

# **Investigation des déterminants de la persistance entrepreneuriale à partir de la *discrepancy theory***

**Khelil, Nabil**

**Université de Caen Normandie**

**CREM CNRS UMR 6211**

[nabil.khelil@unicaen.fr](mailto:nabil.khelil@unicaen.fr)

**Jemaa, Adel**

**Université de Caen Normandie**

**CREM CNRS UMR 6211**

[adel.jemaa@unicaen.fr](mailto:adel.jemaa@unicaen.fr)

## **Résumé :**

---

En s'appuyant sur la *discrepancy theory*, le présent article offre un éclairage complémentaire sur les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs persistent malgré la défaillance de leur entreprise. Selon cette théorie, 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). Testée sur un échantillon de 100 jeunes entreprises défaillantes, nos résultats confirment cette théorie et désapprouvent les théories classiques selon lesquelles les entreprises performantes survivent et les entreprises défaillantes disparaissent. Deux contributions clés seront discutées dans cet article. La première contribution concerne la littérature sur la satisfaction entrepreneuriale, dont les résultats demeurent hétérogènes voire contradictoires. La deuxième contribution concerne la littérature sur la persistance face à l'échec qui demeure peu abordée en entrepreneuriat.

**Mots-clés :** entrepreneur, satisfaction, défaillance d'entreprise, échec, persistance.

---

## **Investigation des déterminants de la persistance entrepreneuriale à partir de la *discrepancy theory***

### **INTRODUCTION**

L'une des questions fondamentales de la recherche en entrepreneuriat est de savoir pourquoi certains entrepreneurs échouent-ils à maintenir en vie leur entreprise ? (Chrisman et McMullan, 2004 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). Cette question a été abordée selon plusieurs perspectives théoriques à l'instar de la théorie des populations des organisations (Hannan et Freeman, 1977), la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources (Pfeffer et Salancik, 2003), la théorie institutionnelle (Peng *et al.*, 2010), l'approche issue de l'économie industrielle (Audretsch et Mahmood, 1995) ou encore l'approche fondée sur les ressources et compétences (Aspelund *et al.*, 2005 ; Barney, 2001). Bien qu'elles divergent sur les résultats, ces théories adhèrent à la même idée : les entreprises performantes survivent et les entreprises défailtantes disparaissent (DeTienne *et al.*, 2008).

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 défaillance, le peu de ressources et compétences dont ils disposent et les contraintes environnementales auxquelles ils sont confrontés ?* C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent article qui propose d'apporter des éléments de réponse à cette question de recherche.

Afin d'y répondre, les recherches antérieures se sont principalement fondées sur la *threshold theory* (Shepherd *et al.*, 2016, p.75), l'*escalation of commitment theory* (Yamakawa et Cardon, 2017) ou encore la *work-life interface theory* (Hsu *et al.*, 2016). L'une des théories susceptible d'apporter un éclairage complémentaire est la *discrepancy theory* (Cooper et Artz, 1995). Cette théorie qui demeure très peu utilisée dans la littérature entrepreneuriale adhère à la perspective suivante : la décision de persister ou d'abandonner l'activité entrepreneuriale 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 (Cooper et Artz, 1995).

En se fondant sur la *discrepancy theory*, le présent article propose deux contributions clés. La première contribution concerne la littérature sur la satisfaction entrepreneuriale, dont les résultats demeurent hétérogènes voire contradictoires. 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 (Gimeno *et al.*, 1997), ses motivations (Cooper et Artz, 1995), son attachement émotionnel à l'entreprise (Carree et Verheul, 2012) ou encore les perceptions qu'il se fait de son environnement (Murphy et Callaway, 2004). S'inscrivant dans la continuité des travaux initiés par Cooper et Artz (1995), cet article propose un modèle intérateur des déterminants de la satisfaction entrepreneuriale.

La deuxième contribution concerne la littérature sur la persistance face à l'échec (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 défaillance (Ucbasaran *et al.*, 2013), cet article propose de se recentrer sur une autre facette : les entrepreneurs qui persistent à maintenir en vie leur entreprise malgré sa défaillance. Reconnues dans la littérature anglo-saxonne sous les termes *underperforming persistent firms* (DeTienne *et al.*, 2008), *permanently failing organisations* (Meyer et Zucker, 1989) ou encore *marginal survival firms* (Cooper *et al.*, 1994), ces entreprises détruisent plus de ressources qu'elles n'en produisent (Khelil, 2016). S'inscrivant dans la continuité de la recherche initiée par DeTienne *et al.* (2008), cet article propose d'étudier les déterminants de la persistance entrepreneuriale dans le contexte spécifique des entreprises défaillantes.

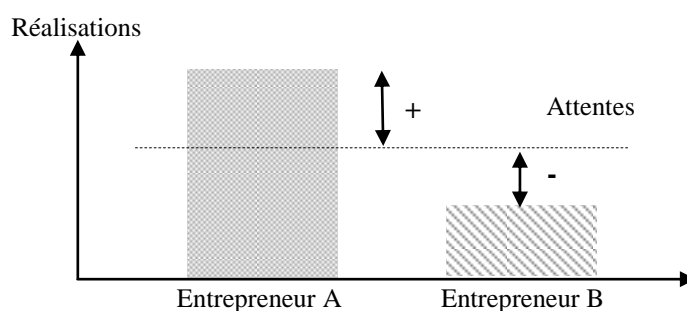
Après avoir présenté la *discrepancy theory*, nous proposons dans la première partie un modèle théorique centré respectivement sur les déterminants de la satisfaction entrepreneuriale et sur la relation satisfaction-persistance. Nous présenterons dans une deuxième partie le cadre méthodologique de l'étude empirique. Après avoir testé notre modèle de recherche auprès de 100 jeunes petites entreprises défaillantes, nous discuterons dans la troisième et dernière partie les implications théoriques et managériales de cette recherche. Nous évoquerons en conclusion les limites et les perspectives futures de recherche.

## 1. CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES

### 1.1. LA DISCREPANCY THEORY

Cooper et Artz (1995) sont les premiers auteurs à introduire la notion de satisfaction dans le champ de l'entrepreneuriat et à en proposer une conceptualisation. En s'appuyant sur la "*discrepancy theory*", ils suggèrent que la satisfaction entrepreneuriale dépend de l'écart perçu entre la situation actuelle et les attentes initiales de l'entrepreneur. Cette notion a été implicitement utilisée dans la littérature antérieure pour redéfinir les notions de succès et d'échec (Cannon et Edmondson, 2001 ; Jenkins et Mckelvie, 2016 ; McGrath, 1999 ; Smida et Khelil, 2010). Les entrepreneurs qui réussissent 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). Les entrepreneurs qui échouent sont ceux qui sont déçus du fait qu'ils n'arrivent pas, via leur projet entrepreneurial, à concrétiser leurs aspirations et attentes initiales. C'est la perception d'un écart négatif entre les réalisations et attentes qui procure chez ces entrepreneurs un sentiment de déception (entrepreneur B) (cf. figure 1).

