

**Quel lien entre l'échec entrepreneurial et l'apprentissage  
expérientiel ?  
Revue systématique de littérature**

**What is the link between entrepreneurial failure and experiential  
learning?  
A systematic literature review**

**ZAID Fatima Ezzahra**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Cadi Ayyad

Laboratoire Nouvelle Pratiques de Gestion

Maroc

**Fatimaezzahra.zaid@ced.uca.ma**

**GHIFFI Noufel**

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Cadi Ayyad

Laboratoire Nouvelle Pratiques de Gestion

Maroc

**nghiffi@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 27/10/2022

**Date d'acceptation :** 19/01/2023

**Pour citer cet article :**

ZAID F. E. & GHIFFI N. (2023) «Quel lien entre l'échec entrepreneurial et l'apprentissage expérientiel ? Revue systématique de littérature», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 499 – 523

## Résumé

L'échec joue un rôle central dans l'apprentissage entrepreneurial. La connaissance de ce processus permet à un entrepreneur de réapparaître plus fort après un échec. L'objectif primordial de cet article est d'analyser la relation qui existe entre l'échec entrepreneurial et l'apprentissage par l'expérience, cette liaison représente un lien fort qui mène l'entreprise et/ou l'entrepreneur vers des succès futurs. Cette revue systématique de la littérature suit les lignes directrices Prisma (2009). La littérature donne un aperçu de toutes les étapes du processus d'apprentissage entrepreneurial à partir de l'échec. La nature de l'échec et son effet déclenchant pour la réflexion sont particulièrement bien élaborés, les facteurs influencent la réflexion, le contenu de l'apprentissage qui en résulte et leur application dans la réémergence entrepreneuriale. Cette revue fournit l'aperçu le plus complet de la recherche sur le processus d'apprentissage entrepreneurial de l'échec. La cartographie systématique et théorique de cette littérature fait le point sur les connaissances actuelles et propose des domaines de recherche futurs.

**Mots clés :** Echec entrepreneurial ; apprentissage entrepreneurial ; apprentissage expérientiel ; processus d'apprentissage ; apprentissage par l'échec

## Abstract

Failure plays a central role in entrepreneurial learning. Knowledge of this process allows an entrepreneur to emerge stronger after a failure. The crucial objective of this article is to analyze the relationship between entrepreneurial failure and experiential learning, which represents a strong link that leads the business and/or the entrepreneur to future success. This systematic review of the literature follows the Prisma (2009) guidelines. The literature provides insight into all stages of the entrepreneurial learning process from failure. The nature of failure and its triggering effect on reflection are particularly well elaborated, the factors influencing reflection, the content of the resulting learning and their application in entrepreneurial re-emergence. This review provides the most comprehensive overview of research on the entrepreneurial learning process of failure. The systematic and theoretical mapping of this literature takes stock of current knowledge and proposes areas of future research.

**Keywords:** Entrepreneurial failure; entrepreneurial learning; experiential learning; learning process; learning by failure

## Introduction

Pour les entrepreneurs, bénéficier d'un apprentissage particulièrement riche à la suite d'événements critiques est considérable (Cope, 2011). L'un des événements les plus critiques auxquels un entrepreneur peut être confronté est l'échec (Espinoza-Benavides et Diaz, 2019). Compte tenu du degré considérable d'incertitude et d'ambiguïté associé à l'entrepreneuriat, l'échec est un phénomène courant (Politis, 2008 ; Sarasvathy, 2001 ; Lee CK et al., 2022). Lorsque les entrepreneurs se retrouvent face à un échec, ils subissent un fardeau financier, émotionnel et social (Lee CK et al., 2022). En pratique, l'apprentissage entrepreneurial est perçu important, étant donné qu'il améliore le stock de connaissances de l'individu. En outre, les entrepreneurs défaillants peuvent tirer profit des résultats d'apprentissage lorsqu'ils font face à des événements critiques ultérieurs. La recherche sur l'apprentissage de l'échec a émergé il y a plus de quinze ans, et comme Shepherd (2003) l'a initialement noté, la recherche fournit de riches preuves que l'échec offre des possibilités d'apprentissage tout en représentant un contexte d'apprentissage difficile (Shepherd, 2003). Les recherches existantes fournissent ainsi un aperçu approfondi de nombreux éléments qui façonnent le processus d'apprentissage entrepreneurial par l'échec. En effet, les études sur le rapport entre l'échec entrepreneurial et l'apprentissage expérientiel demeurent moins étudiées.

