



HAL
open science

Comportements du dirigeant de petite entreprise face aux signes avant-coureurs de l'échec

Laetitia Monnier-Senicourt, Dominique Barbelivien

► To cite this version:

Laetitia Monnier-Senicourt, Dominique Barbelivien. Comportements du dirigeant de petite entreprise face aux signes avant-coureurs de l'échec. L'utilité sociale de la recherche en comptabilité, AFC Association Francophone de Comptabilité, Nov 2020, Angers, France. hal-04575654

HAL Id: hal-04575654

<https://hal.science/hal-04575654v1>

Submitted on 15 May 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Comportements du dirigeant de petite entreprise face aux signes avant-coureurs de l'échec

Résumé

Si le nombre de défaillances d'entreprise est historiquement bas en région Pays de La Loire fin 2019, leurs conséquences en sont lourdes autant socialement qu'individuellement et psychologiquement pour le chef d'entreprise. Cela souligne tout l'intérêt d'étudier la défaillance ou l'échec entrepreneurial, notamment du point de vue du dirigeant. Une vision de la défaillance l'envisage comme la résultante d'un processus amenant progressivement à une dégradation de différents niveaux de performance de l'entreprise et de ses capacités. Dans l'optique d'aider les experts-comptables à accompagner au mieux leurs clients dirigeants de petite entreprise dans une démarche de pérennisation de celle-ci, il nous semble important de souligner le rôle fondamental du comportement du dirigeant face aux signes avant-coureurs de difficultés, en identifiant les facteurs qui empêchent leur prise en compte et entravent sa rationalité. Nous étudions ce processus grâce aux apports de la théorie cognitive (Laroche et Nioche, 2015), par une approche qualitative auprès d'entrepreneurs ayant échoué. Nos résultats identifient les biais affectifs et cognitifs en jeu sur les différentes phases de vie de l'entreprise, expliquant les comportements inappropriés des dirigeants créateurs ou repreneurs de petite entreprise.

Introduction

Dans sa note de conjoncture d'octobre 2019, l'Observatoire Régional Économique et Social des Pays de La Loire montre le niveau historiquement bas des défaillances dans cette région : 2 335 défaillances sur 12 mois. Malgré tout, les conséquences en sont lourdes autant socialement qu'individuellement et psychologiquement pour le chef d'entreprise. Cela souligne tout l'intérêt d'étudier la défaillance, notamment du point de vue du dirigeant. En référence aux travaux récents de Khelil et Smida (2018), nous retenons la définition de

l'échec entrepreneurial de Shepherd (2003) comme étant le moment où l'entreprise devient insolvable et n'est plus en mesure de poursuivre son activité.

Dans l'optique d'aider les experts-comptables à accompagner au mieux leurs clients dirigeants de petite entreprise dans une démarche de pérennisation de celle-ci, il nous semble important de souligner le rôle fondamental du comportement du dirigeant face aux signes avant-coureurs de difficultés, en identifiant les facteurs qui empêchent leur prise en compte et entravent sa rationalité. L'objectif de cette recherche est triple : mettre en lumière les signes avant-coureurs non perçus par le chef d'entreprise, émanant de l'ensemble des parties prenantes en amont de l'échec ; étudier le moment à partir duquel il devient clairvoyant; et analyser ses types de réactions. A nos yeux, il s'agit d'un processus qui débute par une phase de myopie (Claveau et al., 2018) durant laquelle l'entrepreneur n'envisage la réalité de son entreprise qu'à court terme et est incapable de percevoir ces signes ; la phase suivante d'intégration de ces informations peut être longue, malgré l'urgence, compte tenu des biais cognitifs qui entravent la rationalité du dirigeant.

Notre problématique se pose ainsi : Comment et quand sont pris en compte les signes avant-coureurs de l'échec par le chef d'entreprise. Sous l'égide de l'Observatoire National du Rebond (Association 60 000 Rebonds), nous conduisons une étude qualitative et exploratoire auprès d'entrepreneurs accompagnés par cette association nationale et en rebonds ou ayant rebondi récemment. Nous nous appuyons sur une approche multidimensionnelle prenant en compte les niveaux psychologiques de l'entrepreneur et économiques de l'entreprise (Jenkins et McKelvie, 2016), multifactorielle afin de déterminer les combinaisons ou configurations de facteurs défavorables à la poursuite de l'activité (Sammut, 1995) et multiforme (individualisation du ressenti) de l'échec. Nous nous focalisons dans cette recherche sur l'évolution de la perception des signes avant-coureurs de l'échec par le dirigeant. Nous nous proposons d'étudier ce processus grâce aux apports de la théorie cognitive (Laroche et Nioche, 2015).

Dans une première partie, nous conduisons une revue de la littérature en deux étapes : processus de défaillance et approche cognitive du dirigeant. Dans une deuxième partie, nous décrivons notre terrain de recherche et la méthodologie retenue. La troisième partie nous amène à exposer les résultats obtenus. Enfin, nous concluons et discutons ces résultats en soulignant les apports et limites de la recherche.

1 Processus de défaillance d'entreprise et biais cognitifs et affectifs : une revue de la littérature

L'échec entrepreneurial fait l'objet d'une littérature riche, qui s'accorde sur l'aspect processuel du chemin qui y mène et permet, dans un premier temps, de définir les concepts clés de notre recherche (1.1). Nous nous sommes focalisées, compte tenu de notre problématique centrée sur le ressenti de l'individu, sur les travaux concernant les capacités du dirigeant et ses biais cognitifs (1.2).

1.1 Le processus de défaillance

Les recherches sur la défaillance d'entreprise et les échecs entrepreneuriaux sont interdisciplinaires, car elles peuvent mobiliser le droit, la finance, l'économie, la gestion d'entreprise, le management dans les organisations ou encore la psychologie. Ses définitions sont ainsi nombreuses et ne font pas consensus (Bredart et Levratto, 2018 ; Bonnardel et al., 2018). Nous retiendrons comme Khelil, Smida et Zouaoui (Khelil et al., 2018) que l'échec entrepreneurial « *est à la fois multidimensionnel, multiforme et multifactoriel* » : multidimensionnel car il combine les dimensions économiques de l'entreprise et psychologiques du dirigeant ; multiforme car tout dépend de la conception individuelle de la notion d'échec ; enfin multifactoriel car il découle d'un ensemble de facteurs défavorables. Ces auteurs envisagent alors l'échec entrepreneurial sous trois angles distincts (approche déterministe centrée sur l'environnement, approche psychologique centrée sur l'entrepreneur et approche organisationnelle centrée sur l'entreprise), doublés des approches mixtes à la frontière de deux de ces approches (approche sociale centrée sur la relation entrepreneur-environnement, approche managériale centrée sur la relation entrepreneur-entreprise, approche stratégique centrée sur la relation environnement-entreprise), en plus de l'approche globale psycho-socio-économique.

La défaillance est une forme d'échec entrepreneurial lorsque l'entreprise présente des signes de dégradation économique et financière (Crutzen et Van Caillie, 2008), autrement dit lorsque les ressources financières, sociales et/ou humaines viennent à manquer. Dans une perspective financière, une définition usuelle de l'échec entrepreneurial est celle de Shepherd (Shepherd, 2003), citée par Khelil et al (2018) (p. 39) : « *la conséquence d'une baisse des revenus et/ou une augmentation des dépenses qui sont d'une telle ampleur que l'entreprise devient*

insolvable et n'est pas en mesure de contracter de nouvelles dettes ou de lever de nouveaux fonds propres ; par conséquent, elle ne peut pas continuer à opérer sous la propriété du fondateur et/ou du dirigeant actuel ».

Néanmoins, une entreprise n'entre pas en état de défaillance subitement. Une vision de la défaillance l'envisage comme la résultante d'un processus amenant progressivement à une dégradation de différents niveaux de performance de l'entreprise et de ses capacités, les problèmes s'amplifiant avec le temps (Bredart et Levratto, 2018). Ce processus se termine pour de nombreux chercheurs par l'état de cessation des paiements. Ainsi, Boussaguet et De Freyman (Boussaguet et De Freyman, 2018) s'intéressent au processus de défaillance d'une entreprise, qu'ils modélisent en trois phases. L'entreprise saine entre en phase 1 d'entreprise en difficulté lorsque des signaux d'alerte surviennent. Le processus évolue alors dans cette phase, lorsque les difficultés deviennent prévisibles puis apparaissent. Si l'état de cessation des paiements est déclaré, l'entreprise entre en phase 2 d'entreprise défaillante. Si la procédure collective engagée s'achève par la liquidation judiciaire de l'entreprise, celle-ci parvient à l'étape finale du processus.