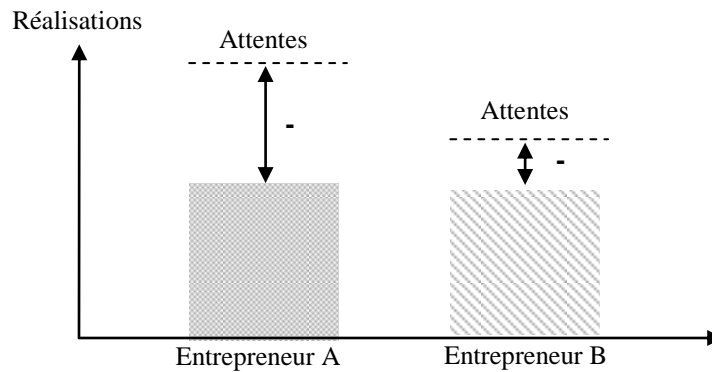
**Figure 1.** Les notions de réussite et d'échec  
Selon la "*discrepancy theory*"



Dans la figure 1, nous avons 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 (cf. figure 2). Les entrepreneurs ambitieux qui, selon 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. À un niveau donné de performance, ils seront plus tard moins satisfaits étant donné l'écart considérable entre les attentes et les réalisations (entrepreneur A). Dans le cas contraire, les entrepreneurs modestes auront tendance à fixer leur niveau d'attentes à la baisse.

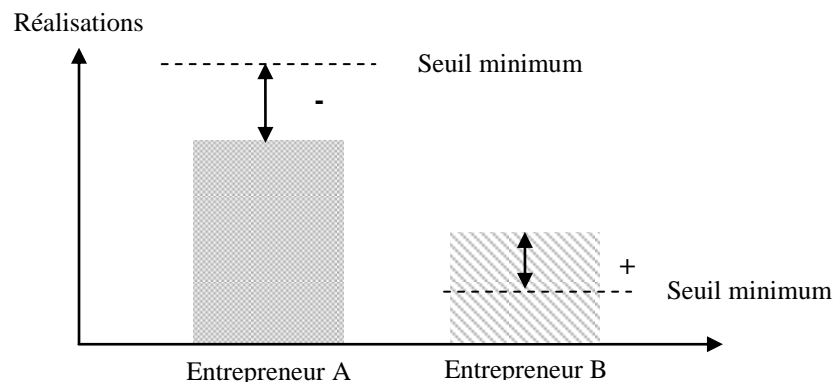
À un niveau donné de performance, ils seront moins déçus étant donné le plus faible écart entre les attentes et les réalisations (entrepreneur B) (Cooper et Artz, 1995).

**Figure 2.** Les écarts perçus et la satisfaction entrepreneuriale



Selon la *threshold theory*, la décision de persister ou d'abandonner l'activité entrepreneuriale dépendra également du seuil minimum de viabilité économique souhaité par l'entrepreneur qui, à son tour, dépend de son capital humain (Gimeno *et al.*, 1997). 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. Selon la *discrepancy theory*, cet entrepreneur est moins disposé à persister (Cooper et 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 malgré une faible performance.

**Figure 3.** Seuil minimum de viabilité économique  
Adaptée de Shepherd *et al.* (2016, p.81)



La satisfaction de l'entrepreneur est un facteur déterminant de la persistance entrepreneuriale (Cooper et Artz, 1995). Les entrepreneurs satisfaits de la performance économique de leur entreprise persistent, alors que ceux déçus par les résultats réalisés décident de se retirer (Gimeno *et al.*, 1997). Cette idée trouve son fondement dans l'hypothèse suivante : la satisfaction de l'entrepreneur est positivement associée à la performance économique de son entreprise (Murphy et Callaway, 2004) et la décision de persister ou d'abandonner l'aventure entrepreneuriale dépendra en premier lieu de la performance économique de son entreprise (DeTienne *et al.*, 2008). Partant de ces raisonnements, il est possible de formuler les trois hypothèses suivantes :

**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 défailante.

**Hb.** Les entrepreneurs satisfaits sont plus disposés à persister malgré des difficultés rencontrées que les entrepreneurs déçus de leur aventure entrepreneuriale.

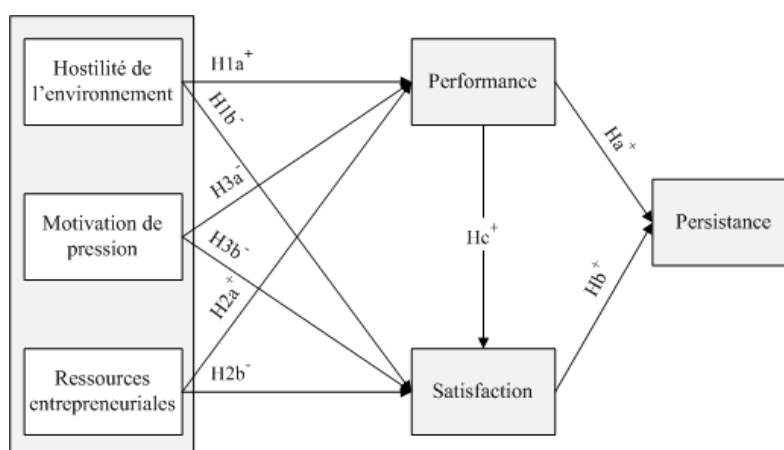
**Hc.** Les entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise performante sont plus satisfaits que les entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise défailante.

Les attentes non économiques (personnelles, sociales et/ou familiales) de l'entrepreneur doivent également être prises en considération (Ucbasaran *et al.*, 2013). Bien que certains chercheurs présentent la satisfaction de l'entrepreneur comme une mesure subjective de la performance des entreprises (Murphy et Callaway, 2004), nous définissons la satisfaction entrepreneuriale comme un état psychologique résultant de la conjonction de trois dimensions clés. 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 attendue et la performance effective (Cooper et 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 (familiale, sociale, ...) que lui procure réellement son entreprise et ses attentes initiales lors de la création (*Work-life interface theory* ; Hsu *et al.*, 2016). La troisième dimension est associée à la satisfaction personnelle de l'entrepreneur de son expérience entrepreneuriale. Alors que certains entrepreneurs perçoivent l'aventure entrepreneuriale comme une expérience décevante, d'autres la perçoivent comme une source d'apprentissage (Dias et Teixeira, 2017 ; Shepherd *et al.*, 2016, p.36). 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 défailante, ils sont satisfaits car ils retirent une expérience positive qui pourrait être valorisée sur le marché de l'emploi.