La présente revue contribue à la recherche sur l'échec entrepreneurial et l'apprentissage expérientiel d'au moins deux façons. Tout d'abord, il fournit ce qui est, à notre connaissance, l'aperçu le plus complet du processus d'apprentissage suite à l'échec – un processus qui, en outre, résulte d'une recherche documentaire systématique et s'appuie sur un contexte théorique clair. Deuxièmement, il identifie des pistes prometteuses pour d'autres recherches futures.

Afin de comprendre la relation qui rallie l'échec et l'apprentissage par l'expérience, nous proposons la problématique suivante : Quel est le lien entre l'échec entrepreneurial et l'apprentissage par l'expérience ? Comment l'échec représente un élément considérable dans le processus d'apprentissage expérientiel ? Dont l'objectif est de comprendre comment l'échec impacte le processus d'apprentissage par l'expérience ?

La présente recherche a un triple objectif, tout d'abord clarifier l'information en ce qui concerne les études réalisées sur l'échec et l'apprentissage entrepreneurial et la relation entre les deux dès le début du 21 siècle jusqu'à présent, dans un deuxième temps trier et sélectionner l'information, et par la suite, traiter, analyser et examiner les principales contributions des articles scientifiques.

Dans la même mesure, ce document est structuré comme suit, tout d’abord, la méthode d’examen, par la suite l’examen des articles scientifiques et la méthodologie adoptée en particulier l’approche de la revue systématique, qui est présentée. En outre, le résultat de l’analyse du contenu qui englobe le contexte théorique et conceptuel de l’échec entrepreneurial et de l’apprentissage expérientiel. Et sur la base de cette discussion, des domaines fructueux pour la recherche future sont proposés ainsi que les limites de recherches.

### 1. Méthode d’examen

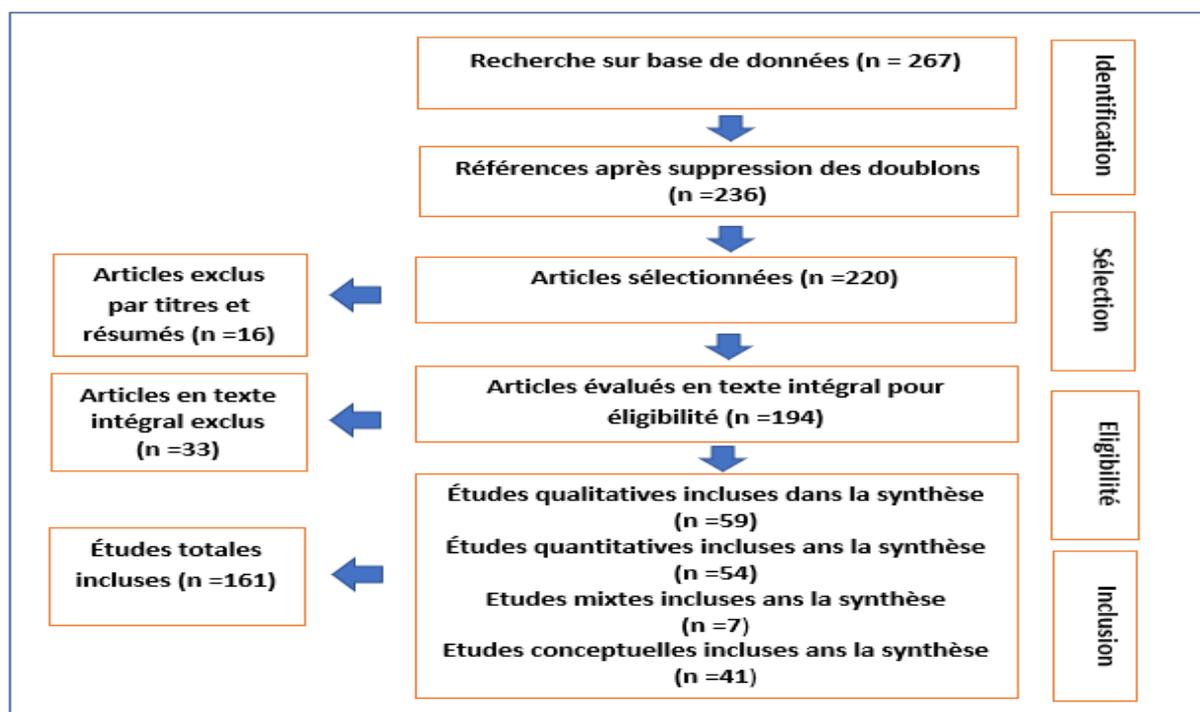
#### 1-1. Revue systématique : Protocole