Crutzen et Van Caillie (Crutzen et Van Caillie, 2009) précisent que l'entrée en processus de défaillance d'une entreprise est toujours liée à son environnement managérial et/ou externe : des manquements provoquent une consommation de ressources inadaptée, déstabilisant la position stratégique de l'entreprise et l'amenant à entrer dans un processus de défaillance en spirale. Les auteurs modélisent ainsi le processus de défaillance en quatre temps (Crutzen et Van Caillie, 2007) : a) l'origine des difficultés amenant au déséquilibre de l'entreprise ; b) l'apparition des symptômes de défaillance, ceux-ci étant essentiellement économiques et financiers ; c) l'apparition des clignotants, marquant une forte dégradation de symptômes précédents ; d) la faillite¹ de l'entreprise, liée à des ressources insuffisantes, à des politiques internes inefficaces et/ou à une position stratégique dégradée.

En outre, certains auteurs (Crutzen et Van Caillie, 2009 ; Julien, 1997 ; Julien, 2005) expliquent la fréquente défaillance des micro- et petites entreprises par leurs caractéristiques propres, à savoir des ressources limitées, une dépendance importante à l'environnement de l'entreprise, ainsi que la position centrale du dirigeant-proprétaire. C'est dans ce cadre que nous positionnons notre recherche, en analysant la perception du processus de défaillance et de ses signes avant-coureurs par le dirigeant de petite entreprise.

¹ Notons qu'en droit français, le terme n'est plus utilisé depuis la loi du 25 janvier 1985.

1.2 Capacités du dirigeant en période de crise et biais cognitifs et affectifs

Dans un article très récent, Cros et al. (2019) identifient quels traits de caractères, ressources contextuelles et niveaux de stress entravent les capacités du dirigeant à prendre la mesure des difficultés que son entreprise rencontre. Cette étude quantitative permet de relier la personnalité du dirigeant, en particulier son niveau d'anxiété vis-à-vis des situations vécues, les ressources dont il dispose en termes d'information et les moyens divers à disposition, avec un niveau de stress aigu et la capacité à gérer la crise. Durant la décennie passée, différents travaux ont creusé la notion de biais cognitifs et affectifs pour étudier les diverses entraves au jugement des décideurs (point 1). La peur a fait l'objet d'un focus particulier, compte tenu des mécanismes somme toute naturels, physiques et mentaux face à l'échec, ainsi que le sur-optimisme (point 2).

1.2.1 Les biais cognitifs et affectifs

Il est aujourd'hui admis que le modèle de décideur rationnel, évoluant dans un univers d'information parfaite est loin de représenter la réalité quotidienne de l'entrepreneur (Tversky et Kahneman, 1974 ; Kruglanski et Ajzen, 1983 ; Lebraty et Pastorelli-Nègre, 2004 ; Charreaux, 2005 ; Wirtz, 2008). Un ensemble de travaux récents ont mis en exergue différents biais cognitifs et affectifs (Deschamps et Geindre, 2011) qui perturbent la rationalité du décideur, en particulier dans la prise de décision stratégique (Schwenk, 1984 ; Laroche et Nioche, 2015). Lebraty et Pastorelli-Nègre (2004, p.93) estiment que les biais cognitifs font « *dévier, de manière masquée, le raisonnement du décideur par rapport à son intention* » et précisent qu'ils engendrent « *un comportement rationnel, mais inadapté à la situation* ». Les décideurs commettent en conséquences des erreurs car les « *biais et heuristique²s sont autant de phénomènes partagés, réguliers et prédictibles qui induisent les acteurs à ne pas agir au mieux de leurs intérêts puisqu'ils sont amenés à systématiquement se tromper sur les fréquences des événements, à violer les règles élémentaires de probabilité ou encore à construire leur préférence en fonction des contextes de décision.* » (Ferey, 2011).

² Une heuristique est « *une démarche relativement empirique, établissant des hypothèses provisoires dans laquelle l'imagination, l'expérience et l'histoire personnelles ont une place non négligeable* » (Lebraty et Pastorelli-Nègre, 2004).

Deschamps et Geindre (2011) montrent sur deux cas de reprises par des repreneurs précédemment consultants en accompagnement au transfert d'entreprise, que les biais cognitifs et affectifs sont responsables d'un échec rapide lié à l'incapacité à prendre en compte les signaux présents avant même la reprise. Ainsi, en phase de prise de décision, le futur repreneur fait preuve d'excès de confiance, et est soumis aux biais de simple exposition (cognitif) et de bandwagon (affectif). En phase d'évaluation de la cible, ce sont les biais d'ancrage, de focalisation, de confirmation et l'effet de halo qui altèrent le jugement du repreneur sur la vraie valeur de la cible. Cet ensemble génère un sur-optimisme quant à la capacité du repreneur à réussir son projet. Pour résumer, ces différents biais masquent à la fois les réelles caractéristiques de l'entreprise cible et de l'environnement de l'activité, et les compétences et aspirations propres du repreneur, ce que Claveau et al. (2018) prolongent en décrivant les effets de la myopie du repreneur sur le risque de défaillance réel vs perçu par le dirigeant. Leur étude quantitative se concentre plus particulièrement sur le biais de sur-confiance qui génère une myopie vis-à-vis des difficultés rencontrées dans l'activité.

Cette dernière étude mérite néanmoins d'être approfondie par une analyse qualitative, afin de mieux comprendre les processus en œuvre, conduisant à l'échec. C'est pourquoi nous avons retenu, dans le Tableau 1 (principaux biais cognitifs et affectifs individuels) les principaux biais cognitifs et affectifs mobilisés pour analyser la prise de décision³ (d'après Schwenk, 1984 ; Charreaux, 2005 ; Lebraty et Pastorelli-Nègre, 2004 ; Deschamps et Geindre, 2011 et Laroche et Nioche 2015).

1.2.2 Peur vs optimisme

Au sein de ces travaux faisant appel aux concepts issus de la cognition, un certain nombre de recherches s'intéresse à la peur de l'échec, particulièrement dans le cadre de la création d'entreprise, et considèrent la peur comme une entrave au développement du projet entrepreneurial. A l'inverse, on trouve aussi des recherches concernant l'excès d'optimisme.

Dans leurs travaux de 2016, Cacciotti et al. proposent un cadre d'analyse global de la peur de l'échec qui réconcilie les approches économiques et psychosociologiques. Grâce à une étude qualitative portant sur 35 témoignages, ils développent un modèle dynamique de compréhension de ce qu'est la peur de l'échec. Leurs résultats montrent qu'elle ne provoque pas seulement des effets négatifs, mais peut aussi être une incitation à agir, si tant est que son

³ Une liste plus complète est donnée par Lebraty et Pastorelli-Nègre, (2004)



niveau reste raisonnable, comme ils soulignent dans des travaux précédents (Hayton et al., 2013 ; Cacciotti et Hayton, 2015). Cet aspect est aussi mis en lumière par Morgan et Sisak, (2016), qui montrent cet effet ambigu de la peur sur la décision d'investir, qui peut être relié à la théorie du seuil de viabilité économique (ou Threshold model, Gimeno et al., 1997).

A l'inverse, Ucbasaran et al. (2010) étudient les liens entre le caractère optimiste du dirigeant et les échecs qu'il a ou non subis par le passé, grâce à une étude quantitative, portant sur la nature de l'expérience entrepreneuriale. Les entrepreneurs les plus optimistes sont ceux qui n'ont jamais connu l'échec, et, de manière plus surprenante, ceux qui l'ont connu, mais qui sont des entrepreneurs en série (qui recommencent une nouvelle aventure après un échec).

