidence négative sur la persistance à travers une médiation de la satisfaction de l'entrepreneur. Nos résultats confirment les hypothèses **H1b** et **H3b** et réfutent l'hypothèse **H2b**. Les ressources entrepreneuriales n'ont aucune influence indirecte sur la persistance *via* la médiation de la satisfaction de l'entrepreneur.

La figure 6 montre toutefois une influence indirecte des ressources sur la persistance entrepreneuriale *via* la double médiation de la performance de l'entreprise et de la satisfaction de l'entrepreneur. La figure 7 montre également que l'hostilité de l'environnement a une incidence indirecte sur la persistance entrepreneuriale à travers la double médiation de la performance et de la satisfaction.

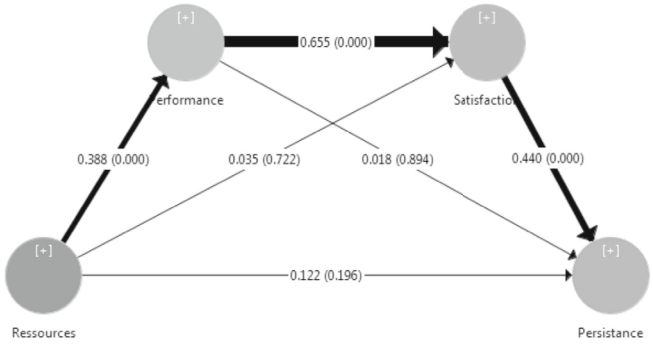


Figure 6. Impact des ressources sur la persistance à travers la double médiation de la performance et de la satisfaction

Nous avons testé également l'incidence des variables de contrôle sur la satisfaction et la persistance. Nos résultats montrent que le genre a une influence significative et directe sur la satisfaction. Les entrepreneurs hommes sont plus satisfaits que les femmes entrepreneures (β = 0,147, p-values < 0,10). Ils seront éventuellement plus disposés à persister. Nos résultats montrent également que les entrepreneurs qui ont créé leur entreprise dans un cadre familial sont plus disposés à persister (β = 0,219, p-values < 0,05). Le secteur d'activité n'a aucune incidence significative.

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

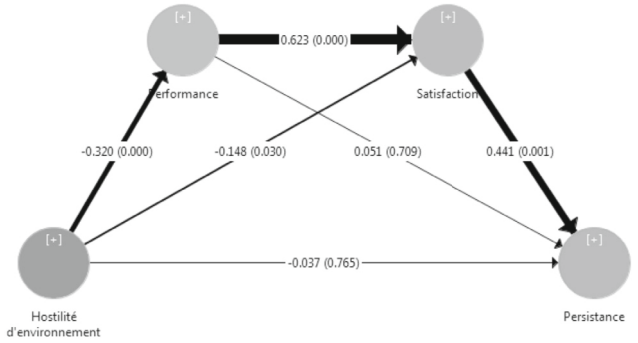


Figure 7. Impact de l'hostilité de l'environnement sur la persistance à travers la double médiation de la performance et de la satisfaction

4. Discussion

Nous discutons d'abord les résultats concernant les liens entre performance, satisfaction et persistance. Nous abordons ensuite les résultats concernant les influences indirectes de l'hostilité de l'environnement, de la motivation de pression et des ressources sur la persistance entrepreneuriale. Nous évoquons, en guise de conclusion, les apports, les limites ainsi que les perspectives futures de recherche.

4.1. Performance, satisfaction et persistance entrepreneuriale

Selon la *discrepancy theory*, la persistance entrepreneuriale dépend de la satisfaction de l'entrepreneur, plus précisément de la perception qu'il se fait de l'écart entre ses réalisations (ce qu'il est aujourd'hui) et ses attentes (ce qu'il voulait être au moment de la création de son entreprise) (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995). L'hypothèse **Hb** qui découle de cette théorie stipule que : les entrepreneurs qui sont satisfaits suite à la concrétisation de leurs attentes initiales sont plus disposés à persister. Testée sur un échantillon de 100 entrepreneurs en situation d'échec, nos résultats empiriques confirment l'hypothèse **Hb** : la satisfaction de l'entrepreneur a une influence significative et positive sur la persistance entrepreneuriale.

En revanche, aucun résultat significatif n'est obtenu pour l'hypothèse **Ha** : les entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise performante sont plus disposés à persister que les entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise défaillante. Conformément aux travaux de D.R. DeTienne et *al.* (2008), nos résultats empiriques désapprouvent cette hypothèse. Dans le contexte spécifique de l'échec entrepreneurial, la performance n'est pas le meilleur prédicteur de la persistance entrepreneuriale. Par le biais du concept de satisfaction entrepreneuriale, la *discrepancy theory* désapprouve l'hypothèse classique selon laquelle les entreprises performantes survivent et les entreprises défaillantes disparaissent (D.R. DeTienne et *al.*, 2008).

La notion de satisfaction entrepreneuriale dont il a été question dans les recherches antérieures (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995) renvoie le plus souvent à la perception que se fait l'entrepreneur de l'écart entre la performance économique réalisée et la performance économique attendue. Pour mieux percevoir cette notion, le présent article introduit deux autres dimensions : satisfaction de l'entrepreneur de sa situation personnelle, familiale et/ou sociale et satisfaction de l'entrepreneur de son expérience entrepreneuriale. Il en est de même pour la performance des nouvelles entreprises qui renvoie le plus souvent à un ensemble d'indicateurs économiques (G.N. Chandler et S.H. Hanks, 1993 ; G.B. Murphy et *al.*, 1996). L'amélioration (ou la dégradation) de la situation financière personnelle de l'entrepreneur suite à la création de son entreprise (P. Valéau, 2006) a été également prise en considération dans notre analyse. Cela pourrait expliquer l'association entre la performance et la satisfaction entrepreneuriale (**Hc**). Conformément aux travaux de G.B. Murphy et S.K. Callaway (2004), la satisfaction de l'entrepreneur pourrait être utilisée comme un proxy de la performance de la nouvelle entreprise.