La figure 1 ci-dessous représente les étapes de la construction de l’échantillon. Ce dernier comporte un nombre de 267 articles sur les thématiques de l’échec et l’apprentissage entrepreneurial. Nous avons retenu 161 articles dans plusieurs revues scientifiques ayant fait l’objet aux objectifs de la recherche. Au niveau de cette recherche, nous avons élaboré notre analyse de l’échantillon en suivant les lignes directrices de PRISMA.

**Figure 1 : Étapes pour la construction de l’échantillon de la revue systématique**

HAL	Science Direct	Cairn	Jstor	Web of Science	ResearchGate	Emerald Insight
Springer	Taylor & Francis	Scopus	Wiley Online Library		Erudit	Google Scholar

Source : Nos soins



Source : Adapté du diagramme de flux PRISMA 2009

## 1-2. Recherche d'articles et horizon temporel

Dans le cadre de ce présent travail et conformément aux objectifs de recherche, on a utilisé un examen systématique pour identifier toutes les études pertinentes sur le sujet de recherche. La période de publication qui est choisie est entre 2000 et 2022. Certes, nous avons choisi l'année « 2000 » comme un point de départ de collecte de recherches pour deux raisons. En premier lieu, suite à l'intérêt de recherche apparu après l'étude de Jason Cope (2000) qui repose sur la compréhension des résultats d'apprentissage déclenchés par des événements significatifs et discontinus au cours du processus entrepreneurial. Et en second lieu, les études de Shepherd (2003), qui reposent sur l'application des connaissances psychologiques au contexte entrepreneurial et l'importance des émotions négatives tel que le deuil pour déclencher l'apprentissage. L'année 2022 a été choisie comme le point final pour inclure les recherches les plus récentes et les plus pertinentes dans les revues scientifiques. Nous avons examiné la bibliographie des articles en cherchant les travaux de recherches publiés par les auteurs qui sont les plus connus dans le domaine : Shepherd, J. Cope, N. Khelil, Politis. D, Ucbasaran, Singh, Yamakawa.

### 1-3. Sélection des bases de données et des articles :

En premier lieu, nous avons identifié les articles à partir des mots clés en français (échec entrepreneurial, apprentissage entrepreneurial, rebondir) et en anglais (entrepreneurial failure, business failure, entrepreneurial learning, learnig after failure) sur les bases de données suivantes : Hal, ScienceDirect, Web of Science, Taylor & Francis, Wiley Online Library, Springer, Scopus, ResearchGate, Google Scholar, Jstor, Emerland Insight, Cairn, Erudit. Deuxièmement, nous avons élaboré un corpus contenant les documents sélectionnés, nous les avons inclus dans un tableau réalisé avec l'outil Excel qui contient les références des articles, l'année de publication, le pays et continent, la démarche méthodologique adoptée, ainsi que leurs résumés de quelques lignes et leurs principaux résultats. Troisièmement, les titres des recherches et leurs résumés ont été examinés afin d'évaluer la pertinence des articles pré-sélectionnés. Les articles qui restent ont été choisis en fonction de leur importance pour garantir l'inclusion des recherches scientifiques les plus importants, et chaque article a été analysé soigneusement dans l'étape de la lecture approfondie. Les résultats de l'analyse de ces articles sélectionnés ont été présentés dans les parties suivantes. Les critères d'inclusion et d'exclusion des articles sont les suivants (Tableau1) :