Enfin, Shepherd et al. (2009) apportent une réponse intéressante à l'énigme que constitue le fait, pour certains dirigeants de retarder une inévitable mise en faillite, alors que cela représente un coût financier élevé. Ils suggèrent que cela permet en fait à l'individu de mieux se rétablir après avoir vécu la douleur de l'échec. Ainsi, une certaine persévérance (obstination) pourrait être bénéfique au niveau émotionnel et amener ces entrepreneurs à reprendre plus rapidement une autre activité.

Néanmoins, peu de recherches qualitatives permettent d'examiner en profondeur comment les biais cognitifs influent sur la perception des décideurs en situation, sur leurs décisions et comportements lorsque l'entreprise commence à avoir des difficultés, puis entre en processus de défaillance. Quels liens existent entre le type de signaux avant-coureurs de difficulté et la capacité du dirigeant à les percevoir ? Nous proposons donc dans ce travail une analyse au niveau individuel, rare en études qualitatives, croisant les événements relatifs au processus de faillite de l'entreprise et la compréhension qu'en a l'entrepreneur vis-à-vis des signes les plus précoces de la faillite, afin de déterminer la manière dont ces entrepreneurs prennent (ou pas) la mesure des difficultés de leur entreprise. Cette analyse sera conduite grâce au cadre constitué des biais cognitifs et affectifs, présentés ci-dessous (Tableau 1 : Principaux biais cognitifs et affectifs individuels).

Tableau 1 : Principaux biais cognitifs et affectifs individuels

| Biais cognitifs | Biais affectifs |
|---|--|
| Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente. | Excès de confiance ou sur-confiance: Les individus, notamment pour réduire leur anxiété face à des situations difficiles, peuvent accorder à la connaissance de leur domaine une exhaustivité et une précision qu'elle n'a pas. Souvent lié à la notion d'orgueil. |
| Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus. | |
| Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes. | |
| Simple exposition : Augmentation de la probabilité d'avoir un sentiment positif envers quelqu'un ou quelque chose par la simple exposition répétée à la personne ou à l'objet. | Bandwagon effect ou effet de mode : comportement grégaire par lequel les individus se conduisent en reproduisant le comportement de précurseurs, en prenant tardivement leur décision en imitant ce que pense ou fait la majorité ou une figure de référence. |
| Effet de halo : Affecte la perception lors du jugement concernant les caractéristiques particulières d'une personne ou d'un collectif, par référence à une impression globale (favorable ou défavorable) ressentie à son égard. | |
| Confirmation (effet Autruche): face à une ambiguïté, il conduit à favoriser rapidement une interprétation disponible, et à refuser de considérer cette ambiguïté. | |
| Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori et ne voit que les inconvénients des autres solutions. | Sur-optimisme : Surévaluation de l'impact des décisions et des capacités |
| Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas. | |
| Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses. | |
| Faux consensus : Le <i>biais de faux consensus</i> est la tendance à croire que les autres sont d'accord avec nous plus qu'ils ne le sont réellement. | Peur / Anxiété / Menace |
| Dissonance cognitive : le désir de maintenir une image de soi positive ou d'éviter d'avoir deux croyances incompatibles déplaisantes. | |
| Statu quo⁴ : Le <i>biais de statu quo</i> est la tendance à préférer laisser les choses telles qu'elles sont, un changement apparaissant comme apportant plus de risques et d'inconvénients que d'avantages possibles. | |
|  |  |
| Heuristiques de décision inopérantes/inefficaces Auto validation / Minimisation du risque d'échec / Irrationalité / Erreur de jugement | |

⁴ <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/biais-cognitifs>

2 Une étude qualitative sur quatre cas d'échecs entrepreneuriaux

Nous cherchons à répondre aux interrogations suivantes : Comment et quand sont pris en compte les signes avant-coureurs de l'échec par le chef d'entreprise ? Quels liens existent entre le type de signaux avant-coureurs de difficulté et la capacité du dirigeant à les percevoir ? Afin d'y répondre, nous avons donc déployé une méthodologie permettant de faire émerger les processus cognitifs en œuvre durant la période courant des premiers signes détectés jusqu'à la fin de l'entreprise. Cette approche est multidimensionnelle (psychologie de l'entrepreneur et les aspects économiques), multifactorielle (étude empirique à mener pour déterminer les combinaisons ou configurations de facteurs défavorables à la poursuite de l'activité) et multiforme (individualisation du ressenti) de l'échec.

2.1 Méthodologie et terrain d'étude

Afin de conduire notre recherche, nous avons mis en œuvre une méthode empirique qualitative par entretiens, exploratoire, auprès des entrepreneurs ayant rebondi, ayant été accompagnés pour cela par l'association nationale 60 000 Rebonds.

Nous souhaitons recueillir la parole des chefs d'entreprise ayant échoué. Nous avons pour ce faire choisi une méthodologie à base de récits de vie (Sanséau, 2005): utilisée en histoire, en ethnologie et en sociologie, c'est un moyen d'accès au *vécu* des personnes au cœur de la problématique dans laquelle le chercheur laisse la personne faire le récit de la période considérée. Cela permet de laisser la parole plus libre et donc d'accéder à un matériau plus riche, particulièrement lorsqu'il s'agit de reconstituer des événements passés récents, à base d'autobiographies ou de monographies. Elle est particulièrement adaptée à des recherches portant sur des individus et permet l'accès à des situations réelles vécues par les protagonistes au cours de processus complexes. Bertaux (1997) considère « *qu'il y a du récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue. (...) Le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne (...) de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue* (p. 6) ». Wacheux (1996) définit pour sa part la méthode biographique comme « *l'analyse d'un récit par un acteur sur des événements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des*

faits et des interprétations qu'il en donne ». L'objectif est par conséquent de « susciter la production d'une parole centrée sur la personne interviewée et rendant compte de fragments de son existence, de pans de son expérience, de moments de son parcours, d'éléments de sa situation » (Demazière, 2008).

Nous sommes conscientes que cette parole recueillie peut être biaisée par le répondant, car son recueil a lieu parfois plusieurs années après les faits d'une part, et, d'autre part, les répondants peuvent avoir tendance à reconstituer des faits en les présentant à leur avantage, et ce, d'autant plus que ces récits concernent une période difficile de leur vie.

Les interviews ont été enregistrées puis transcrites. Nous avons ensuite procédé à une interprétation de manière à objectiver ces récits. La validité des résultats est obtenue grâce à une analyse indépendante réalisée individuellement par chaque auteur dans un premier temps, suivie d'une confrontation systématique de ces résultats. Ces dernières ont été menées d'une manière conforme aux lignes directrices de la théorie fondée établies par Strauss et Glaser, (2010) et aux recommandations de l'analyse des entrevues fournies par Miles et Huberman, (2003). Ce processus s'est traduit par une liste de mots-clés, que nous avons regroupés en catégories et concepts. Enfin, nous les avons liés aux résultats en termes d'échec. Bien sûr, nous reconnaissons que cela est fondé jusqu'à présent sur ce que les répondants ont accepté de nous dire. Ce traitement nous a permis de faire ressortir les thèmes permettant de répondre à notre problématique, selon une méthodologie « à la Gioia » (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia et al., 2013).

2.2 Etude de cas de dirigeants créateurs ou repreneurs ayant connu l'échec

Pour mener à bien notre recherche, nous avons conduit quatre entretiens auprès d'entrepreneurs, ayant connu l'échec sous diverses formes, deux d'entre eux ayant créé de toutes pièces leur entreprise, les deux autres ayant opté pour un rachat d'entreprise existante. Ils ont dû cesser leur activité au terme du processus de mise en faillite, ce qui représente un échec tant économique que personnel.

L'analyse des entretiens réalisés permet de retracer les événements intervenus depuis le point que le dirigeant considère comme étant l'origine du processus ainsi que la manière dont il a pris en compte ces informations. Le Tableau 2 : Etudes de cas réalisées présente de manière synthétique les quatre cas explorés à ce jour.