## 1.2. HYPOTHESES DE RECHERCHE

La première hypothèse (**H<sub>a</sub>**) trouve ses fondements théoriques en stratégie d'entreprises. Elle suppose que la persistance (ou la survie) entrepreneuriale dépend de la performance de l'entreprise. La deuxième hypothèse (**H<sub>b</sub>**) se fonde sur la *discrepancy theory*. Elle suppose que la persistance entrepreneuriale dépend de la satisfaction de l'entrepreneur. En plus de la satisfaction entrepreneuriale qui est supposée associée à la performance (**H<sub>c</sub>**), nous intégrons dans notre modèle de recherche les trois variables suivantes : l'hostilité de l'environnement, les ressources entrepreneuriales et la motivation de l'entrepreneur. Ces trois facteurs peuvent avoir une incidence indirecte sur la persistance via la performance (**H<sub>1a</sub>**, **H<sub>2a</sub>**, **H<sub>3a</sub>**) ou via la satisfaction (**H<sub>1b</sub>**, **H<sub>2b</sub>**, **H<sub>3b</sub>**) (cf. figure 4).

**Figure 4.** Modèle de recherche



### 1.2.1. Hostilité de l'environnement

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 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 (McDougall *et al.*, 1992 ; Sandberg et Hofer, 1987 ; Teal et Hofer, 2003).

Il est généralement admis que la performance des entreprises implantées dans un environnement hostile caractérisé par une forte intensité concurrentielle et un accès limité aux ressources (Lumpkin et Dess, 2001) est moins élevée que celle des entreprises évoluant dans un secteur peu hostile. Elles ne peuvent cependant faire face à la concurrence imposée par les entreprises déjà existantes (Fernandez et Noël, 1994).

Covin et Slevin (1989) envisagent la relation inverse. Plus l'environnement est perçu comme étant hostile, plus les possibilités de trouver des niches de marchés seront plus élevées (Lumpkin et Dess, 2001). Pour y survivre, les entrepreneurs seront amenés à adopter une posture entrepreneuriale : prendre des risques en introduisant des nouveaux produits/services sur des nouveaux marchés (Miller, 2011). Selon la théorie de 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 (Covin et Slevin, 1989). Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**H1a.** 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 aux difficultés rencontrées.

Selon Murphy et 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. Murphy et Callaway (2004) envisagent également la relation inverse. Les individus qui entreprennent dans un environnement hostile supportent en effet 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 (Wiklund et Shepherd, 2005). À un niveau donné de performance, les entrepreneurs opérant dans un environnement qu'ils perçoivent comme étant hostile seront



moins satisfaits que les individus entreprenant dans un environnement moins hostile. Ils seront donc moins disposés à persister.

Selon la "*discrepancy theory*" (Cooper et 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 par conséquent leur envie d'abandonner. Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**H1b.** À un faible niveau de performance, 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 aux difficultés rencontrées.

### **1.2.2. Ressources entrepreneuriales**

Les ressources sont généralement définies comme étant l'ensemble des facteurs internes susceptibles d'accroître la performance économique de l'entreprise (Amit et Schoemaker, 1993 ; Galbreath, 2005). Elles se définissent ainsi 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 (Aldrich et Martinez, 2001 ; Bruch *et al.*, 2008 ; 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 (Rauch et Rijdsdijk, 2013). Plusieurs auteurs ont soutenu l'hypothèse selon laquelle le capital humain de l'entrepreneur est positivement associé à la performance de son entreprise (Bosma *et al.*, 2004; Cooper *et al.*, 1994; Dahlgvist *et al.*, 2000; Gimeno *et al.*, 1997; 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 (Bosma *et al.*, 2004 ; Cooper *et al.*, 1994 ; Honig, 1998). Le réseau personnel (familles et ami(e)s) et réseau professionnel (avocats, banquiers, experts comptables, accompagnateurs, consultants, etc.) sont généralement considérés comme une source précieuse d'informations (Aldrich et Martinez, 2001 ; Bosma *et al.*, 2004 ; Papadaki et Chami, 2002) pour presque tous les aspects de la création entrepreneuriale (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 (Eisenhardt et Schoonven, 1990) facilitant ainsi l'accès aux ressources de base (Cooper *et al.*, 1994), notamment aux ressources financières (Bruton et Rubanik, 2002).

Un financement suffisant durant les trois premières années est considéré comme une garantie pour se prémunir contre la survenance des événements imprévus menaçant la survie de la nouvelle entreprise (Cooper *et al.*, 1994 ; 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 (Cooper *et al.*, 1994 ; Dahlgvist *et al.*, 2000 ; Lussier et 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 (Cressy, 2006 ; Honjo, 2000; Reid, 1999; Van Praag, 2003). Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**H2a.** 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 aux difficultés rencontrées.

Selon Carree et 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 (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 (Cooper et 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 (Carree et Verheul, 2012) et d'expérience (Carree et Verheul, 2012; Hayward *et al.*, 2006) affecte négativement la satisfaction entrepreneuriale. Les entrepreneurs disposant d'un capital humain élevé surestiment généralement leur capacité (Ferrante, 2009). Cela expliquerait selon Carree et Verheul (2012) leur état de sur-confiance et par conséquent leurs attentes qui sont toujours en décalage par rapport à la réalité. 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, ces entrepreneurs seront plus satisfaits et donc plus disposés à persister. Bradley et 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. Cooper et Artz (1995) suggèrent que les entrepreneurs disposant d'un faible réseau social (notamment ceux appartenant à une minorité ethnique) éprouvent plus de difficultés pour accéder aux différents types de ressources, notamment les ressources de financement bancaires "*smart money*". 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, ces entrepreneurs seront plus déçus. L'écart considérable entre les attentes revues à la hausse et les réalisations expliquerait leur état de déception et par conséquent leur volonté d'abandonner. Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante:

**H2b.** À un faible niveau de performance, les entrepreneurs démarrant leur entreprise avec des ressources (humaines, sociales et financières) plus importantes seront moins satisfaits que les entrepreneurs démarrant leur entreprise avec des ressources limitées. Ils seront donc moins disposés à persister face aux difficultés rencontrées.