**Tableau 1 : Critères d’inclusion et d’exclusion des articles**

	Critères d’inclusion	Critères d’exclusion
Type du document	Article de revue de littérature narrative, article de littérature systématique, article de recherche empirique, méta-analyse, et article de conférence.	Thèses, mémoire, ouvrage
Objectifs	Toutes les études et recherches qui porte sur l’échec et l’apprentissage entrepreneuriaux et le lien entre eux	Toutes les études qui ne relèvent pas de la thématique étudiée
Langue	Les articles publiés en anglais et en français (la majorité en langue anglaise)	Tous les articles qui ne sont pas en langues anglaise et françaises étaient exclus

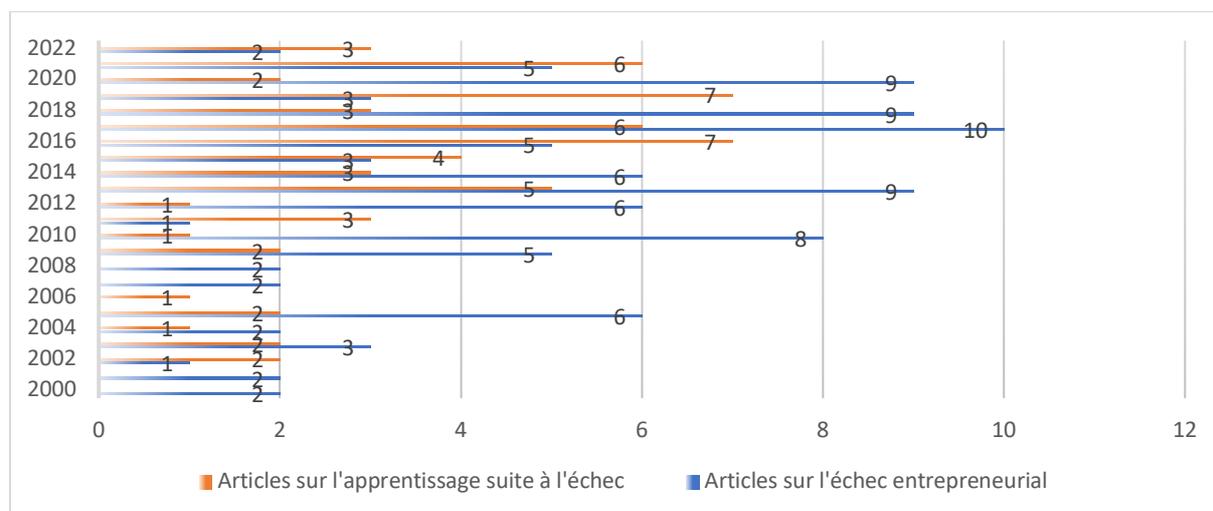
Source : Nos soins

## 2. Résumé de l'examen des articles

### 2-1. Années de publications des articles

Cette recherche analyse 158 publications à partir de l’année 2000, à peu près au moment où le rebond et l’apprentissage après l’échec de l’entreprise a été développé dans le contexte de l’entrepreneuriat. Cependant, entre l’année 2000-2008, le nombre de publications était faible car le concept d’apprentissage était moins étudié, en excluant 2005 qui a connu une augmentation des publications. Dès 2009, les recherches scientifiques ont commencé à augmenter par rapport aux années qui précèdent. En outre, dès 2016 jusqu’à présent, l’apprentissage entrepreneurial est devenu une thématique connue et étudiée par les chercheurs et les spécialistes du domaine.