4.2. Les incidences indirectes de l'hostilité de l'environnement, des ressources et de la motivation de pression sur la persistance

Contrairement aux travaux de J.G. Covin et D.P. Slevin (1989) et G.T. Lumpkin et G.G. Dess, (2001), nos résultats montrent que l'hostilité de l'environnement exerce une influence négative sur la performance entrepreneuriale. Dans cette perspective, les entrepreneurs créant leur entreprise dans un environnement hostile atteindront des niveaux de performance plus faibles que les entrepreneurs créant leur entreprise dans un environnement moins hostile. Ils seront donc moins disposés à persister face à l'échec. Conformément aux résultats obtenus par G.B. Murphy et S.K. Callaway (2004), nos résultats montrent que l'hostilité de l'environnement a une influence négative et significative sur la satisfaction de l'entrepreneur. Les entrepreneurs démarrant leur entreprise dans un environnement hostile seront moins satisfaits que les entrepreneurs démarrant leur entreprise dans un environnement moins hostile. Ils seront donc moins disposés à persister face à l'échec. Nos résultats montrent également que l'hostilité de l'environnement a une incidence indirecte sur la persistance *via* la double médiation de la performance et de la satisfaction (voir figure 7).

Conformément aux résultats obtenus par D.E. Bradley et J.A. Roberts (2004) et A.C. Cooper et K.W. Artz (1995) et contrairement à ceux obtenus par M.A. Carree et I. Verheul (2012) ainsi que G.B. Murphy et S.K. Callaway (2004), nos résultats montrent que les ressources mobilisées n'ont aucune incidence significative sur le niveau de satisfaction de l'entrepreneur. En revanche, nos résultats empiriques suggèrent que les ressources entrepreneuriales pourraient avoir une influence positive et significative sur la persistance *via* la médiation

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

de la performance entrepreneuriale. Selon nos résultats, les entrepreneurs créant leur entreprise avec des ressources importantes atteindront des niveaux de performance plus élevés que les entrepreneurs créant leur entreprise avec des ressources limitées. Ils seront donc plus satisfaits et donc plus disposés à persister face à l'échec. Cela nous amène à la conclusion suivante : les ressources entrepreneuriales ont une influence indirecte sur la persistance *via* la double médiation de la performance de l'entreprise et de la satisfaction de l'entrepreneur (voir figure 6).

Conformément aux travaux antérieurs (M. Benz et B.S. Frey, 2008 ; M.A. Carree et I. Verheul, 2012 ; A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995 ; G.B. Murphy et S.K. Callaway, 2004), la motivation entrepreneuriale a une incidence significative sur la satisfaction entrepreneuriale. Selon nos résultats, les entrepreneurs animés essentiellement par des motivations de pression seront moins satisfaits que les entrepreneurs animés essentiellement par des motivations d'attraction. Ils seront donc moins disposés à persister face à l'échec. La motivation de pression a donc une influence négative sur la persistance entrepreneuriale à travers une médiation de la satisfaction personnelle de l'entrepreneur. Contrairement aux résultats obtenus par R. Amit et E. Muller (1994), K.R. Gray et *al.* (2006) ainsi que S. Shane et *al.* (2003), notre étude empirique montre que la motivation entrepreneuriale n'a aucune influence significative sur la performance.

4.3. Les apports de la recherche

Trois principales contributions méritent d'être soulevées. La première contribution concerne la littérature sur les déterminants de la persistance entrepreneuriale, dont les résultats demeurent hétérogènes voire contradictoires (M.S. Cardon et C.P. Kirk, 2015 ; P. Davidsson et S.R. Gordon, 2016 ; D.R. DeTienne et *al.*, 2008 ; J.M. Millán et *al.*, 2014 ; G. Olcina et *al.*, 2020 ; D.A. Shepherd et *al.*, 2020). Cela peut être expliqué par la variété des corpus théoriques mobilisés et la multiplicité des facteurs explicatifs qui leur sont associés à l'image du capital humain général et spécifique de l'entrepreneur (J. Gimeno et *al.*, 1997), ses motivations (A.C. Cooper et K.W. Artz, 1995), son attachement émotionnel à l'entreprise (M.A. Carree et I. Verheul, 2012) ou encore les perceptions qu'il se fait de son environnement (G.B. Murphy et S.K. Callaway, 2004). S'inscrivant dans la continuité des travaux initiés par A.C. Cooper et K.W. Artz (1995) et en s'appuyant sur le cadre d'analyse de A. Smida et N. Khelil, 2010, cet article propose un modèle unificateur des déterminants de la persistance entrepreneuriale.

La deuxième contribution concerne la littérature sur l'échec entrepreneurial (D.A. Shepherd et *al.*, 2016, p. 75). Alors que les recherches antérieures sont dans leur majorité centrées sur la disparition de l'entreprise en raison de sa faillite (D. Ucbasaran et *al.*, 2013), cet article propose de se recentrer sur une autre configuration : les entrepreneurs qui persistent à maintenir en vie leur entreprise malgré sa défaillance. Reconnues dans la littérature anglo-saxonne sous les termes *underperforming persistant firms* (D.R. DeTienne et *al.*, 2008), *permanently failing organisations* (M.W. Meyer et L.G. Zucker, 1989) ou encore *marginal survival firms* (A.C. Cooper et *al.*, 1994), ces entreprises détruisent plus de ressources qu'elles n'en produisent.