Tableau 2 : Etudes de cas réalisées

| Cas | A | B | C | D |
|--|--|---|--|--|
| | Créateurs | | Repreneurs | |
| Date de l'entretien | 23 octobre 2019 | 5 novembre 2019 | 24 octobre 2019 | 14 novembre 2019 |
| Date de création/reprise de l'entreprise | 1 ^{er} janvier N Création ex nihilo | N Création ex nihilo | 1 ^{er} octobre N Reprise | Octobre N Reprise |
| Caractéristiques de l'activité au moment de la création | TPE artisanale Energies renouvelables Associé unique 3 salariés | Start-up Domaine médical 2 à 7 associés 1 salarié | TPE artisanale Paysagiste Associé unique 15 salariés | TPE de négoce Portes industrielles Associé unique 7 salariés |
| Taille au plus fort de l'activité | 51 salariés | 35 salariés | 15 salariés | Entreprise en pertes, de la reprise au dépôt de bilan |
| Date de fin d'activité | N+7 | N+13 | N+5 | N+3 |
| Durée de l'entretien | 1H45 | 1H30 | 1H30 | 2H |
| Profil du dirigeant | Bac +2 commerce Responsable de centres de profits dans le secteur des énergies renouvelables Création de 2 sociétés en N-12 et N-1 | DUT génie thermique et énergie Formation dirigeants de PME (IFG) | Master en histoire + MBA ESSEC Responsable de BU grand groupe BTP | DEUG technique Maîtrise en marketing Responsable commercial en multinationale pendant plus de 10 ans Deux reprises ou créations dans les 12 années précédentes (succès) |

3 La perception par les entrepreneurs des signes de défaillance au prisme des biais cognitifs et affectifs

En replaçant les quatre cas dans leur contexte économique propre, nous faisons émerger dans cette partie, les différents biais cognitifs et affectifs qui perturbent le comportement du chef d'entreprise lorsque celle-ci rencontre des difficultés. La méthodologie « à la Gioia » annoncée plus haut est ici mise en œuvre. Nous retranscrivons donc les signes avant-coureurs, tels qu'ils ont été perçus par l'entrepreneur, qu'ils soient d'origine externe ou interne à l'entreprise. Ces signes sont relatifs à des difficultés économiques et financières (3.1) et/ou

relationnelles (3.2) génératrices de stress qui permettent de mettre en lumière certains biais cognitifs, relatifs à la personnalité du dirigeant (3.3).

3.1 Le contexte économique et financier des cas étudiés

La variété des situations économiques des entrepreneurs que nous avons rencontrés rend difficile la mise en relation claire contexte/détection des signes de l'échec à venir. Il n'émerge pas, à ce stade de notre recherche, de contexte plus favorable/défavorable qu'un autre, ce qui, a contrario, souligne le fait qu'il n'est pas plus évident pour un chef d'entreprise de voir ces signes et leurs conséquences à court ou long terme lorsqu'ils sont forts, que lorsqu'ils sont ténus.

Nous avons analysé quatre cas pour notre recherche, deux cas de reprise et deux de création, dans lesquels nous trouvons à la fois des causes extrinsèques qu'intrinsèques à la défaillance. Il s'agit à la fois des menaces externes telles que des modifications des conditions de concurrence, de la législation (fiscalité et subventions), et des fragilités inhérentes aux TPE, telles qu'un chiffre d'affaire très volatile, un manque de ressources financières et humaines qui entraînent une forte dépendance à un investisseur ou à un homme clé, et un manque de connaissances en matière de gestion et/ou du secteur de la part du chef d'entreprise (*cf.*

Tableau 3 *ci-dessous*).

Ces chefs d'entreprise se retrouvent à la tête de TPE, très peu outillées pour le pilotage de l'activité (pas d'outil pour la gestion commerciale, comptable et/ou RH), ce qui, bien sûr est lié à leur petite taille. Cela n'a pas réellement été repéré comme problématique dès le départ par manque de clairvoyance (« *J'ai repris une petite entreprise, mais mal repris* » D), ou encore en raison d'un audit préalable trop vite mené (« *Je n'ai pas audité la boîte d'1,3M€ comme tu audites une plus grande. Tu t'attends à ce qu'ils aient un logiciel comptable !!* » D).

Ces entreprises ont en conséquence été surpayées par le repreneur, le mettant en difficultés financières. Certains cédants ont de plus dissimulé des fragilités dont ils avaient connaissance : « *Le chef d'entreprise ne m'avait pas tout dit* » (concernant les véritables performances du service commercial, dans une activité de négoce, D).

Par ailleurs, ces chefs d'entreprise ont souffert d'une forte dépendance à des ressources clés : un investisseur unique, un commercial en charge du portefeuille client, un technicien détenteur des connaissances techniques, qui quittent l'entreprise et la vident de sa substance. « *Quand une société est en mode start-up, mais tant qu'elle n'a pas suffisamment généré son auto financement, et qu'elle cherche des financements externes, on dépend de l'extérieur ; (...) on est en forte situation de fragilité, c'est un fort signe de faillite potentielle* » (C).

Enfin, ces dirigeants ont souffert d'un manque de partage de leur vision de la stratégie, soit en raison de la solitude due à leur position de dirigeant unique, soit avec des associés dont les objectifs se sont révélés sur le long terme divergents.

Tableau 3 : Le contexte économique et managérial

| Cas | A | B | C | D |
|--|---|--|---|---|
| | Créateurs | | Repreneurs | |
| Causes Extrinsèques Contexte économique | Crise sectorielle Modification de la législation Arrêt des mécanismes de subventionnement par l'Etat Défaillance de donneurs d'ordre | Marché très concurrentiel | Crise sectorielle à partir de 2007 | Concurrence d'une entreprise de grande taille, sur un marché spécifique Modalités de la reprise : malveillance du cédant |
| Causes intrinsèques et managériales Au niveau de l'entreprise | Sinistres à répétition Pertes des assurances professionnelles Manque de diversification | Dépendance à un homme clé (investisseur unique) Crise de gouvernance Fonds propres insuffisants | Dépendance à un homme clé (savoir-faire technique) Pas d'outils de pilotage | Dépendance à deux hommes clés (commercial et investisseur unique) Pas de comptabilité TPE en difficultés préexistantes à la reprise (PSE) ⁵ |
| Causes intrinsèques Au niveau du chef d'entreprise | Manque de clairvoyance sur les évolutions du marché (positionnement inadéquat) Coût des assurances privilégié à la qualité du service | Choix discutables des associés et managers, aux intérêts divergents. Mésentente avec les associés Isolement progressif | Mauvaise adéquation homme/projet ; Décision de reprise précipitée Manque de légitimité personnelle vis-à-vis des collaborateurs Management maladroit Solitude | Manque de compétences et de connaissances personnelles sur le secteur Décision de reprise précipitée Méconnaissance des contraintes de la TPE Solitude |

⁵ PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

3.2 Le contexte relationnel et les difficultés avec les parties prenantes

Nous constatons des difficultés d'origines relationnelles sur deux plans : au niveau des associés et au niveau des collaborateurs. Il s'agit donc de problèmes liés à la gouvernance d'une part, au management d'autre part (*Tableau 4*). De façon schématique, les problèmes de gouvernance se sont posés dans les cas de création d'entreprise, alors que les difficultés de management ont davantage concerné les cas des repreneurs.

Dans le cas des créations, un chef d'entreprise rencontre des difficultés à partager sa vision de l'entreprise avec ses associés sur le long terme, même si cela était le cas à l'origine. Leurs relations se dégradent avec le temps et cela entrave les décisions stratégiques nécessaires à la pérennité de l'entreprise, malgré la mise en place d'instances formelles de discussion, tels que CODIR et Comité stratégique.

Les problèmes de management rencontrés par les repreneurs vis-à-vis des collaborateurs sont en partie liés au manque de connaissances personnelles techniques sur le secteur d'activité spécifique, notamment après le départ d'un homme clé (créateur de paysage et établissant les devis chez C ; commercial quasi unique chez D, entreprise de négoce). Pour un dirigeant, ce manque de légitimité en termes de compétences techniques s'est doublé d'un mode de management des équipes ouvrières inadéquat, car hérité du management en grand groupe (raisonnement par analogie), créant un choc de culture. La situation s'est aggravée dans ce cas par la présence trop longue du cédant aux côtés du repreneur. Pour l'autre créateur, le manque de compétences en gestion comme dans le domaine technique et la mauvaise prise en charge des faiblesses internes de l'entreprise conduisent au désengagement des salariés clés et/ou à la dégradation du climat social interne, de la qualité du travail et des performances globales de l'entreprise.