**Figure 2 : Evolution de l’échec entrepreneurial et l’apprentissage entrepreneurial séparés par années**



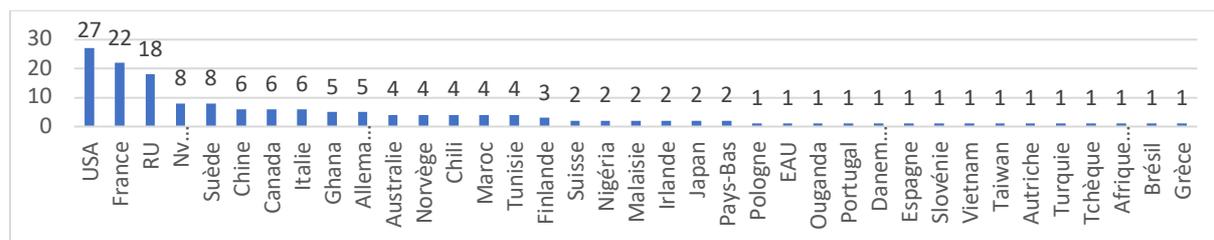
Source : Nos soins

La figure 2 représente l’analyse du nombre de recherches publiées par année. Entre 2000 et 2022, il semble que les recherches sur l’apprentissage représentent un intérêt moins que celui sur l’échec de l’entreprise par les chercheurs, en effet, les articles sur l’apprentissage entrepreneurial sont de 61, par contre les articles sur l’échec entrepreneurial sont de 100, avec un taux respectivement de 38 % de 62 %. Le nombre de publications croissant montre que les thématiques de l’apprentissage et l’échec deviennent de plus en plus étudiées et reçoivent l’attention qu’elles méritent. Mais on constate que l’apprentissage est beaucoup moins étudié que l’échec des entreprises.

### 2-2. Contexte national :

Le contexte national de la recherche est présenté ci-dessous. Le premier graphique représente la répartition des recherches scientifiques par pays, les recherches sont publiées dans 37 pays. Le deuxième graphique illustre la répartition des recherches scientifiques par continent.

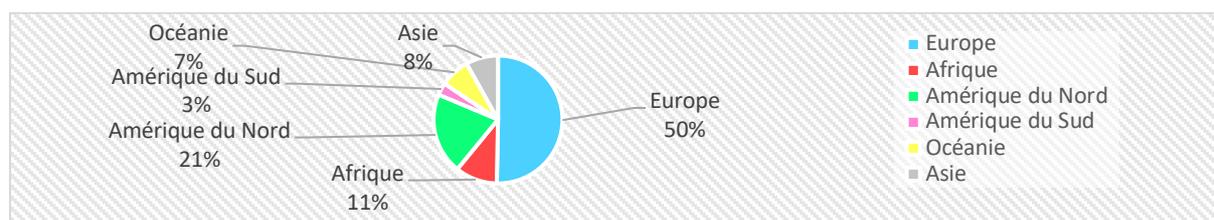
**Figure 3 : Répartition des recherches par pays**



**Source : Nos soins**

La figure 3 représente le nombre de recherches réalisées par pays, les Etats Unis d’Amérique est le pays qui est en tête du nombre d’articles publiés avec 27 publications, par la suite la France avec 22 publications, quant au Royaume Uni, la Nouvelle Zélande et la Suède avec 8 publications, ensuite 6 publications pour la Chine, le Canada et l’Italie, le Ghana et l’Allemagne avec 5 publications et 4 publications pour l’Australie, la Norvège, le Chili, le Maroc et la Tunisie, quant au Finlande, 3 publications. Et 2 publications pour ce qui est de la Suisse, le Nigéria, la Malaisie, l’Irlande, le Japan et les Pays-Bas, et vis-à-vis de la Pologne, les EAU, l’Ouganda, le Portugal, le Danemark, l’Espagne, la Slovénie, le Vietnam, le Taiwan, l’Autriche, la Turquie, la république de Tchèque, l’Afrique du Sud, le Brésil et la Grèce, ils ne se sont présentés qu’avec une seule publication.