### 1.2.3. Motivation entrepreneuriale

Selon Shane *et al.* (2003), le développement d'une véritable théorie entrepreneuriale passe par l'étude des motivations pour lesquelles certains individus ont décidé de lancer leur propre entreprise. Ils considèrent la motivation de l'entrepreneur 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 Robichaud et MacGraw (2008), l'étude des motivations personnelles des entrepreneurs pourrait apporter des explications sur les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs réussissent et d'autres non. Davidson et Klofsten (2003) ont démontré 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 : (1) les motivations économiques (devenir riche, maintenir un certain mode de vie, gagner plus d'argent, etc.) *versus* non-

économiques (être son propre patron, saisir une opportunité d'affaires, développer une idée innovante, etc.) (Pinfold, 2001), et; (2) les motivations *Push* (sortir du chômage, créer son propre emploi, etc.) *versus* les motivations *Pull* (développer de nouveaux produits/services, développer de nouveaux procédés de fabrication, etc.) (Giacomin *et al.*, 2010). La nature de la motivation de l'entrepreneur (économique *versus* non économique; *Pull versus Push*) détermine selon Shane *et al.* (2003) son niveau d'attachement à l'entrepreneuriat.

Les recherches sur les relations entre les facteurs motivationnels et la performance des nouvelles entreprises nous amènent à supposer que les entrepreneurs qui ont choisi d'une façon délibérée l'entrepreneuriat (motivation d'attraction) (Gray *et al.*, 2006), éprouvent une forte volonté et un fort attachement à poursuivre l'activité entrepreneuriale. Leurs chances de réussite sont donc présumées plus élevées (Amit et Muller, 1994). Murphy et Callaway (2004) démontrent 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*, Yamakawa et Cardon, 2017). *A contrario*, ceux qui ont été contraints de créer leur propre entreprise (motivation de pression) (Gray *et al.*, 2006) expriment une faible volonté et un faible attachement à l'entrepreneuriat. Le risque d'échec est donc estimé plus élevé pour ce groupe d'entrepreneurs. Ils sont à tout moment prêts à vendre ou à clôturer leur entreprise pour saisir d'autres possibilités plus intéressantes (Murphy et Callaway, 2004 ; Papadaki et Chami, 2002). Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**H3a.** 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 aux difficultés rencontrées.

Carree et Verheul (2012) démontrent que la motivation entrepreneuriale a une incidence significative sur son niveau de satisfaction. Ils précisent que les entrepreneurs portés par la volonté d'être son propre patron et par le challenge entrepreneurial seront moins déçus par des résultats financiers médiocres. Benz et Frey (2008) démontrent que la motivation entrepreneuriale en termes de désir d'indépendance et d'autonomie a une influence positive sur le niveau de satisfaction de l'entrepreneur. *A contrario*, les individus qui ont été contraints à devenir entrepreneur faute de travail et pour gagner de quoi vivre expriment un faible niveau

de satisfaction. Selon Reid (1999), les chances de survie pour ce type d'entrepreneurs sont moins élevées. 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 maintenir en vie leur entreprise. Cooper et 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, ceux animés par des motivations économiques sont à tout moment prêts à vendre ou à clôturer leur entreprise dès qu'ils trouvent une autre opportunité plus satisfaisante (Cooper et Artz, 1995 ; Murphy et Callaway, 2004).

Les entrepreneurs motivés par des objectifs non-économiques et dont le choix de devenir entrepreneur relève plutôt d'un choix délibéré, éprouvent généralement un attachement fort à leur entreprise. Ils seront selon Murphy et Callaway (2004) plus satisfaits même si leur entreprise enregistre des performances médiocres. *A contrario*, les entrepreneurs qui éprouvent un faible attachement émotionnel seront moins disposés à persister. Ils seront donc prêts à abandonner leur entreprise dès qu'ils trouveront une autre opportunité plus tentante. 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. Ils seront prêts à mettre fin à leur activité entrepreneuriale dès qu'ils trouveront une opportunité d'emploi plus tentante. Partant de ces développements, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

**H3b.** À un faible niveau de performance, 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 aux difficultés rencontrées.

## **2. INVESTIGATION EMPIRIQUE AUPRÈS DES ENTREPRISES DÉFAILLANTES**

### **2.1. COLLECTE DES DONNEES ET ECHANTILLONNAGE**

Pour tester la validité de nos hypothèses de recherche, une enquête a été réalisée auprès d'entrepreneurs qui sont à la tête d'entreprises défailtantes. Il est en effet plus pertinent d'étudier les déterminants de la persistance entrepreneuriale auprès des entreprises défailtantes qu'auprès des entreprises saines. Délimiter les contours de notre terrain d'investigation nous amène donc à définir ce qu'est une entreprise défailtante.

Deux conceptions peuvent être distinguées : juridique et managériale (Claveau *et al.*, 2016). La conception juridique renvoie à la notion d'entreprise en difficultés. Cette notion s'applique non seulement aux entreprises en état de cessation de paiement ou en état de faillite, mais aussi aux entreprises qui éprouvent des difficultés de nature à compromettre à terme la continuité de leurs activités. Les entreprises en cessation de paiement ou en faillite ne sont que deux cas particuliers d'entreprises défaillantes. Dès qu'une entreprise se trouve dans une dynamique d'aggravation de sa situation qui risque de la mener à la faillite, elle est présumée être en difficultés, en danger de mort ou en situation de détresse (Crutzen et Van Caillie, 2009 ; Séverin, 2006). La conception managériale de l'entreprise défaillante n'est pas loin de celle du droit. En plus de la détresse économique de l'entreprise pouvant amener à sa faillite, elle intègre également la détresse psychologique vécue par l'entrepreneur (Boyd et Gumpert, 1983) pouvant contraindre ce dernier à fermer son entreprise (Claveau *et al.*, 2016).

Pour repérer les entrepreneurs qui sont à la tête d'une entreprise défaillante, notre échantillon d'enquête a été constitué selon la technique de boule de neige. Cette technique repose sur l'utilisation des informateurs clés comme sources d'identification d'unités additionnelles. Grâce à une personne-source, le chercheur trouvera l'accès au prochain interrogé procédant ainsi par contacts successifs (Pires, 1997, p.72). Pour ce faire, nous avons travaillé en coopération avec des témoins privilégiés. Il s'agit, selon Van Campenhoudt *et al.* (2017), des personnes qui grâce à leur activité professionnelle, sont en contact direct avec le public directement concerné par l'étude. Dans le cadre de notre recherche, ces témoins privilégiés sont : des accompagnateurs-responsables des structures d'appui, des banquiers-responsables de service crédit, des experts comptables-consultants, ou encore les associations professionnelles. Nous avons demandé aux personnes interrogées de nous introduire, à leur tour, auprès d'autres personnes pour les enquêter à leur tour, et ainsi de suite (Khelil, 2016).