Nous pouvons donner l'exemple des entreprises « zombies » au sens de R.J. Caballero et *al.* (2008). Il s'agit des entreprises si peu performantes qu'elles sont incapables de couvrir les intérêts de leur dette bancaire. Elles « sont effectivement en faillite mais gardées en vie par les banques qui continuent à leur prêter de l'argent pour rembourser leurs emprunts existants[1] », alors qu'il serait plus utile d'allouer ces ressources à des entreprises plus performantes[2] ». À l'image des entreprises « zombies », N. Khelil et *al.* (2018) donnent l'exemple des entrepreneurs « soutenus à bout de bras » dont la survie de leur entreprise défaillante reste donc toujours tributaire d'un soutien externe, notamment familial et politique. En investissant dans les signes ostentatoires de richesse, ces entrepreneurs empêchent la bonne allocation des ressources. Cela pourrait expliquer les raisons pour lesquelles les individus qui ont créé leur entreprise dans un cadre familial sont plus disposés à persister face à l'échec. S'inscrivant dans la continuité de la recherche initiée par D.R. DeTienne et *al.* (2008), cet article propose un cadre d'analyse qui pourrait être utilisé afin de détecter en amont cette forme de l'échec entrepreneurial qualifiée par W.J. Baumol (1996) de destructive.

La troisième contribution concerne la littérature sur l'accompagnement des entrepreneurs. La présente recherche montre que le sentiment d'insatisfaction ressenti par l'entrepreneur suite à la non-concrétisation, *via* la création de son entreprise, de ses propres aspirations et attentes expliquerait les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs décident d'abandonner. À défaut d'un accompagnement psychologique en termes de soutien moral et de renforcement mental, l'entrepreneur se trouvera contraint de mettre fin à son entreprise. C'est dans ce cadre que s'inscrit la question de l'accompagnement psychologique des entrepreneurs en situation d'échec (P. Philippart, 2017 ; D.A. Shepherd, 2014) et qui place la notion de satisfaction de l'entrepreneur au centre de la réflexion. Pour mieux percevoir cette notion, le présent article complète les mesures proposées par A.C. Cooper et K.W. Artz (1995) en introduisant d'autres indicateurs comme la satisfaction de l'entrepreneur de son expérience entrepreneuriale. Alors que certains entrepreneurs perçoivent l'échec comme une expérience décevante, d'autres la perçoivent comme une source d'apprentissage (A. Dias et A.A.C. Teixeira, 2017 ; D.A. Shepherd et *al.*, 2016, p. 36). C. Bruyat (1993) donne l'exemple des créateurs-chômeurs qui n'avaient pas d'autre issue que de tenter de créer leur propre emploi. Bien qu'ils soient à la tête d'une entreprise défaillante, ils sont

1. https://www.apeas.fr/actualites-economiques/lapocalypse-du-zombie-entreprise-est-la/.
2. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-na82-entreprises-zombies-octobre-2019.pdf.

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

satisfaits car ils retirent une expérience positive qui pourrait être valorisée par la suite. L'importance de la satisfaction entrepreneuriale a été également soulevée par K. Messeghem et *al.*, (2017). Ces auteurs suggèrent que la satisfaction des entrepreneurs accompagnés pourrait être utilisée comme un indicateur de la performance des structures d'appui à l'entrepreneuriat.

Initialement mobilisée pour appréhender la notion de satisfaction entrepreneuriale, la *discrepancy theory* pourrait également être utilisée pour opérationnaliser la notion de déception entrepreneuriale, réutilisée récemment dans la littérature anglo-saxonne par A.J. Williamson et *al.*, (2020). Selon ces auteurs, la déception entrepreneuriale pourrait être utilisée comme un indicateur pour prévenir et préserver par la suite l'entrepreneur contre la dépression et l'anxiété (O. Torrès et R. Thurik, 2019). Selon la *discrepancy theory*, il est possible pour l'entrepreneur de surpasser la déception et les conséquences négatives qui en résultent s'il réussit à revisiter ses attentes à la baisse[3].

4.4. Limites et perspectives futures de recherche

Avant de conclure sur cet article, il convient de rappeler que notre étude empirique a été conduite auprès des entrepreneurs en situation d'échec. Il serait alors intéressant de tester la portée de notre modèle de recherche en utilisant des données collectées auprès des entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise saine (A. Rivet, 2007). Cette nouvelle étude permettrait, d'une part, de confirmer on non les résultats obtenus, et d'autre part, de mettre en évidence une éventuelle différence. La performance pourrait être un déterminant clé de la persistance dans le contexte des entreprises saines, et non dans le contexte spécifique des entreprises défaillantes. Il faut noter également que les données d'enquête ne portent que sur un seul pays, à savoir la Tunisie. Il est légitime de se demander si nous pouvons 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. Il faut également noter que les femmes entrepreneures sont sous-représentées dans notre échantillon d'enquête. Il est aussi légitime de se demander si nous pouvons obtenir les mêmes résultats si on se recentre uniquement sur les femmes entrepreneures en difficultés.

En plus des déterminants de la persistance entrepreneuriale étudiés dans cet article, d'autres déterminants méritent également d'être étudiés. Les travaux sur le capital psychologique (R. De Hoe et F. Janssen, 2016 ; F. Luthans et *al.*, 2007), la passion (M.S. Cardon et C.P. Kirk, 2015) et le courage entrepreneurial (K.M. Bockorny, 2015) pourraient également être mobilisés afin d'expliquer les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs persistent face à l'échec. Les travaux sur la résilience entrepreneuriale (C. Auger et M. Girard, 2019 ; M.J. Bernard et A. Fayolle, 2016 ; M.J. Bernard et S.D. Barbosa, 2016) sont également susceptibles d'apporter un éclairage supplémentaire à cette question (A. Bullough et M. Renko, 2013 ; P.D. Corner et *al.*, 2017). Une différence entre les notions de résilience et de persistance entrepreneuriale mérite toutefois d'être soulignée. La résilience est définie en termes de capacité d'un individu à résister, à absorber et à s'adapter avec succès à l'adversité. La persistance est plutôt définie en termes d'engagement d'un individu dans la poursuite d'une action malgré les obstacles et les difficultés rencontrées. Des recherches empiriques futures peuvent être conduites afin de tester empiriquement les relations entre résilience et persistance.