**Figure 4 : Répartition des recherches scientifiques par continent**



Source : Nos soins

D’après la figure 4, nous constatons que 81 recherches ont été menées dans 19 pays européens, ce continent dispose le plus grand nombre de recherches liées à la thématique ciblée, 33 publications sont présentées par 2 pays de l’Amérique du Nord qui est en deuxième position. Quant aux 5 publications sont présentées dans 2 pays de l’Amérique du Sud, et vis-à-vis des 6 pays de l’Afrique, les articles représentent un nombre de 17 recherches. Pour ce qui est des 6 pays du continent Asiatique, 13 recherches sont présentées, et finalement 12 recherches au niveau de 2 pays de l’Océanie, soit un total de 161 recherches scientifiques dans 37 différents pays du monde d’où la diversité des auteurs et de problématiques de recherches. Et d’après notre analyse contextuelle, les résultats obtenus démontrent qu’un certain équilibre n’existe pas au niveau de la recherche dans les domaines de l’échec et de l’apprentissage entrepreneuriaux. Ceci s’explique par le fait que les continents africain, asiatique, océanien et américain du sud disposent d’un nombre de recherche faible par rapport au contexte européen et américain du nord.

### 3. Méthodologie utilisée :

#### 3-1. Typologie des articles :

Les 161 publications se répartissent dans différentes revues avec un nombre de 73.

Nous trouvons les notions « Entrepreneuriat », « Business » et « Management » dans les noms des trois premières revues qui se rapportent au sujet de l’échec et de l’apprentissage.

**Tableau 2. Classement des revues selon le nombre de publications de 2000 à 2022**

Revue scientifique	Nombre d’articles
International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	13
Journal of Business Venturing	12
Academy of Management Discoveries	11
Revue de l’entrepreneuriat	6
Small Business Economics	6
Procedia Social and Behavioral Sciences	6
Entreprendre & Innover	5
Revue Internationale PME	4
Entrepreneurship and Regional Development	4

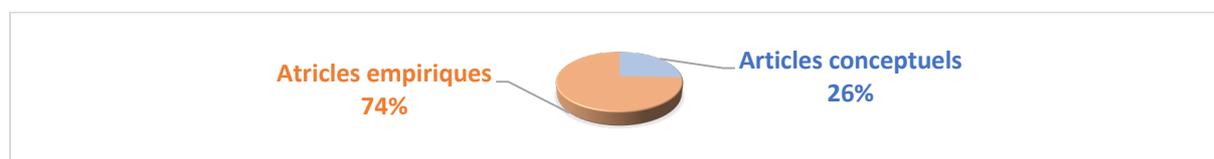
Entrepreneurship Theory and Practice	4
International Small Business Journal	4
Journal of Small Business Management	3
Journal Of Business Venturing	3
Journal of Business Research	3
Organization science	3
Revue des Sciences de Gestion	2
Small Enterprise Regulation	2
Journal of Corporate Finance	2
Journal of Small Business & Entrepreneurship	2
Journal of Management and Organization	2
Long Range Planning	2
Journal of Organizational Behavior	2
Management International	2
Strategic Management Journal	2
European Management Review	2
Revue Française de Gestion	2
Small Enterprise Research	2
Journal of Small Business and Enterprise Development	2
Scandinavian Journal of Management	2
Applied Psychology	1
Questions de Management	1
Economica	1
Journal of Private Equity	1
Strategic Entrepreneurship Journal	1
Canadian Center of Science and Education	1
Web of Conferences	1
Organizational Psychology	1
Empirical Software Engineering	1
International of Management Education	1
Marché et Organisation	1
Universal Journal of Management and Social Sciences	1
Revue de Gestion et d'Economie	1
Brazilian Journal of Management	1
Group and Organization Management	1
European Journal of Management & Business Economics	1
SA Journal of Human Ressources Management	1
Academy of Management Review	1
Journal of Evolutionary Economics	1
Journal of Management Frontiers in Psychology	1
International Journal of Business and Economic Strategy	1
Revue Internationale des Sciences de l'Organisation	1
Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise	1
Avances In Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth	1
Systems Research and Behavioral Science	1
International Journal of Management Reviews	1
British Journal Management	1
Australian Economic History Review	1
Journal of Management Studies	1