Tableau 4 : Dimension relationnelle entrepreneur/parties prenantes

| Verbatim bruts | Thèmes | Dimensions agrégées |
|---|---|------------------------------------|
| <p><u>A</u> : « Mon meilleur ami était actionnaire à 18% chez moi, mais il ne s'est pas comporté comme un ami aurait dû le faire. »</p> <p><u>B</u> : « j'avais un projet d'entreprise qui nécessitait des actionnaires, et j'ai pris des associés »</p> <p><u>B</u> : « un pool d'associés assez toxiques m'amenant au dépôt de bilan »</p> <p><u>B</u> : « Je pensais mettre les meilleures chances de notre côté, avec comme actionnaires des personnes ayant des intérêts dans la Société »</p> <p><u>B</u> : « [le banquier] m'a dit que ça ne devait pas être toujours facile avec mon associé ».</p> | Choix des associés | Mésentente avec les associés |
| <p><u>B</u> : « Il suffit d'une personne [parmi les managers et associés], toxique, qui n'assume pas ses responsabilités par rapport au projet qu'on avait défini ensemble ».</p> <p><u>B</u> : « On devait pédaler en même temps, mais ce n'est pas garanti.»</p> | Gouvernance/répartition du pouvoir | |
| <p><u>B</u> : « Je n'ai pas su caler une vision partagée avec des associés sur le LT, ni faire le point 2, 3 ans après par rapport à notre rêve : qu'est-ce que ça donne ? Est ce qu'on travaille bien ensemble ? Si des fossés de creusent, ça explose comme des bombes»</p> | Croyance en une vision partagée | |
| <p><u>B</u> : « Il suffit d'une personne [parmi les managers et associés], toxique, qui n'assume pas ses responsabilités par rapport au projet qu'on avait défini ensemble ».</p> <p><u>C</u> : « Il (le conducteur de travaux) était entre moi et les équipes, et j'avais l'impression que ça générait des soucis d'interprétation »</p> | Incompréhension sur la stratégie et le management | Mésentente avec les collaborateurs |
| <p><u>C</u> : « J'avais une vision théorique de la gestion et du jour au lendemain, j'ai dû manager des ouvriers, ce que je n'avais jamais fait. Donc une sorte de découplage entre l'équipe et moi, peut-être plus perçue par eux que par moi. »</p> | Incompréhension sur la gestion | |
| <p><u>C</u> : « Le dirigeant était très directif, et mon mode de management où je les responsabilisais plus a créé un choc culturel pour les équipes, et je ne l'ai pas vu, je l'ai sous-estimé. »</p> | Raisonnement par analogie | |
| <p><u>C</u> : « C'était vraiment dur pour moi qui n'étais pas du métier du paysage. Je me suis retrouvé à devoir faire des devis ; le côté technique me manquant, j'étais comme à l'école, je demandais à mon prédécesseur combien de temps il fallait pour cela... »</p> <p><u>D</u> : « Mais après 15 ans d'entreprise autour du papier carton, j'étais dans un environnement du bâtiment. C'était un vrai frein à l'entrée sur des compétences [techniques spécifiques]. »</p> | Manque de légitimité personnelle vis-à-vis des salariés | |

3.3 Personnalité du dirigeant et réaction face aux signes avant-coureurs : l'impact des biais cognitifs et affectifs

Dès le début de l'histoire de ces chefs d'entreprise, on peut constater l'entremêlement des aspects émotionnels et cognitifs, au milieu desquels se déroule le processus menant à l'échec.

Nous proposons d'en rendre compte en regroupant les verbatim recueillis en thèmes relatifs aux biais, eux-mêmes agrégés en dimensions affectant la pérennité du projet de l'entrepreneur. L'analyse est donc ordonnée selon une logique temporelle et découpée en trois temps, de la conception à la disparition du projet porté par le chef d'entreprise : analyse

- 1-Des biais dès la conception du projet de reprise ou de création ;
- 2-Des biais à la naissance du projet ;
- 3-Des biais durant le développement du projet au cours de la vie de l'entreprise, jusqu'à sa disparition.

3.3.1 Des biais à la conception du projet

L'analyse de ces biais est illustrée par des verbatim et présentée dans le Tableau 5 : Les héritages affectifs et cognitifs.

Les entrepreneurs que nous avons interrogés ont précédemment eu une carrière riche et faite de réussites professionnelles et personnelles. Cet héritage, qui pourrait apparaître a priori comme un avantage, les entraîne en réalité, et notamment les repreneurs, vers une (trop) grande confiance en eux et crée des biais affectifs et cognitifs (biais d'excès de confiance, un excès d'optimisme, une fausse représentativité ainsi qu'une focalisation) (cf. Tableau 5 : Les héritages affectifs et cognitifs).

Cet optimisme trop élevé conduit à beaucoup de naïveté par rapport aux difficultés du métier, dans un contexte où le besoin de changer de vie en devenant chef d'entreprise constitue un arrière-plan prégnant. Il leur faut redonner du sens à leur vie professionnelle et gagner en confort de vie au niveau familial. C'est donc sous une pression à la réussite forte que le projet prend forme (biais de simple exposition et excès d'optimisme). Le projet peut alors être construit trop rapidement, aboutissant à une naissance (création ou reprise) précipitée, alors que la raison aurait requis davantage de réflexion, d'analyses, d'audit, d'acquisition de connaissances sectorielles ou de structuration d'une gouvernance s'appuyant sur de vrais soutiens humains au projet (biais de focalisation, effet de halo).

Nous constatons ainsi un poids important de l'héritage cognitif dû à des expériences passées, tant pour les créateurs que pour les repreneurs, favorisant l'émergence de biais dans la

réflexion lors de la phase de conception du projet. Or, la transposition à la situation de création/reprise, des compétences acquises antérieurement n'est pas une évidence. Nous en concluons que la compatibilité des expériences antérieures avec le nouveau contexte, en termes de modes de management comme de conduite de la stratégie, peut être questionnée.

Tableau 5 : Les héritages affectifs et cognitifs lors de la conception du projet

| Verbatim bruts | Thèmes : biais | Dimensions agrégées |
|--|-------------------------------|--------------------------|
| <u>C</u> : « Envie d'aller en petite structure. Envie de faire le big bang, de changer de vie, de sens au travail le matin en se levant » | Excès d'optimisme | Héritage affectif |
| <u>D</u> : « Ça faisait 30 ans que je bossais ; on est toujours venu me chercher ; ce que j'ai fait était toujours positif, même en entreprise en très grande difficulté. » <u>D</u> : « Je pensais que c'était simple car le papy allait partir en retraite ». <u>C</u> : « le point 0 est peut-être le casting, l'entreprise rachetée par rapport à moi. Il faut une adéquation homme/projet, mais j'ai dû surestimer cette adéquation. » | Excès de confiance | |
| <u>D</u> : « Il fallait restructurer toute l'entreprise, intégrer 2 équipes commerciales, voire de la production... (...) C'était une boîte de distribution, qui perd des sous ; je vais m'y mettre comme d'habitude et ça va le faire » <u>C</u> : « J'étais assez confiant, car on était en début de haute saison » ⁶ | Fausse représentativité | Héritage cognitif |
| <u>A</u> : « Parcours riche de créateur dans l'intérim notamment ». <u>A</u> : « J'ai toujours été dans l'associatif, dans la création, prendre des responsabilités. J'ai été élu, adjoint au maire, dans les clubs de foot... » <u>D</u> : « Je suis issu d'une famille qui est dans le monde de l'entrepreneuriat et du commerce, avec une certaine culture familiale. » <u>B</u> : « J'ai développé pendant 12 ans une activité de commerce international ». | Simple exposition | |
| <u>C</u> : « Secteur très séduisant, mais entreprise très artisanale [dans laquelle] il y avait un beau savoir-faire technique » <u>B</u> : « Je privilégiais plus l'intérêt de mes associés que celui de la Société » <u>D</u> : « Je n'ai pas audité la boîte d'1,3M€ comme tu audites une plus grande. Tu t'attends à ce qu'ils aient un logiciel comptable !! » | Focalisation Effet de halo | |

⁶ Remarques : Les extraits des entretiens réunis sont à replacer dans un contexte où les difficultés économiques et financières sont déjà présentes.