Bien que la présente recherche apporte quelques éléments de réponse à la question suivante : pour quelles raisons certains entrepreneurs persistent-ils à maintenir leur entreprise en vie malgré sa défaillance ? Une autre question d'actualité mérite d'être soulevée : pourquoi certains entrepreneurs persistent-ils mieux que d'autres à la crise COVID-19 ?

Références bibliographiques

Aldrich, H.E. & Martinez, M. A. (2001), "Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n° 4, p. 41-56.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 63, n° 1, p. 1-18.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021) "COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice", *European Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 179-184.

Amit, R. & Muller, E. (1994), *Contrasting attributes and attitudes on entrepreneurs and nonentrepreneurs*, Academy of Management National Meeting.

Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic management journal*, vol. 14, n° 1, p. 33-46.

Aspelund, A., Berg-Utby, T. & Skjevdal, R. (2005), "Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms", *Technovation*, vol. 25, n° 11, p. 1337-1347.

Audretsch, D. B. & Mahmood, T. (1995), "New firm survival: new results using a hazard function", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 77, n° 1, p. 97-103.

Auger, C. & Girard, M. (2019), "La résilience, cette fabuleuse capacité à rebondir de l'entrepreneur", *Gestion*, vol. 44, n° 4, p. 18-27.

Baldwin, J., Bian, L., Dupuy, R. D. & Gellaty, G. (2000), "Taux d'échec des nouvelles entreprises canadiennes : nouvelles perspectives sur les entrées et les sorties", Statistics Canada, Division de l'analyse économique, number stcb5f.

Barney, J. B. (2001), "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of management*, vol. 27, n° 6, p. 643-650.

Baumol, W. J. (1996), "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n° 1, p. 3-22.

Ben Salah, A, Ben Salah, I., Belkacem, L. & Fayolle, A. (2009), *L'Accompagnement à la Création d'Entreprises Innovantes Technologiques : Une Première Approche de l'Efficacité des Pépinières Tunisiennes*, AIMS (22 pages).

Benz, M. & Frey, B. S. (2008), "The value of doing what you like: Evidence from the self-employed in 23 countries", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 68, n° 3, p. 445-455.

3. https://www.entrepreneur.com/article/303433.

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012), *La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson Éducation France.

Bernard, M. J. & Barbosa, S. D. (2016), "Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act", *M@n@gement*, vol. 19, n° 2, p. 89-123.

Bernard, M. J. & Fayolle, A. (2016), "La résilience, une nouvelle approche de la dimension émotionnelle" *Entreprendre & Innover*, vol. 29, n° 2, p. 16-26.

Bockorny, K. M. (2015), *Psychological capital, courage and entrepreneurial success*, Thèse de doctorat, Bellevue Nebraska University, ProQuest Number 3725236.

Borau, S., El Akremi, A., Elgaaied-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L. & Ranchoux, C. (2015), "Analysing moderated mediation effects : Marketing applications", *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, vol. 30, n° 4, p. 88-128.

Bosma, N., Jones, K., Autio, E. & Levie, J. (2008), *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Executive Report*, Wellesley, MA., Babson Park, MA. and London, UK: Babson College and London Business School.

Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R. & De Wit, G. (2004), "The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups", *Small Business Economics*, vol. 23, n° 3, p. 227-236.

Boussaguet, S. & De Freyman, J. (2018), "Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME", *Revue internationale PME*, vol.31, n° 3-4, p. 67-93.

Boyd, D. P. & Gumpert, D. E. (1983), "The effects of stress on early-stage entrepreneurs", in J.A. Hornaday, J.A Timmons & K.H. Vesper (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson Center for Entrepreneurial Studies, p. 180-191.

Bradley, D. E. & Roberts, J. A. (2004), "Self-employment and job satisfaction: investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 1, p. 37-58.

Brédart, X. (2014), "Les symptômes de la faillite : le cas de la Belgique", *L'Actualité économique*, vol. 90, n° 2, p. 105-119.

Brush, C. G., Manolova, T. S. & Edelman, L. F. (2008), "Properties of emerging organizations: An empirical test", *Journal of business venturing*, vol. 23, n° 5, p. 547-566.

Bruton, G. D. & Rubanik, Y. (2002), "Resources of the firm, Russian high-technology start-ups, and firm growth", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n° 6, p. 553-576.

Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II.

Bruyat, C. (1994), "Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat", *Revue Française de Gestion*, vol. 20, n° 101, novembre-décembre, p. 87-99.

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*, vol. 1, p. 25-42.

Bullough, A. & Renko, M. (2013), "Entrepreneurial resilience during challenging times", *Business Horizons*, vol. 56, n° 3, p. 343-350.

Caballero, R. J., Hoshi, T. & Kashyap, A. K. (2008), "Zombie lending and depressed restructuring in Japan", *American Economic Review*, vol. 98, n° 5, p. 1943-1977.

Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2001), "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, n° 2, p. 161-177.

Cardon, M. S. & Kirk, C. P. (2015), "Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 39, n° 5, p. 1027-1050.

Carree, M. A. & Verheul, I. (2012), "What makes entrepreneurs happy? Determinants of satisfaction among founders", *Journal of Happiness Studies*, vol. 13, n° 2, p. 371-387.

Castrogiovanni, G. J. (1996), "Pre-start-up planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages", *Journal of management*, vol. 22, n° 6, p. 801-822.

Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1993), "Measuring the performance of emerging businesses: A validation study", *Journal of Business venturing*, vol. 8, n° 5, p. 391-408.

Chin, W. W. (1998), *The partial least squares approach to structural equation modeling*, in G.A. Marcoulides (ed.), *Modern methods for business research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-336.

Chrisman, J. J. & McMullan, W. E. (2004), "Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, p. 229-244.

Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A. & Hofer, C. W. (1999), "The determinants of new venture performance: An extended model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n° 1, p. 5-29.

Claveau, N., Perez, M. & Serboff, T. (2016), *Perception du risque de défaillance en PME*, 13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), La recherche en entrepreneuriat et PME : Vers de nouveaux horizons, Trois Rivières.