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, les entreprises qui avaient la réputation d'être défaillantes. L'enquête par questionnaire administré en face-à-face a été choisie comme mode de recueil d'informations. Au final sur 167 entreprises contactées, nous avons disposé de 100 réponses exploitables. Parmi ces 100 réponses exploitables, 89% des entrepreneurs interrogés sont des hommes, 54% ont plus de 30 ans et 60% sont célibataires, 82% des entreprises enquêtées ont entre 3,5 et 5 ans d'existence. Celles-ci appartiennent à plusieurs secteurs d'activités (cf. tableau 1).

**Tableau 1.** Structure de l'échantillon d'enquête

	<b>Fréquence relative</b>
<b>Secteur d'activité</b>	<b>100%</b>
Technologie de l'information et de communication (TIC)	42
Etudes, conseil et formation	14
Secteur de l'industrie	10
Commerce et distribution	30
Autres	4
<b>Entrepreneuriat solitaire/collectif</b>	<b>100%</b>
Entrepreneuriat solitaire	65
Entrepreneuriat collectif	35
<b>Entrepreneuriat familial/non familial</b>	<b>100%</b>
Entrepreneuriat familial	77
Entrepreneuriat non familial	23
<b>Taille en termes d'effectif moyen</b>	<b>100%</b>
Très Petites Entreprises (de 1 à 10)	96
Petites et Moyennes Entreprises (plus de 10)	4
<b>Âge à la date de création</b>	<b>100%</b>
Inférieur à 30 ans	46
30 ans et plus	54
<b>Genre</b>	<b>100%</b>
Homme	89
Femme	11
<b>Situation matrimoniale</b>	<b>100%</b>
Marié(e)	40
Célibataire	60

## 2.2. MESURE DES VARIABLES

*Hostilité de l'environnement* : l'hostilité de l'environnement a été évaluée à partir de deux composantes (Lumpkin et Dess, 2001) : difficultés d'accès aux ressources (Chrisman *et al.*, 1999) et vivacité de la concurrence (Murphy et Callaway, 2004). Pour mesurer les difficultés d'accès aux ressources, nous avons repris avec quelques modifications les indicateurs proposés par Chrisman *et al.* (1999). Pour mesurer la vivacité de la concurrence, nous avons retenu avec quelques modifications les indicateurs utilisés par Murphy et Callaway (2004). Nous avons utilisé une échelle d'appréciation à 5 points de façon à ce que les scores élevés reflètent un environnement perçu comme étant très hostile.

*Ressources entrepreneuriales* : 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 (Wiklund et Shepherd, 2005). Les formations spécifiques (Honig, 1998), les « entraînements » préalables à la création (Castragiovanni, 1996 ; Dahlgvist *et al.*, 2000 ; Hansen, 1995), le niveau d'instruction et l'expérience professionnelle (Lasch *et al.*, 2005), les expériences spécifiques qui sont directement liées au domaine d'activité de



l'entreprise créée (Aldrich et Martinez, 2001; 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 (Papadaki et 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 (Honig, 1998; Schutjens et Wever, 2000), l'appartenance à une famille d'entrepreneurs (Cooper *et al.*, 1994; Honig, 1998; Lussier et Pfeifer, 2000, 2001; Schutjens et Wever, 2000) et la présence des partenaires investisseurs (Bosma *et al.*, 2004; Eisenhardt et Schoonven, 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 investi au moment du démarrage (Cooper *et al.*, 1994; Dahlqvist *et al.*, 2000; Lasch *et al.*, 2005; Lussier et 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. Nous avons utilisé une échelle d'appréciation à 5 points de façon à ce que les scores élevés reflètent des ressources entrepreneuriales importantes.

*Motivation de pression:* la motivation entrepreneuriale est la plus souvent associée aux principaux objectifs recherchés par une personne à travers la création de sa propre entreprise (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 affaire. 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 d'être son propre patron et d'assurer son indépendance) (Robichaud et MacGraw, 2008). Toutefois, différencier des facteurs de motivation de pression et d'attraction semble une tâche difficile. 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 (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 (Giacomin *et al.*, 2010; Robichaud et MacGraw, 2008). À l'aide d'une analyse en composantes principales, nous avons pu identifier trois sous-dimensions : motivation d'insatisfaction professionnelle, motivation d'insatisfaction sociale et motivation



de nécessité d'argent. Nous avons utilisé une échelle de Likert à 5 points de façon à ce que les scores élevés reflètent une motivation de pression.

*Satisfaction entrepreneuriale* : pour mesurer cette variable, nous distinguons trois niveaux interdépendants de satisfaction : satisfaction de l'entrepreneur de la performance de son entreprise, satisfaction de l'entrepreneur de sa situation personnelle et satisfaction de l'entrepreneur de son expérience entrepreneuriale. Pour mesurer la satisfaction de la performance, nous avons repris les items proposés par Cooper et Artz (1995) qui ont été aussi utilisés par Murphy et Callaway (2004). Les entrepreneurs sont donc interrogés sur leur degré de satisfaction de la performance de leur entreprise sur la base d'un ensemble d'indicateurs financiers. Pour la satisfaction de l'entrepreneur de sa situation personnelle, il lui est demandé d'évaluer son degré d'accord à un ensemble de propositions : satisfaction suite à la réalisation de ses propres rêves, satisfaction suite à la réussite dans sa vie personnelle et la satisfaction d'avoir atteint un équilibre travail/vie privée/famille. Pour mesurer la satisfaction de l'entrepreneur de son expérience entrepreneuriale, nous avons repris avec quelques modifications les indicateurs de mesure proposés par Valéau (2006). Nous avons utilisé une échelle d'appréciation à 5 points de façon à ce que les scores élevés reflètent des niveaux de satisfactions élevés.

*Performance entrepreneuriale* : la performance entrepreneuriale a été appréciée à partir des indicateurs communément utilisés pour mesurer la performance des nouvelles entreprises (Chandler et Hanks, 1993; Murphy *et al.*, 1996 ; Sandberg et Hofer, 1987). 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 la situation financière personnelle de l'entrepreneur, nous avons repris avec quelques modifications les échelles de mesure utilisées par Valéau (2006). Nous avons utilisé une échelle de Likert à 5 points de façon à ce que les scores élevés reflètent un niveau de performance élevé.

*Persistance entrepreneuriale* : selon Murphy et Callaway (2004), la notion de persistance en entrepreneuriat fait référence à la notion d'implication continue (Allen et Meyer, 1990). Dans la présente recherche, la persistance a été évaluée à partir des échelles de mesure adaptées de Mobley *et al.* (1978). Les entrepreneurs ont été invités à répondre sur une échelle inversée de 1 à 5 : " 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". Nous

avons ajouté une troisième proposition : "*En cas de faillite, je serai prêt(e) à me relancer dans la création de la même entreprise*".