3.3.2 Des biais à la naissance du projet

Les entretiens ont fait émerger des relations particulières avec les entourages personnels et professionnels des entrepreneurs, que nous analysons successivement. Un tableau de synthèse des biais affectifs et cognitifs identifiés et illustré de verbatim est présenté ci-dessous (Tableau 6 : Les liens affectifs avec l'entourage professionnel et personnel).

Au moment de la naissance du projet, les dirigeants créateurs ont choisi de s'entourer de proches issus de leur entourage familial ou amical. Cette confusion des sphères professionnelles et personnelles engendre des biais, notamment affectifs, qui troublent leur lucidité vis-à-vis de la prise d'information nécessaire à la décision, puis vis-à-vis des décisions à prendre elles-mêmes.

En outre, les dirigeants interrogés souhaitent montrer à leur entourage ce dont ils sont capables, ce qui génère des biais de bandwagon et d'engagement, qui les amèneront à poursuivre l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus. Ces projets impliquent la sphère familiale et amicale de façon importante, ce qui met en péril l'équilibre personnel et familial, dès lors que l'échec économique se profile. Il sera alors difficile de renoncer et de mettre un terme à l'activité.

Selon les choix initiaux d'associés et de partenaires, des liens affectifs se développent également dans l'entourage professionnel, avec l'entreprise ou avec un associé ou investisseur. Cela peut amener le dirigeant à reproduire le comportement de ces pairs, voire à adopter une écoute irréfléchie de ces partenaires. Ces biais affectifs (bandwagon) dans l'entourage professionnel, tout comme la confusion des sphères personnelles et professionnelles, entravent la rationalité du dirigeant dans le développement à suivre de la société.

Tableau 6 : Les liens affectifs avec l'entourage professionnel et personnel choisi lors de la création du projet

| Verbatim bruts | Thèmes : biais | Dimensions agrégées |
|--|----------------------------|----------------------------|
| <p><u>C</u> : « Dans ma motivation à reprendre une entreprise, j'avais peut être besoin de prouver quelque chose aux aînés [il est le cadet de la fratrie], et de créer »</p> <p><u>B</u> : « Je donne l'impression à tout le monde que je suis un entrepreneur qui va bien, même à succès. Je travaille beaucoup avec l'affect, mais je dois apprendre à dire non, ou stop aux gens.»</p> | Bandwagon | Entourage personnel |
| <p><u>A</u> : « Si je me suis battu c'est pour eux [sa famille] » ; « J'ai créé l'entreprise dans ma commune de naissance, avec les salariés que je connaissais depuis toujours... donc compliqué »</p> <p><u>B</u> : « Ma femme travaille dans l'entreprise en logistique »</p> | Engagement et escalade | |
| <p><u>B</u> : « [l'investisseur] Figure très paternelle, qui ressemblait beaucoup à mon père »</p> | Bandwagon | Entourage professionnel |
| <p><u>B</u> : « J'ai mis des années à ce qu'on parle de la Société avec son nom et non 'la Société de B'. Or, ce qui est important, c'est la protection de la société avant tout, la mission du mandataire social est de protéger la Société d'ailleurs. J'aurais dû avoir ça en tête et je ne le savais pas.»</p> | Confirmation (Autruche) | |

3.3.3 Des biais durant la phase de développement du projet et face aux signaux d'alerte

Après la phase initiale de reprise/création, l'entreprise se développe, parfois normalement. Puis les difficultés commencent. A partir de ce point initial (tel que l'ont ressenti nos interlocuteurs), deux temps peuvent être décrits : un premier temps où il y a refus d'entendre les signes avant-coureurs (phase appelée de surdité), puis un second temps où les clignotants d'alerte sont écoutés mais où il y a refus d'entreprendre les actions qui conviennent, avec en raison d'une paralysie, soit au contraire d'une hyper-activité (phase appelée d'heuristiques erronées). Ces deux types de réactions comportementales s'inscrivent dans des heuristiques qui peinent à être remises en cause malgré leur inefficacité (Tableau 7 : Biais et réactions du dirigeant face aux signes d'alerte). De même qu'en phase initiale, la forte présence d'affects dans la gestion de leur entreprise génère des biais d'escalade. Ces dirigeants restent sourds aux alertes qui se multiplient, font l'autruche, restent ancrés dans des schémas devenus obsolètes compte tenu des modifications des conditions externes et internes d'exercice de leur activité. Leurs propres valeurs sont bousculées et il leur est douloureux de devoir se séparer d'associés ou de collaborateurs qui leur sont proches et ont pu être des amis par le passé. Les décisions sont ralenties par cette persistance d'heuristiques devenues erronées, et elles sont prises avec un sentiment d'isolement toujours plus grand.

Tableau 7 : Biais et réactions du dirigeant face aux signes d'alerte

| Verbatim bruts | Thèmes : biais | Dimensions agrégées |
|--|-------------------------------|--|
| <p><u>B</u> : « L'EC et le DAF me disaient de poser un peu pour stabiliser. On investissait toujours, on dépensait toujours. Mais moi je voulais aller de l'avant. »</p> <p><u>C</u> : « la persévérance était presque un mantra »</p> <p><u>C</u> : « La persévérance à tout prix fait qu'on perd de vue les choses »</p> <p><u>D</u> : « On s'enferme tous car on se dit que ça ira mieux demain. En plus je faisais beaucoup de déplacements. »</p> | Engagement et escalade | <p>1^{ère} phase</p> <p>Attitude (Surdité)</p> |
| <p><u>C</u> : « On est tellement le dernier à croire à son histoire, qu'on est très fort à faire l'autruche »</p> <p><u>C</u> : « Le repreneur [potentiel] m'a dit que j'étais le dernier à y croire, mais que mes équipes ne voulaient pas y croire »</p> <p><u>A</u> : « Manque de prudence, sans doute, mais on ne l'a pas vu venir. On savait pourtant dans la profession que la manne financière était trop importante »</p> | Confirmation (Autruche) | |
| <p><u>A</u> : « Ce que j'ai mal mesuré, c'est déclaration de sinistre en juin, car c'était un serial sinistre, je ne pensais pas être embêté. Je l'ai pris à la légère, ça va se résoudre. »</p> <p><u>B</u> : « J'aurai dû être alerté. [son collaborateur toxique] m'envoie un mail (...) je suis prévenu. »</p> <p><u>B</u> : « J'annonce des résultats plus mauvais que prévu et je sens un plan machiavélique mais je n'y crois pas. »</p> | Ancrage | |
| <p><u>B</u> : « Ma femme qui travaille dans l'entreprise (logistique) me dit de régler ce problème, mais je ne l'écoute pas »</p> <p><u>B</u> : « Le DAF en octobre me dit de le remettre à sa place, mais je ne le fais pas. »</p> | Confirmation | |
| <p><u>B</u> : « Je n'ai pas su caler une vision partagée avec des associés sur le LT, ni faire le point 2, 3 ans après par rapport à notre rêve : qu'est-ce que ça donne ? Est ce qu'on travaille bien ensemble ? Si des fossés de creusent, ça explose comme des bombes »</p> | Biais de faux consensus | |
| <p><u>C</u> : « Je faisais une montagne de devis, mais ça ne rentrait pas plus. C'était démoralisant. »</p> <p><u>B</u> : « On a les huissiers aux portes pourtant. Rien ne se passe pendant un an. (...) Je suis toujours dans l'incompréhension de ce que j'ai raté ou non. »</p> | Focalisation Effet de halo | <p>2^{nde} phase :</p> <p>Mode de raisonnement (heuristiques erronées)</p> |
| <p><u>A</u> : « Je n'avais pas la lucidité qu'il fallait, et j'ai vendu les installations, mon fonds de commerce. Je n'ai pas eu le réflexe de garder la maintenance »</p> <p><u>A</u> : « Ce que j'ai mal mesuré, c'est la déclaration de sinistre en juin, car c'était un serial sinistre, je ne pensais pas être embêté. Je l'ai pris à la légère, ça va se résoudre. »</p> | Illusion de contrôle | <p>et mode d'action (paralysie / hyperactivité)</p> |
| <p><u>A</u> : « J'étais pris dans un tourbillon, je n'avais plus pied. »</p> <p><u>B</u> : « Mon investisseur me dit de restructurer la boîte et me demande de virer dix personnes proches (femme, frère, fils...), et s'engage à réinvestir. Il me dit de laisser mes parts de 53 à 5 %... »</p> <p><u>C</u> : « Ce n'était pas un problème de voir ce qu'il fallait faire, mais un problème de l'envisager trop tard. »</p> <p><u>D</u> : « Je ne pouvais pas embaucher [de commercial] car tout allait très vite en terme de trésor »</p> | Statu quo | |