Cooper A. C. & Artz K.W., "Determinants of satisfaction for entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, 1995, vol. 10, n° 6, p. 439-457.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. (1994), "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 5, p. 371-395.

Cooper, A. C., Woo, C. Y. & Dunkelberg, W. C. (1988), "Entrepreneurs' perceived chances for success", *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n° 2, p. 97-108.

Corner, P. D., Singh, S. & Pavlovich, K. (2017), "Entrepreneurial resilience and venture failure", *International Small Business Journal*, vol. 35, n° 6, p. 687-708.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, p. 75-87.

Cressy, R. (2006), "Why do most firms die young?", *Small Business Economics*, vol. 26, n° 2, p. 103-116.

Cressy, R. & Bonnet, J. (2018), "The Long-run Impact of Bank Lending Constraints and Other Economically Important Factors on SME Failure", *International Review of Entrepreneurship*, vol. 16, n° 3, p. 289-328.

Crutzen, N. & Van Caillie, D. (2008), "The business failure process: an integrative model of the literature", *Review of Business and Economics*, vol. 53, n° 3, p. 287-316.

Crutzen, N. & Van Caillie, D. (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 : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n° 1, p. 103-128.

Cusin, J. & Maymo, V. (2019), "Bank commitment to an entrepreneur facing the risk of bankruptcy", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, p. 1-23.

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 and Innovation Management Studies*, vol. 1, n° 1, p. 1-17.

Davidsson, P. & Gordon, S. R. (2016), "Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n° 4, p. 915-941.

Davidsson, P. & Klofsten, M. (2003), "The Business Platform: developing and instrument to gauge and to assist the development of young firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 1, p. 1-26.

De Hoe, R. & Janssen, F. (2016), "Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ?", *Management international*, vol. 20, n° 2, p. 18-28.

DeTienne, D. R., Shepherd, D. A. & De Castro, J. O. (2008), "The fallacy of 'only the strong survive': The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n° 5, p. 528-546.

Dias, A. & Teixeira, A. A. C. (2017), "The anatomy of business failure: A qualitative account of its implications for future business success", *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 26, n° 1, p. 2-20.

Edwards, J. R. & Lambert, L. S. (2007), "Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis", *Psychological Methods*, vol. 12, n° 1, p. 1-22.

Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990), "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 3, p. 504-529.

Fayolle, A., Salah, A. B., Salah, I. B. & Belkacem, L. (2010), "Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie", *Innovations*, vol. 33, n° 3, p. 157-179.

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

Fernandez, G. & Noël, A. (1994), "PME, mondialisation et stratégies", *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 6, n°3-4, p. 145-163.

Fernandes, V. (2012), "En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?", *M@n@gement*, vol. 15, n° 1, p. 102-123.

Ferrante, F. (2009), "Education, aspirations and life satisfaction", *Kyklos*, vol. 62, n° 4, p. 542-562.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n° 3, p. 382-388.

Gabay-Mariani, L. & Adam, A.-F. (2020), "Uncovering the Role of Commitment in the Entrepreneurial Process: A Research Agenda", in *The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the cognitive and emotional aspect of entrepreneurship*, p. 147-169.

Galbreath, J. (2005), "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory", *Technovation*, vol. 25, n° 9, p. 979-987.

Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J. L. & Lohest, O. (2010), "Entrepreneuriat contraint et volontaire : quel impact sur le choix sectoriel des entrepreneurs ?", *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 23, n° 3-4, p. 211-243.

Ghiffi, N., Mounir, M. & Nekka, H. (2017), "L'échec entrepreneurial : le cas des pharmacies d'officine émergentes au Maroc", *Revue internationale des sciences de l'organisation*, vol. 2, n° 4, p. 63-92.

Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. & Woo, C. Y. (1997), "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 4, p. 750-783.

Gray, K. R., Foster, H. & Howard, M. (2006), "Motivations of Moroccans to be entrepreneurs", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, n° 4, p. 297-318.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. A. (2012), "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n° 3, p. 414-433.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M. & Ringle, C. M. (2012), "The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications", *Long Range Planning*, vol. 45, p. 320-340.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V.G. (2014), "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research", *European Business Review*, vol. 26, p. 106-121.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, vol. 31, n° 1, p. 2-24.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.

Hansen, E. L. (1995), "Entrepreneurial networks and new organization growth", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 19, n° 4, p. 7-20.

Hayes, A. F. & Scharkow, M. (2013), "The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter?", *Psychological Science*, vol. 24, n° 10, p. 1918-1927.

Hayward, M. L., Shepherd, D. A. & Griffin, D. (2006), "A hubris theory of entrepreneurship", *Management Science*, vol. 52, n° 2, p. 160-172.

Hernandez, E. M. (1999), *Le processus entrepreneurial : Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan.

Hermans, J., Vanderstraeten, J., Dejardin, M., Ramdani, D. & Van Witteloostuijn, A. (2013), "L'entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n° 1, p. 43-70.

Hmieleski, K. M. & Corbett, A. C. (2008), "The contrasting interaction effects of improvisational behaviour with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction", *Journal of Business Venturing*, vol. 23, p. 482-496.

Höck, M. & Ringle, C. M. (2006), *Strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum*, The IFSAM 8th World Congress, 28-30 Septembre, Berlin.

Holland, D. V. & Shepherd, D. A. (2013), "Deciding to persist: Adversity, values and entrepreneurs' decision policies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n° 2, p. 331-358.

Honig, B. (1998), "What Determines Success? Examining the Human, Financial and Social Capital of Jamaican Microentrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n° 3, p. 371-394.

Honjo, Y. (2000), "Business failure of new firms: an empirical analysis using a multiplicative hazards model", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 18, n° 4, p. 557-574.

Hsu, D. K., Wiklund, J., Anderson, S. E. & Coffey, B. S. (2016), "Entrepreneurial exit intentions and the business-family interface", *Journal of Business Venturing*, vol. 31, n° 6, p. 613-627.