Journal of Strategy and Management	1
Journal of Management Science	1
Nankai Business Review International	1
Territory, Politics, Governance	1
Entrepreneurship & Regional Development	1
Business Horizon	1
Cogent Business & Management	1
Small Business Institute	1
Journal of Technology Management and Technopreneurship	1
Qualitative Research in Financial Markets	1
Entrepreneurship, Innovation and Strategy	1
International Journal of Innovation Science	1
New England Journal of Entrepreneurship	1
Academy of Management Perspectives	1
Canadian Journal of Administrative Sciences	1
Academy of Management Journal	1
International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	1
Total	161

Source : Nos soins

Parmi les 161 articles scientifiques classés ci-dessus, nous avons détecté deux types d'articles (Figure 5), c'est-à-dire les recherches sont soit de type de revue de littérature/conceptuel soit de recherche empirique.

Figure 5 : Type de l'article scientifique



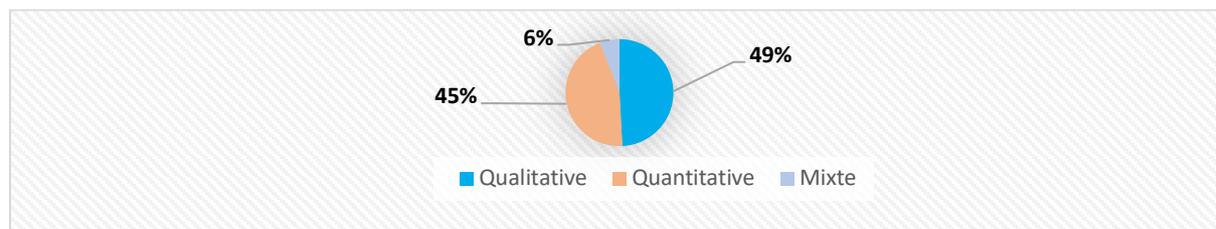
Source : Nos soins

Comme la figure 5 le montre, 26% de la totalité des articles scientifiques sont de nature conceptuelle et qui représente la revue de littérature de la thématique étudiée soit un nombre de 41 articles, ces articles définissent les concepts, développent des modèles théoriques et conceptuels, mettent l'accent sur les difficultés de l'état des connaissances actuelles ainsi qu'ils présentent des orientations de recherches futures. En outre, le taux de 74 % représentent les articles empiriques avec un nombre d'articles de 120, l'objectif est soit d'explorer les barrières liées à l'apprentissage des entrepreneurs après un échec entrepreneurial, soit de tester des relations de cause à effet où l'échec entrepreneurial est un antécédent qui sert à expliquer l'apprentissage des entrepreneurs.

### 3-2. L'approche de recherche :

Parmi les 161 articles de recherche empiriques qui représentent un taux de 74% (figure 5), la présente recherche distingue trois répartitions de démarches scientifiques, la démarche qualitative, la démarche quantitative et la démarche mixte, respectivement avec un taux de 49%, 45% et 6%.

**Figure 6 : Répartition par approche méthodologique adoptée**



Source : Nos soins

En ce qui concerne l'approche qualitative, 59 articles qui l'adoptent représentent un taux de 49%. Ces études explorent les facteurs liés à l'échec de l'entreprise et de l'entrepreneur lui-même, cherchent à identifier ses causes et ses effets au niveau financier, social et/ou psychologique, et cherchent par la suite à se concentrer principalement sur l'analyse et la compréhension de l'apprentissage en tant qu'objet de recherche. En outre, l'approche quantitative représente que 45% des recherches soit un nombre de 54 articles, ces études ont examiné de manière empirique les facteurs, les antécédents et les causes de l'échec entrepreneurial, ainsi qu'ils ont examiné l'échec et l'apprentissage et leurs impacts tout en intégrant des de différentes variables. En dernière analyse, 7 articles ont adopté l'approche mixte soit un taux de 6 %. Et sur la base de notre analyse, nous remarquons généralement que la plupart des articles de recherches optent soit pour une méthode de recherche quantitative soit qualitative. Le nombre restreint de recherches suivant l'approche mixte peut avoir des limites sur la découverte et l'accroissement des connaissances novatrices et approfondies sur un phénomène particulier (Anlesinya et Susomrith, 2020). D'après notre analyse, les articles qui adoptent les méthodes mixtes représentent la plus faible proportion.