Pour améliorer la fiabilité des échelles de mesure, les indicateurs ou les items dont les "*loadings*" sont inférieurs à 0,6 ont été éliminés (Chin, 1998; Höck et Ringle, 2006). Pour éviter le problème de colinéarité entre les items, nous avons supprimé ceux qui ont un facteur d'inflation de la variance "*Variance Inflation Factor*" (VIF) supérieur à 5. La fiabilité et la validité convergente des échelles de mesure ont été testées selon l'approche réflexive de la modélisation par les équations structurelles. Pour ce faire, nous avons utilisé les algorithmes du logiciel Smart-PLS 3. Traditionnellement, l'Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) est l'indicateur le plus communément utilisé pour mesurer la fiabilité des échelles de mesure (Nunnally, 1978).

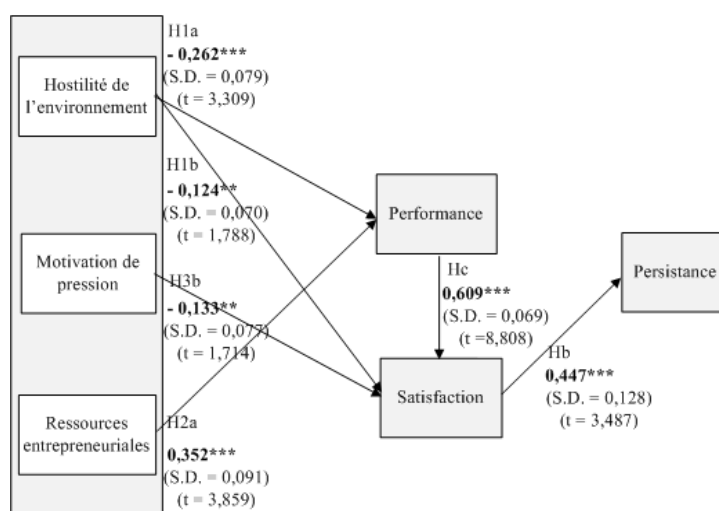
Compte tenu de la variété des outils de mesure utilisés, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Hair *et al.*, (2012) qui suggèrent de remplacer «  $\alpha$  » par l'indicateur de la fiabilité composite (CR). Selon ces auteurs, les échelles de mesure les plus fiables sont celles qui ont une valeur de CR supérieure à 0,6. La validité convergente (AVE) des échelles mesurant les variables constitutives de notre modèle de recherche a également été testée (Chin, 1998 ; Fornell et Larcker, 1981 ; Höck et Ringle, 2006).

Pour les échelles mesurant l'hostilité de l'environnement (CR=0,769; AVE=0,509), les ressources entrepreneuriales (CR=0,769; AVE=0,611), la motivation (CR=0,864; AVE=0,680), la satisfaction entrepreneuriale (CR=0,811; AVE=0,638), la performance (CR=0,928; AVE=0,650) ainsi que la persistance (CR=0,801; AVE= 0,574), on relève (après purification) des indices de fiabilité composite (CR) et convergente (AVE) satisfaisants.

### **2.3. RESULTATS**

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour une modélisation par des équations structurelles. Nous avons utilisé la méthode des moindres carrés partiels (*Partial Least Square : PLS*) du logiciel Smart-PLS 3. Nous avons d'abord calculé les coefficients standards des relations de notre modèle de recherche après la suppression des indicateurs et des items non pertinents. Étant donné la taille de notre échantillon (100 observations), nous avons recalculé les coefficients standards de ces relations en utilisant la méthode *bootstrap*.

**Figure 5.** Test du modèle de recherche



L'hypothèse **Ha** suppose une relation significative et positive entre la performance et la persistance entrepreneuriale. Testés sur un échantillon de 100 entreprises défailtantes, les résultats démontrent 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 dans le contexte spécifique des entreprises défailtantes. En d'autres termes, les entrepreneurs qui sont satisfaits de leur aventure entrepreneuriale sont plus disposés à persister malgré la défailtance de leur entreprise. Les résultats démontrent également que la performance a une influence plutôt indirecte sur la persistance via la satisfaction entrepreneuriale.

**Tableau 2.** Test des hypothèses de recherche

Hypothèses	Signe attendu	Modèle testé
<b>Ha.</b> Performance → Persistance	+	n.s
<b>H1a.</b> Hostilité de l'environnement → Performance	+	-
<b>H2a.</b> Ressources entrepreneuriales → Performance	+	+
<b>H3a.</b> Motivation de pression → Performance	-	n.s
<b>Hb.</b> Satisfaction → Persistance	+	+
<b>H1b.</b> Hostilité de l'environnement → Satisfaction	-	-
<b>H2b.</b> Ressources entrepreneuriales → Satisfaction	-	n.s
<b>H3b.</b> Motivation de pression → Satisfaction	-	-
<b>Hc.</b> Performance → Satisfaction	+	+

Nous avons supposé également que l'hostilité de l'environnement (**Ha1**), les ressources entrepreneuriales (**Ha2**) ont une influence positive sur la performance et que la motivation de pression a une influence significative, mais négative sur la performance (**Ha3**). Les résultats

démontrent que l'hostilité de l'environnement a une incidence significative mais négative sur la performance. Les ressources entrepreneuriales ont une influence positive et significative sur la performance. La motivation de pression n'a aucune incidence sur la performance. Pareillement, nous avons supposé que l'hostilité de l'environnement (**Hb1**), les ressources entrepreneuriales (**Hb2**) et la motivation de pression (**Hb3**) ont une incidence négative sur la satisfaction. Nos résultats démontrent que l'hostilité de l'environnement et la motivation de pression impactent directement la satisfaction entrepreneuriale. Les ressources entrepreneuriales n'ont aucune influence directe sur la satisfaction de l'entrepreneur (figure 5).

### 3. DISCUSSION ET CONCLUSION

#### 3.1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Cet article propose de répondre à la question suivante : *pour quelles raisons certains entrepreneurs persistent-ils à maintenir leur entreprise en vie malgré sa défaillance ?* Les réponses diverses apportées sont généralement rattachées à trois courants théoriques : la *threshold theory* (Shepherd *et al.*, 2016, p.75), l'*escalation of commitment theory* (Yamakawa et Cardon, 2017) ou encore la *work-life interface theory* (Hsu *et al.*, 2016).