Jenkins, A. & McKelvie, A. (2016), "What is entrepreneurial failure? Implications for future research", *International Small Business Journal*, vol. 34, n° 2, p. 176-188.

Khelil, N. & Hammer, M. H. M. (2013), *Why do some entrepreneurs decide to give up? Exploring the causes through cognitive maps*, RENT XXVII, Vilnius, Lithuania, 20-22 November 2013.

Khelil, N. & Khiari, S. (2013), *Pour une prise en compte du caractère multiforme de l'échec entrepreneurial en vue d'un meilleur accompagnement des jeunes créateurs d'entreprises en difficulté*, 3e Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs. Accompagner les entrepreneurs : quoi de neuf ici et ailleurs ? Lille Campus.

Khelil, N. (2016), "The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy", *Journal of business venturing*, vol. 31, n° 1, p. 72-94.

Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M. (2018), "Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature", *Revue internationale PME*, vol. 31, n° 3-4, p. 35-66.

Krauss, G. (2016). "L'échec dans la culture entrepreneuriale", *Regards croisés sur l'économie*, vol. 19, n° 2, p. 117-129.

Lasch, F., Le Roy, F. & Yami, S. (2005), "Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC", *Revue Française de Gestion*, n° 155, p. 37-56.

Levy-Tadjine, T. & Paturel, R. (2006), "Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial", in *La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*, EMS, p. 311-321.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001), "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 5, p. 429-451.

Lussier, R. N. & Pfeifer, S. (2000), "A comparison of business success versus failure variables between US and Central Eastern Europe Croatian entrepreneurs", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 24, n° 4, p. 59-59.

Lussier, R. N. & Pfeifer, S. (2001), "A crossnational prediction model for business success", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 3, p. 228-239.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007), "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, p. 541-572.

McDougall, P. P., Robinson, R. B. & DeNisi, A. S. (1992), "Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n° 4, p. 267-289.

McGrath, R. G. (1999), "Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 13-30.

Mellahi, K. & Wilkinson, A. (2004), "Organization failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework", *International Journal of Management Reviews*, vol. 5/6, n° 1, p. 21-41.

Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S. & Swalhi, A. (2017), "Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach", *Journal of Small Business Management*, p. 1-22.

Meyer, M. W. & Zucker, L. G. (1989), *Permanently failing organizations*, *Sage Publications*, *Inc*.

Millán, J. M. Congregado, E. & Román, C. (2014), "Entrepreneurship persistence with and without personnel: the role of human capital and previous unemployment", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol.10, n° 1, p. 187-206.

Miller D. (1983), Revisited: "A reflection on EO research and some suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, vol. 35, n° 5, p. 873-894.

Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A.T. (1978), "An evaluation of precursors of hospital employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, p. 408-414.

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

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*, vol. 7, n° 2, p. 15-26.

Murphy, G. B., Trailer, J. W. & Hill, R. C. (1996), "Measuring performance in entrepreneurship research", *Journal of Business Research*, vol. 36, n° 1, p. 15-23.

Neergaard, H. & Uløi, J. P. (2007), *Sampling in entrepreneurial settings*. In Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, UK, p. 253-278.

Newton, G.W. (1985), *Bankruptcy, Insolvency Accounting: Practice and Procedure*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.

Olcina, G., Tur, E. M. & Escriche, L. (2020), "Cultural transmission and persistence of entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 54, n° 1, p. 155-172.

Ouedraogo, A. (1999), *Les déterminants de la création de PME dans un pays d'Afrique sub-saharienne : une analyse quadri-dimensionnelle du phénomène entrepreneurial au Burkina-Faso*, Thèse de doctorat.

Papadaki, E. & Chami, B. (2002), *Growth determinants of micro-businesses in Canada, Ottawa: Small Business Policy Branch*, Industry Canada.

Paturel, R. (1997), *Pratique du Management Stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble, 150 pages.

Peng, M. W., Yamakawa, Y. & Lee, S. H. (2010), "Bankruptcy Laws and Entrepreneur-Friendliness", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n° 3, p. 517-530.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press.

Philippart, P. (2017), "L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe", *Projectics/Proyética/Projectiques*, vol.1, n° 16, p. 11-29.

Pinfold, J. F. (2001), "The expectations of new business founders: The New Zealand case", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 3, p. 279-285.

Pires, A. P. (1997), *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*, *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

Rauch, A. & Rijsdijk, S. A. (2013), "The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, n° 4, p. 923-941.

Reid, G. C. (1999), "Complex actions and simple outcomes: How new entrepreneurs stay in business", *Small Business Economics*, vol. 13, n° 4, p. 303-315.

Reynolds, P., Bygrave, W., Autio, E. Cox, L. & Hay, M. (2002), *Global entrepreneurship monitor (executive report)*, Babson College, Ewing Marion Kauffman Foundation, London Business School.

Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015), "SmartPLS 3", Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

Rivet, A. (2007), "TPE en difficultés, TPS saines : quelles différences ? Métiers de l'artisanat", *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 6, n° 228, p. 73-84.

Rivet, A., Reix, C. & Montintin, J. (2020), "Défaillance des petites et très petites entreprises", *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 301-302, n° 1-2, p. 49-61.

Robichaud, Y. & McGraw, E. (2008), "Les motivations entrepreneuriales comme facteur explicatif de la taille des entreprises", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 21, n° 1, p. 59-73.

Rosa, P., Carter, S. & Hamilton, D. (1996), "Gender as a Determinant of Small Business Performance: Insights from a British Study", *Small Business Economics*, vol. 8, n° 6, p. 463-478.

Sandberg, W. R. & Hofer, C. W. (1987), "Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur", *Journal of Business Venturing*, vol. 2, n° 1, p. 5-28.

Schutjens, V. A. & Wever, E. (2000), "Determinants of new firm success", *Papers in Regional Science*, vol. 79, n° 2, p. 135-159.

Séverin, É. (2006), "La renégociation financière des entreprises en difficulté", *Revue Française de Gestion*, n° 166, p. 33-49.

Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003), "Entrepreneurial motivation", *Human Resource Management Review*, vol. 13, n° 2, p. 257-279.

Shepherd, D. A. (2014), *Practical Advice for Entrepreneurs*, Indiana University.

Shepherd, D. A., Saade, F. P. & Wincent, J. (2020), "How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity", *Journal of Business Venturing*, vol. 35, n° 4.

Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M. & Patzelt, H. (2016), *Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Behaviors*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.

Siepel, J. & Dejardin, M. (2020), "How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers", in *Handbook of Quantitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.

Smida, A. & Khelil, N. (2010), "Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative", *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 23, n° 2, p. 65-106.

Smida, A. & Mejía, A. G. (2010), "Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie", *Management & Avenir*, vol. 5, n° 35, p. 130-148.

Stambaugh, J. & Mitchell, R. (2017), "The fight is the coach: Creating expertise during the fight to avoid entrepreneurial failure", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*", vol. 24, n° 4.

Staw, B. M. (1981), "The escalation of commitment to a course of action", *Academy of Management Review*, vol.6, n° 4, p. 577-587.

Teal, E. J. & Hofer, C. W. (2003), "The determinants of new venture success: strategy, industry structure, and the founding entrepreneurial team", *The journal of Private Equity*, vol. 6, n° 4, p. 38-51.

Torrès, O. & Thurik, R. (2019), "Small business owners and health", *Small Business Economics*, vol. 53, n° 2, p. 311-321.

Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. & Lyon, S. J. (2013), "Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs", *Journal of Management*, vol. 39, n° 1, p. 163-202.

Valéau, P. (2006), "L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, p. 31-57.

Valéau, P. (2017), "Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n° 3-4, p. 83-106.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. & Quivy, R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5e édition, Dunod.

Van Praag, C. M. (2003), "Business Survival and Success of Young Small Business Owners", Small Business Economics, vol. 21, n° 1, p. 1-17.

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.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configuration Approach", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n° 1, p. 71-91.

Williamson, A. J., Drencheva, A. & Battisti, M. (2020), "Entrepreneurial disappointment: Let down and breaking down, a machine-learning study", *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Yamakawa, Y. & Cardon, M. S. (2017), "How prior investments of time, money, and employee hires influence time to exit a distressed venture, and the extent to which contingency planning helps", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, n° 1, p. 1-17.

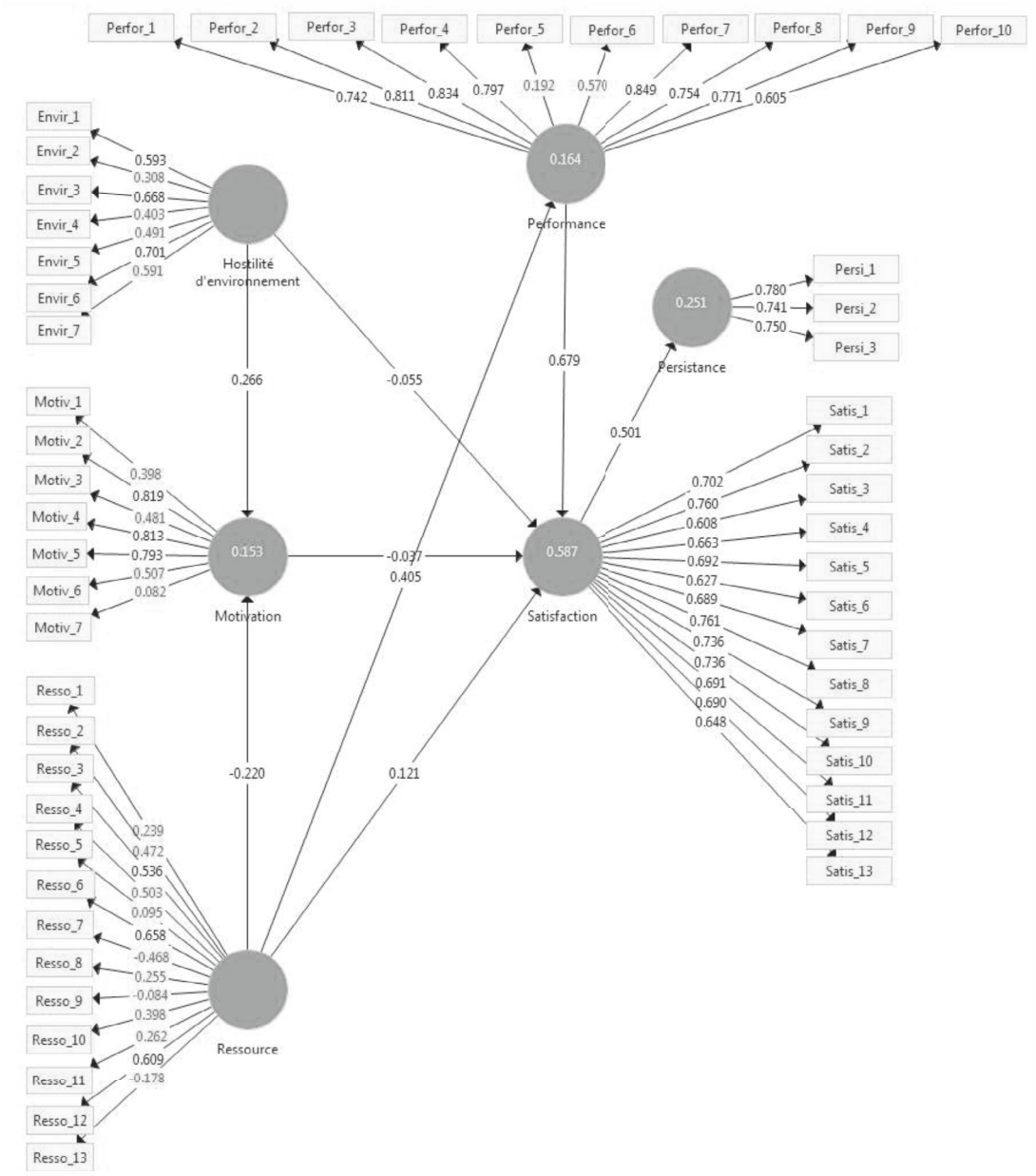
Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002), "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy", *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 3, p. 414-431.