| | | |
|---|-----------------------------|------------------------|
| <p><u>C</u>: « Ensuite, en croyances, j'avais une interdiction quasi philosophique à ne jamais licencier. C'était un message induit. Idée de trahison si je licenciais. »</p> <p><u>B</u>: « Je ne suis pas un dictateur, mais je suis à l'adhésion, avec des arguments pour entraîner les gens. Mais ça m'a joué des tours, j'aurais dû trancher dans le vif et ne pas faire de compromis. »</p> <p><u>A</u>: « Tout s'est passé trop vite (lorsque les problèmes ont commencé). [Or] je suis dans la maîtrise, maîtriser tout, diriger selon des préceptes que je maîtrise. Ça m'est tombé dessus sans que je m'y attende (...). Le tourbillon c'est que je n'avais pas de prise, j'ai subi, alors que j'aime maîtriser».</p> | <p>Dissonance cognitive</p> | |
| <p><u>B</u>: « Le vide a été fait autour de moi. Sur les 20 collaborateurs, il y a eu de la haine développée à mon égard. »</p> <p><u>D</u>: « Là j'ai senti un moment de solitude et une notion de trahison. [...] Mes copains auraient dû m'aider, j'aurais dû y aller. »</p> <p><u>C</u>: « Il est hyper important d'avoir quelqu'un qui peut vous dire les choses ; mon assistante n'était pas là pour le dire. Je me suis retrouvé un peu seul. »</p> | <p>Peur</p> | <p>Solitude</p> |

Nous présentons la synthèse de notre analyse dans le Tableau 8 : Synthèse des résultats.

Tableau 8 : Synthèse des résultats

| Analyse des biais | | A | B | C | D |
|---------------------------------------|-----------|--|---|--|---|
| | | Créateurs | | Repreneurs | |
| Comportement du dirigeant | | Décisions erronées Solitude Mélange des sphères personnelles et professionnelles | Persévérance stérile Solitude Surinvestissement affectif dans le projet d'entreprise | Solitude Paralysie face aux décisions allant à l'encontre de ses valeurs | Précipitation Choix de décider seul qui se révèle une erreur |
| Signes ignorés ou sous-estimés | | Inadéquation entre mode de décision et temporalité des décisions nécessaires. Sinistres à répétition et défaillance des donneurs d'ordre. Mauvais choix d'assurance. | Dégradation des relations humaines avec Parties Prenantes clés (associés et investisseur). Aveuglement quant à la fragilité de la TPE vis-à-vis des hommes clés. | Aveuglement quant à la fragilité de la TPE vis-à-vis des hommes clés. Inadéquation de ses compétences et capacités personnelles aux types de décisions à prendre et au management. Manque de connaissance technique personnelle. | Aveuglement quant à la fragilité de la TPE vis-à-vis des hommes clés. Inadéquation des expériences passées. Manque de connaissance technique personnelle. |
| Biais | Cognitifs | Confirmation Illusion de contrôle Engagement Escalade Statu quo Dissonance cognitive Simple exposition | Confirmation Focalisation avec Effet de halo Engagement Escalade Ancrage Faux consensus Simple exposition | Confirmation Focalisation avec effet de halo Engagement Escalade Fausse représentativité Raisonnement par analogie | Focalisation avec effet de halo Fausse représentativité Simple exposition |
| | Affectifs | Bandwagon Sur-optimisme | Bandwagon Sur-optimisme Peur | Bandwagon Sur-optimisme Sur-confiance | Sur-optimisme Sur-confiance |

4 Discussion et conclusion

Au terme de cet exposé des résultats de notre enquête, nous pouvons mettre en évidence ses apports théoriques et managériaux.

Notre travail complète les travaux de Deschamps et Geindre (2011) qui portaient sur la phase de reprise d'une entreprise existante au travers de deux cas. En effet, dans leur travail sur la reprise d'entreprise, il existe une forte asymétrie d'information entre cédant et repreneur portant sur la qualité réelle de l'entreprise reprise et/ou de son environnement dans tous nos cas. Cette asymétrie peut persister plusieurs mois, fragilisant d'autant plus la position du repreneur. Dans leur prolongement, nous reconnaissons aussi que, dès la phase de choix de l'entreprise à reprendre, l'asymétrie d'information cédant/repreneur sur les qualités intrinsèques de l'entreprise joue un rôle important dans la poursuite du processus. L'entreprise reprise peut être un « citron » au sens d'Akerlof (1978), et ce contexte pèse lourdement sur la trajectoire du repreneur.

Néanmoins, au-delà de ces situations d'incertitudes quant aux qualités réelles de l'entreprise reprise et parce que nous disposons dans deux cas sur quatre de situations de création, nous pouvons affirmer que la personnalité du dirigeant est en elle-même la source d'une partie de ses difficultés et de son échec.

Les biais cognitifs que nous avons mis en lumière nous amènent ainsi aux constats suivants quant au processus menant à l'échec :

1. **Impact de l'expérience antérieure acquise - cohérence individu/projet** : Penser l'expérience antérieure vécue par un chef d'entreprise comme représentant un point d'appui nécessaire à sa réussite future dans des projets personnels n'apparaît pas comme une évidence. Il peut s'agir parfois d'un poids qui pèse sur la capacité du dirigeant à faire les bons choix. Il s'agit là, de repenser la valeur des ressources immatérielles en capital humain personnel à la disposition du futur chef d'entreprise, dans la phase préalable de choix ou de conception du projet. Il paraît nécessaire de s'assurer d'être soi-même personnellement en cohérence avec le projet entrepreneurial (compétences vis-à-vis du métier, du secteur, de la taille de l'entreprise).
2. **Apprendre à remettre en cause des heuristiques de décision inopérantes** : Ce constat se place dans la continuité du point précédent. Il est difficile de remettre en

cause les heuristiques sur lesquelles repose le quotidien de décideur. Nos cas montrent un niveau d'entêtement qui est préjudiciable au projet professionnel comme à l'entourage familial. Comme l'indiquaient (Haynie et al., 2012) : « *Bien que [la recherche existante] souligne le rôle important que l'adaptabilité cognitive peut jouer dans le processus entrepreneurial, les travaux sur le management et l'entrepreneuriat suggèrent que le développement d'une façon de penser la stratégie plastique et adaptable est difficile.* ⁷ » L'accompagnement du repreneur doit prendre en compte cette difficulté : il faut apprendre 'à désapprendre'.