Selon la *threshold theory*, la décision de persister ou d'abandonner l'activité entrepreneuriale est conditionnée par l'atteinte ou non du seuil minimum de la viabilité économique souhaité par l'entrepreneur (Ucbasaran *et al.*, 2013) qui, à son tour dépend de son capital humain (Gimeno *et al.*, 1997). Selon l'*escalation of commitment theory*, 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 aux difficultés rencontrées. Pour ces entrepreneurs, la décision de se retirer de l'aventure entrepreneuriale est jugée difficile, voire irréversible (Yamakawa et Cardon, 2017). Quant à la *work-life interface theory*, la décision de persister ou d'abandonner l'aventure entrepreneuriale dépendra du degré de concrétisation des attentes familiales de l'entrepreneur. Le présent article s'inscrit dans la continuité de ces travaux. En s'appuyant sur la *discrepancy theory* (Cooper et Artz, 1995), il offre un éclairage complémentaire sur les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs persistent malgré la défaillance de leur entreprise.

Selon cette théorie, 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)

(Cooper et 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 malgré les difficultés rencontrées. Testés sur un échantillon de 100 jeunes entreprises défaillantes, nos résultats empiriques confirment cette hypothèse : 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 DeTienne *et al.* (2008), nos résultats empiriques désapprouvent cette hypothèse. Dans le contexte spécifique de la défaillance des entreprises, la performance n'est donc pas le meilleur prédicteur de la persistance entrepreneuriale. Par le biais du concept « satisfaction entrepreneuriale », la *discrepancy theory* désapprouve ainsi les théories selon lesquelles les entreprises performantes survivent et les entreprises défaillantes disparaissent (DeTienne *et al.*, 2008).

La notion de satisfaction entrepreneuriale dont il a été question dans les recherches antérieures (Carree et Verheul, 2012; Cooper et Artz, 1995; Murphy et Callaway, 2004) 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 d'autres indicateurs : satisfaction de l'entrepreneur de sa situation personnelle, satisfaction de l'entrepreneur de sa situation familiale/sociale et satisfaction de l'entrepreneur de son expérience entrepreneuriale. Il en est de même pour la notion de performance entrepreneuriale qui renvoie le plus souvent à un ensemble des indicateurs financiers et/ou économiques (Chandler et Hanks, 1993; Murphy *et al.*, 1996). L'amélioration (ou la dégradation) de la situation financière personnelle de l'entrepreneur suite à la création de son entreprise (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 Murphy et Callaway (2004), la satisfaction de l'entrepreneur pourrait être utilisée comme une mesure subjective de la performance entrepreneuriale.

Nos résultats relèvent également les déterminants de la satisfaction. Conformément aux résultats obtenus par Murphy et Callaway (2004), l'hostilité de l'environnement a une influence négative et significative sur la satisfaction de l'entrepreneur (**H1b**). Contrairement aux travaux de Covin et Slevin (1989) ainsi que Lumpkin et Dess, (2001), l'hostilité de

l'environnement exerce une influence négative sur la performance entrepreneuriale (**H1a**). L'hostilité de l'environnement a donc une incidence négative à la fois directe et indirecte (via la performance) sur la satisfaction entrepreneuriale. Conformément aux résultats obtenus par Bradley et Roberts (2004) ainsi que Cooper et Artz (1995) et contrairement à ceux obtenus par Carree et Verheul (2012) ainsi que Murphy et Callaway (2004), les ressources entrepreneuriales n'ont aucune incidence significative sur le niveau de satisfaction de l'entrepreneur (**H2b**). En revanche, nos résultats empiriques démontrent que les ressources entrepreneuriales pourraient avoir une influence positive et significative sur la performance entrepreneuriale (**H2a**) et une influence indirecte sur la satisfaction de l'entrepreneur via la performance. Conformément aux travaux antérieurs (Benz et Frey, 2008 ; Carree et Verheul, 2012; Cooper et Artz, 1995; Murphy et Callaway, 2004), la motivation entrepreneuriale a une incidence significative sur la satisfaction entrepreneuriale (H3b). Contrairement aux résultats obtenus par Amit et Muller (1994), Gray *et al.* (2006) ainsi que Shane *et al.* (2003), notre étude empirique démontre que la motivation entrepreneuriale n'a aucune influence significative sur la performance (**H3a**).

### **3.2. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES**

L'une des questions qui préoccupe le plus les responsables des structures d'appui est de savoir comment favoriser les chances de survie des entreprises naissantes ? Les réponses diverses apportées sont généralement rattachées à deux courants. Le premier courant adhère à la perspective déterministe selon laquelle la survie des nouvelles entreprises dépend des facteurs environnementaux sur lesquels l'entrepreneur n'a aucun contrôle. Le soutien institutionnel et logistique proposé en grande partie par les structures publiques d'appui à l'entrepreneuriat s'inscrit dans cette perspective. L'objectif est de créer un écosystème favorable à la survie des nouvelles entreprises. Le deuxième courant adhère à la perspective volontariste. Il réfute l'hypothèse selon laquelle la survie des nouvelles entreprises dépend d'un soutien externe. La décision de persister ou d'abandonner dépend des ressources dont dispose et contrôle l'entrepreneur. La formation, la mise en réseau et le soutien financier sont les services les plus communément proposés par les accompagnateurs afin d'aider les entrepreneurs à surmonter les difficultés auxquelles ils sont confrontés. La présente recherche démontre que le sentiment de déception 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, l'entrepreneur se trouvera contraint de mettre fin à son entreprise qui lui procure plus d'épuisement émotionnel que de satisfaction personnelle. C'est dans ce cadre que s'inscrit la question de l'accompagnement psychologique des entrepreneurs en situation d'échec (Khelil et al., 2010 ; Philippart, 2017; Shepherd, 2014) et place la notion de satisfaction de l'entrepreneur au centre de la réflexion. L'importance de la satisfaction des entrepreneurs accompagnés a été également soulevée par 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.

### **3.3. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Afin d'étudier les déterminants de la persistance entrepreneuriale, notre étude empirique a été conduite auprès des entreprises défailtantes. Il serait alors intéressant de tester la portée de notre modèle de recherche en utilisant des données collectées auprès des entreprises saines. Cette nouvelle étude permettrait, d'une part, de confirmer ou 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 défailtantes. 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. En plus de la *discrepancy theory*, d'autres théories méritent également d'être mobilisées. La littérature sur la résilience entrepreneuriale (Bullough et Renko, 2013 ; Corner *et al.*, 2017), le capital psychologique (Luthans *et al.*, 2007) et la passion entrepreneuriale (Cardon et Kirk, 2015) pourrait également expliquer les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs persistent malgré la défailtance de leur entreprise. À titre d'exemple, un entrepreneur passionné, disposant d'un fort capital psychologique et d'une forte résilience mentale, est plus disposé à persister malgré les difficultés. Des recherches futures peuvent être conduites dans ce sens.

## **RÉFÉRENCES**

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



Allen N. J. et Mever, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational and organizational psychology*, 63 : 1, 1-18.

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

Amit R. et Schoemaker P.J. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic management journal*, 14 : 1, 33-46.