www.LaRSG.fr

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

Annexes

Annexe 1. Modèle de recherche avant la purification des items



Annexe 2. Corrélations entre les construits

	Hostilité de l'environnement	*Motivation de pression*	*Performance*	*Persistance*	*Ressources entrepreneuriales*	*Satisfaction*
Hostilité de l'environnement	1,000					
Motivation de pression	0,330	1,000				
Performance	-0,316	-0,172	1,000			
Persistance	-0,229	-0,290	0,397	1,000		
Ressources entrepreneuriales	-0,289	-0,297	0,405	0,273	1,000	
Satisfaction	-0,317	-0,208	0,752	0,501	0,423	1,000

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

Annexe 3. Items sélectionnés après purification

Item	***Variable***	***Loadings***	***Fiabilité composite (CR)***	***Validité convergente (AVE)***
Hostilité de l'environnement				
Question : indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon que les éléments suivants constituent des facteurs défavorables au développement de votre entreprise… (modalités de réponse échelle de Likert : pas d'accord du tout/pas d'accord/…/tout à fait d'accord)			0,761	0,516
Inadaptation des règles sur la concurrence	Envir_1	0,696		
Insuffisance du dispositif de protection contre l'imitation	Envir_2	-		
Faiblesse d'accompagnement post-création	Envir_3	0,795		
Difficultés d'accès aux sources de financement	Envir_4	-		
Difficultés d'accès au marché	Envir_5	-		
Guerre de prix	Envir_6	0,657		
Réduction des coûts	Envir_7			
Motivation de pression				
Question : Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes…			0,866	0,682
Objectifs de création liés à des besoins personnels	Motiv_1	-		
Pas d'autres possibilités (Insatisfaction sociale)	Motiv_2	0,824		
Arrêter l'entreprise aurait plus d'inconvénients que d'avantages	Motiv_3	-		
Question : Pourquoi avez-vous souhaité créer votre entreprise… (modalités de réponse oui/non)				
Par besoin/par nécessité (Nécessité d'argent)	Motiv_4	0,806		
Pour apporter d'aide et de soutien à la famille (Insatisfaction professionnelle)	Motiv_5	0,847		
Pour chercher un statut social	Motiv_6	-		
Pour gagner de l'argent	Motiv_7	-		
Ressources entrepreneuriales				
Questions : Avez-vous… (modalités de réponse oui/non)			0,750	0,611
Formation de base proche du domaine d'activité de l'entreprise	Resso_1	-		
Suivi une formation particulière	Resso_2	-		
Acquisition d'une expérience professionnelle générale	Resso_3	0,598		
Acquisition d'une expérience dans l'activité de l'entreprise	Resso_4	-		
Capital d'investissement	Resso_5	-		
Ressources financières suffisantes	Resso_6	0,930		
Création des entreprises par des personnes de votre entourage	Resso_7	-		
Réseaux pour création/développement de l'entreprise	Resso_8	-		

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)

Item	*Variable*	*Loadings*	*Fiabilité composite (CR)*	*Validité convergente (AVE)*
Performance				
Question : Pendant les dernières années, … (modalités de réponse échelle de Likert : très faible\faible\…\très importante)			0,928	0,650
Évolution du chiffre d'affaires	Perfor_1	0,767		
Évolution du bénéfice net	Perfor_2	0,838		
Rentabilité financière	Perfor_3	0,836		
Santé financière	Perfor_4	0,819		
Avoir une rentabilité financière supérieure dans un autre projet	Perfor_5	-		
Retour investissement-gain	Perfor_6	-		
Amélioration de la situation financière	Perfor_7	0,832		
Revenus suffisants	Perfor_8	0,778		
Réalisation des économies (gain entreprise supérieur au gain salarial)	Perfor_9	0,766		
Revenu de l'entreprise supérieur à celui d'une activité salariale	Perfor_10	-		
Satisfaction				
Question : Indiquez vos degrés d'accord ou de désaccord selon les propositions suivantes, la création d'entreprise vous a donné…			0,876	0,638
Plus de confiance (Expérience entrepreneuriale)	Satis_1	0,757		
Plus optimiste	Satis_2	0,801		
Plus stable et tranquille	Satis_3	-		
Plus entreprenant(e)	Satis_4	-		
La vie dévient plus intéressante	Satis_5	-		
Admiration des autres	Satis_6	-		
Question : Êtes-vous satisfait… (modalités de réponse échelle de Likert : pas d'accord du tout//…/tout à fait d'accord)				
Chiffre d'affaires réalisé supérieur à celui attendu	Satis_7	-		
Bénéfice net réalisé supérieur à celui attendu	Satis_8	-		
Santé financière (Trésorerie)	Satis_9	0,801		
Affaire dans son ensemble (Performance économique)	Satis_10	0,832		
Question : Avec votre expérience entrepreneuriale… (modalités de réponse échelle de Likert : pas d'accord du tout/pas d'accord/…/tout à fait d'accord)				
Réalisation des rêves	Satis_11	-		
Équilibre travail/famille	Satis_12	-		
Réussite dans la vie personnelle	Satis_13	-		
Persistance				
Question : Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :			0,801	0,574
Acceptez-vous de vendre votre entreprise ?	Persi_1	0,788		
Pour l'avenir, préférez-vous de saisir l'opportunité d'un emploi stable suffisamment rémunéré ?	Persi_2	0,748		
Êtes-vous prêt(e) à vous relancer dans la création de la même entreprise ?	Persi_3	0,735		

© Direction et Gestion | Téléchargé le 01/09/2021 sur www.cairn.info par via Université de Caen (IP: 196.177.143.179)