3. **Valeurs personnelles** : Les biais cognitifs et affectifs ralentissent la prise de décision, même lorsque le dirigeant est devenu accessible aux signaux d'alerte, d'autant plus que ces décisions vont à l'encontre de leurs valeurs. Ce résultat fait écho aux travaux sur l'incohérence temporelle et permet « *d'expliquer alors les comportements de procrastination, de faiblesse de volonté, de tentation ou de déviation des comportements des individus par rapport à la planification initiale.* » (Ferey, 2011).
4. **Surdité** : Au-delà de la myopie - de la focalisation sur le court terme et de la non-perception du risque réel de défaillance étudiés par Claveau et al. (2018) - les dirigeants montrent une surdité aux signaux d'alerte qui persiste tant qu'un certain niveau de stress lié à la dégradation financière de l'entreprise n'est pas atteint. Il y a alors point de non-retour qui est franchi, au-delà duquel il est inutile économiquement et même préjudiciable psychologiquement pour eux de persister, au risque de nuire à leur santé.
5. **Solitude** : Il y a un isolement ressenti, qui est intrinsèque au choix de devenir son propre chef comme et qui nécessite de reconstruire un entourage qui contribue positivement au projet (Boussaguet et Canevet-Lehoux, 2013). Et ce, d'autant plus que la solitude devient préjudiciable alors que la lucidité est perturbée par les émotions liées à la confusion des sphères familiales et professionnelles et *malgré* cette confusion, ce qui peut paraître paradoxal. Le chef d'entreprise paraît parfois très entouré, mais cet entourage ne lui est pas d'un grand secours, voire se dresse comme une entrave à sa lucidité. Cet entourage peut en effet avoir un rôle pervers, dans la mesure où il trahit les attentes du dirigeant : un ami investisseur qui quitte l'entreprise, des associés de confiance qui se révèlent toxiques, une famille envers laquelle la

⁷ Traduction personnelle

pression à la réussite devient étouffante. Il apparaît donc nécessaire de repenser son réseau professionnel lorsqu'un projet de création/reprise est en cours, mais aussi d'anticiper et de se préparer aux modifications qu'il entraîne sur l'entourage personnel.

6. **Stress et dépôt de bilan :** On constate que l'entrepreneur repousse la décision d'arrêter l'activité, ou tarde à prendre des décisions qui conduisent à l'arrêt. Cependant, à partir du moment où un certain niveau de stress lié aux difficultés financières ou aux limites de sa propre santé est atteint, le tempo s'accélère et tout peut aller très vite. Le niveau de stress maximal supportable a vraisemblablement été dépassé, et l'individu renonce à se battre plus longtemps, pour préserver ce qui peut encore l'être, à la fois au niveau économique et financier et au niveau personnel (liens affectifs avec sa famille et santé personnelle). Cela rejoint les travaux de Cacciotti et Hayton (2015 ; 2016).

Dans l'optique d'aider les experts-comptables à accompagner au mieux leurs clients dirigeants de petite entreprise dans une démarche de pérennisation de celle-ci, nous souhaitons souligner le rôle fondamental du comportement du dirigeant face aux signes avant-coureurs de difficultés, en identifiant les facteurs qui empêchent leur prise en compte et entravent sa rationalité. Notre recherche permet de préciser les signes de vigilance de l'expert-comptable face à son client dirigeant, pour lui éviter de rentrer dans un processus fatal de défaillance d'entreprise. Il doit plus que jamais se présenter comme son bras-droit, afin de lui faire entendre des avertissements sur sa gestion et de l'épauler, pour remédier au sentiment de solitude et lui apporter une prise de recul salvatrice face aux événements.

Les apports de cette recherche restent bien entendu limités par le nombre de cas étudiés. Elle doit être prolongée dans les mois à venir, sur un panel d'environ une vingtaine d'entrepreneurs supplémentaires, tous membre de l'Association 60 000 Rebonds, ayant connu l'échec.

Ce travail soulève par ailleurs de nombreuses autres questions relatives notamment au rôle des diverses parties prenantes dans la détection des signes de l'échec, auxquelles nous souhaitons contribuer ultérieurement.

5 Bibliographie

- Akerlof G.A. (1978). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. In *Uncertainty in economics*. : Elsevier, : 235–251.
- Bertaux D. (1997). Les récits de vie, coll. 128. *Sociologie*. Nathan, Paris.
- Bonnardel S., Rouveure T. et Geniaux I. (2018). Prévenir la défaillance des TPE en accompagnant leurs dirigeants dans la conception d’une réflexion stratégique. *Revue internationale PME* 31 (3-4) : 167–197.
- Bonnet J. et Cussy P. (2010). High education, sunk costs and entrepreneurship. *The Entrepreneurial society: how to fill the gap between knowledge and innovation* 16 : 37–53.
- Boussaguet S. et De Freyman J. (2018). Les voies d’entrée en défaillance des reprises externes de PME. *Revue internationale PME* 31 (3-4) : 67–93.
- Bredart X. et Levratto N. (2018). Échec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les comprendre pour les dépasser. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 31 (3-4) : 29.
- Cacciotti G. et Hayton J.C. (2015). Fear and entrepreneurship: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 17 (2) : 165–190.
- Cacciotti G., Hayton J.C., Mitchell J.R. et Giazitzoglu A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 31 (3) : 302–325.
- Charreaux G. (2005). Pour une gouvernance d’entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion* (4) : 215–238.
- Claveau N., Perez M. et Serboff T. (2018). Myopie et risque de défaillance en PME. *Revue internationale PME* 31 (3-4) : 95–130.
- Cros S., Lombardot E. et Vraie B. (2019). Manager sous stress aigu en situation de crise. *Revue française de gestion* (5) : 37–56.
- Crutzen N. et Van Caillie D. (2007). L’enchaînement des facteurs de défaillance de l’entreprise: une réconciliation des approches organisationnelles et financières. In «*COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*». : CD–Rom.
- Crutzen N. et Van Caillie D. (2008). The business failure process: an integrative model of the literature. *Review of Business and Economics* 53 (3) : 287–316.
- 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.

- Demazière D. (2008). L'entretien biographique comme interaction négociations, contre-interprétations, ajustements de sens. *Langage et société* (1) : 15–35.
- Deschamps B. et Geindre S. (2011). Les effets perturbateurs des biais cognitifs et affectifs dans le processus de décision de reprendre une PME. *Management Avenir* (7) : 15–34.
- Ferey S. (2011). Paternalisme libéral et pluralité du moi. *Revue économique* Vol. 62 (4) : 737–750.
- 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* : 750–783.
- Gioia D.A. et Chittipeddi K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal* 12 (6) : 433–448.
- Gioia D.A., Corley K.G. et Hamilton A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16 (1) : 15–31.
- Haynie J.M., Shepherd D.A. et Patzelt H. (2012). Cognitive adaptability and an entrepreneurial task: The role of metacognitive ability and feedback. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (2) : 237–265.
- Hayton J.C., Cacciotti G., Giazitzoglu A., Mitchell J.R. et Ainge C. (2013). Understanding fear of failure in entrepreneurship: A cognitive process framework. *Frontiers of Entrepreneurship Research* 33 (6) : 1.
- Jenkins A. et McKelvie A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal* 34 (2) : 176–188.
- Julien P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers*, PUQ.
- Julien P.-A. (1997). Les PME: bilan et perspectives. *Economica, Paris, France*.
- Khelil N., Smida A. et Zouaoui M. (2018). Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature. *Revue internationale P.M.E.* 31 (3-4) : 35–66.
- Kruglanski A.W. et Ajzen I. (1983). Bias and error in human judgment. *European Journal of Social Psychology* 13 (1) : 1–44.
- Laroche H. et Nioche J.-P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion* 41 (253) : 97–120.
- Lebraty J.-F. et Pastorelli-Nègre I. (2004). Biais cognitifs: quel statut dans la prise de décision assistée? *Systèmes d'information et management* 9 (3) : 87–116.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Morgan J. et Sisak D. (2016). Aspiring to succeed: A model of entrepreneurship and fear of failure. *Journal of Business Venturing* 31 (1) : 1–21.

- Sammut S. (1995). *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*. PhD Thesis. Montpellier 1.
- Sanséau P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives* 25 (2) : 33–57.
- Schwenk C.R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal* 5 (2) : 111–128.
- Shepherd D.A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of management Review* 28 (2) : 318–328.
- Shepherd D.A., Wiklund J. et Haynie J.M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of business venturing* 24 (2) : 134–148.
- Strauss A.L. et Glaser B.G. (2010). *La découverte de la théorie ancrée: Stratégies pour la recherche qualitative* Armand Col., Paris : Armand Colin.
- Tversky A. et Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science* 185 (4157) : 1124–1131.
- 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.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M. et Flores M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing* 25 (6) : 541–555.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Walsh G.S. et Cunningham J.A. (2017). Regenerative failure and attribution: Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 23 (4) : 688–707.
- Wirtz P. (2008). L'attrait psychologique des codes de «meilleures pratiques» en France. *Revue française de gestion* (3) : 51–71.