Aspelund A., Berg-Utby T. et Skjævdal R. (2005), Initial resources' influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms, *Technovation*, 25 : 11, 1337-1347.

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

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

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

Bosma N., Van Praag M., Thurik R. et De Wit G. (2004), The value of human and social capital investments for the business performance of startups, *Small Business Economics*, 23 : 3, 227-236.

Boyd D. P. et Gumpert D. E. (1983), *The effects of stress on early-stage entrepreneurs*, Frontiers of entrepreneurship research, 180.

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

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

Bruton G. D. et Rubanik Y. (2002), Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth, *Journal of Business Venturing*, 17 : 6, 553-576.

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

Bullough A. et Renko, M. (2013), Entrepreneurial resilience during challenging times, *Business Horizons*, 56 : 3, 343-350.

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

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

Carree M. A. et Verheul I. (2012), What makes entrepreneurs happy? Determinants of satisfaction among founders, *Journal of Happiness Studies*, 13 : 2, 371-387.

Castrogiovanni G. J. (1996), Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages, *Journal of management*, 22 : 6, 801-822.

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

Chin W. W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, *Modern methods for business research*, 295-336.



Chrisman J. J. et McMullan W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival, *Journal of Small Business Management*, 42 : 3, 229-244.

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

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

Cooper A. C. et Artz K.W. (1995), Determinants of satisfaction for entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 10 : 6, 439-457.

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

Cooper A. C., Woo C. Y. et Dunkelberg W. C. (1988), Entrepreneurs' perceived chances for success, *Journal of Business Venturing*, 3 : 2, 97-108.

Corner P. D., Singh S. et Pavlovich K. (2017), Entrepreneurial resilience and venture failure, *International Small Business Journal*, 35 : 6, 687-708.

Covin J. G. et Slevin D.P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10 : 1, 75-87.

Cressy R. (2006), Why do most firms die young?, *Small Business Economics*, 26 : 2, 103-116.

Crutzen N. et 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*, 22 : 1, 103-128.

Dahlgvist J., Davidsson P. et 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*, 1 : 1, 1-17.

Davidson P. et Klofsten M. (2003), The Business Platform: developing and instrument to gauge and to assist the development of young firms, *Journal of Small Business Management*, 41 : 1, 1-26.

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

Dias A. et 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*, 26 : 1, 2-20.

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

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

Ferrante F. (2009), Education, aspirations and life satisfaction, *Kyklos*, 62 : 4, 542-562.

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

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

Giacomin O., Janssen F., Guyot J. L. et 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*, 23 : 3-4, 211-243.

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

Gray K. R., Foster H. et Howard M. (2006), Motivations of Moroccans to be entrepreneurs, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11 : 4, 297-318.

Hair J. F., Sarstedt M., Ringle C. M. et 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*, 40 : 3, 414-433.

Hannan M. T. et Freeman J. (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82 : 5, 929-964.

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

Hayward M. L., Shepherd D. A. et Griffin D. (2006), A hubris theory of entrepreneurship, *Management Science*, 52 : 2, 160-172.

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

Höck M. et Ringle C. M. (2006), Strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum, paper presented at the *IFSAM VIIIth World Congress*, 28-30 Septembre, Berlin.

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

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

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

Jenkins A. et McKelvie A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research, *International Small Business Journal*, 34 : 2, 176-188.

Khelil, N., Khiari, S., Smida, A., Zouaoui, M. et Gómez Mejía, A. (2010), *Exploration de la logique de l'accompagnement psychologique : une approche par les représentations des accompagnateurs*. Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat, Montpellier, France.

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

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

Lumpkin G. T. et 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*, 16 : 5, 429-451.

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

Lussier R. N. et Pfeifer S. (2001). A crossnational prediction model for business success, *Journal of Small Business Management*, 39 : 3, 228-239.

- Luthans F., Avolio B. J., Avey J. B. et Norman S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60 : 3, 541-572.
- McDougall P. P., Robinson R. B. et DeNisi A. S. (1992), Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin, *Journal of Business Venturing*, 7 : 4, 267-289.
- McGrath R. G. (1999), Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure, *Academy of Management Review*, 24 : 1, 13-30.
- Messeghem K., Bakkali C., Sammut S. et Swalhi A. (2017), Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach, *Journal of Small Business Management*, Mars, 1-22
- Meyer M. W. et Zucker L. G. (1989), *Permanently failing organizations*, Sage Publications, Inc.
- Miller D. (2011), Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 : 5, 873-894.
- Mobley W. H., Horner S. O. et Hollingsworth A.T. (1978), An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Murphy G. B. et Callaway S. K. (2004), Doing well and happy about it? Explaining variance in entrepreneurs' stated satisfaction with performance, *New England Journal of Entrepreneurship*, 7 : 2, 15-26.
- Murphy G. B., Trailer J. W. et Hill R. C. (1996), Measuring performance in entrepreneurship research, *Journal of Business Research*, 36 : 1, 15-23.
- Nunnally J. C. (1978), *Psychometric theory*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Ouedraogo A. (1999), *Les déterminants de la création de PME dans un pays d'Afrique subsaharienne: une analyse quadri-dimensionnelle du phénomène entrepreneurial au Burkina-Faso*, Thèse Doctorat, p. 174.
- Papadaki E. et Chami B. (2002), *Growth determinants of micro-businesses in Canada*, Ottawa: Small Business Policy Branch, Industry Canada.
- Peng M. W., Yamakawa Y. et Lee S. H. (2010), Bankruptcy Laws and Entrepreneur-Friendliness, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 : 3, 517-530.
- Pfeffer J. et 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*, 39 : 3, 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. et Rijdsdijk 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*, 37 : 4, 923-941.
- Reid G. C. (1999), Complex actions and simple outcomes: How new entrepreneurs stay in business, *Small Business Economics*, 13 : 4, 303-315.

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

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

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

Schutjens V. A. et Wever E. (2000), Determinants of new firm success, *Papers in Regional Science*, 79 : 2, 135-159.

Séverin É. (2006), La renégociation financière des entreprises en difficulté, *Revue française de gestion*, n° 166, 33-49.

Shane S., Locke E. A. et Collins C. J. (2003), Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review*, 13 : 2, 257-279.

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

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

Smida, A. et 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*, 23 :2 : 65-106.

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

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

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

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

Van Praag C. M. (2003), Business Survival and Success of Young Small Business Owners, *Small Business Economics*, 21 : 1, 1-17.

Wiklund J. et Shepherd D. (2005), Entrepreneurial Orientation And Small Business Performance: A Configuration Approach, *Journal of Business Venturing*, 20 : 1, 71-91.

Yamakawa Y. et 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*, 32 : 1, 1-17.

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