#### 4. Résultats de l'analyse du contenu :

##### 4.1. Concepts liés à la thématique de recherche :

Echec	Apprentissage
-J. Cope (2000) : L'apprentissage par la pratique est défini comme un changement dans la conscience d'un entrepreneur qui se produit progressivement fil du temps.	-N. Khelil (2010) : L'échec est l'entrée de l'entreprise dans un cercle de défaillance économique et par l'entrée de l'entrepreneur fondateur dans un état d'échec psychologique.
-Shepherd (2003) : L'apprentissage de l'échec d'une entreprise comme étant la capacité d'un entrepreneur à réévaluer ses précédentes connaissances en intégrant l'information sur les raisons de son échec, en vue de gérer plus efficacement son entreprise.	-Ucbasaran (2013) : L'échec entrepreneurial ne peut pas se limiter à la seule notion de défaillance de l'entreprise.
-Politis (2005) : L'apprentissage par l'échec est la capacité d'entrer à de nouveaux marchés et d'intégrer de nouvelles technologies.	-Jenkins et McKelvie (2016) : L'échec comme une étape importante à la réussite entrepreneuriale.
-J. Cope (2011) : L'apprentissage est mis en avant en tant que processus. La récupération et la réémergence sont considérées comme une fonction d'apprentissage distincts de niveau supérieur qui permettent aux entrepreneurs d'apprendre sur eux-mêmes et sur l'entreprise.	

##### 4.2. L'apprentissage par l'échec :

###### 4.2.1. Echec entrepreneurial :

Bien que le corpus de connaissances sur ce sujet se soit considérablement développé, de nombreuses ambiguïtés subsistent quant à la compréhension de l'échec entrepreneurial (He et al., 2018 ; Jenkins et McKelvie, 2016 ; Wennberg et DeTienne, 2014 ; Smida.A & Khelil.N, 2010 ; Khelil.N 2020). Des milliers d'entrepreneurs échouent chaque année et subissent des conséquences douloureuses et dommageables (Klimas, P., et all., 2020). Le processus d'adaptation des entreprises se traduit par leur capacité à affronter et gérer l'état de crise (Sidibé.M, et Diallo.H, 2022). Au sens très large, il comprend tout écart négatif des résultats réels par rapport aux résultats attendus (Politis et Gabrielsson, 2009). En période de crise, l'entreprise est appelée à changer de méthodes et s'adapter aux nouvelles conditions (El Azyzy.Y, et Sabri.M, 2022)). Si l'on tente de saisir le concept de base de l'échec entrepreneurial, trois niveaux d'interprétation se dégagent : d'une part, l'échec comme défaillance de l'entreprise (Perkins, 2014 ; Ucbasaran et al., 2013 ; Josefy et al., 2017). D'autre part l'échec au sens organisationnel qui représente l'arrêt d'une entreprise (Shepherd, 2003 ; Wennberg et al., 2010 ;

Wennberg et DeTienne, 2014, 2016 ; He et al., 2018 ; Singh et al., 2015 ; Wdowiak et al., 2017). En substance, l'échec tel que défini par la perception personnelle de l'entrepreneur (Cope, 2011 ; Ucbasaran et al., 2010, 2013). D'après N. Khelil (2021), et d'après la « discrepancy theory », la persistance entrepreneuriale dépend du degré de satisfaction de l'entrepreneur, de la perception de l'écart entre les réalisations qu'il les a abouties et ses attentes. En sus de ce qui était dit, l'échec se matérialise soit en raison d'un manque de compétences soit de la malchance (Zunino.D, et al., 2022).

#### **4.2.2- Entrepreneurial learning :**

L'apprentissage entrepreneurial est un domaine de recherche prometteur (Harrison et Leitch, 2005). Souvent défini comme « l'apprentissage dans le processus entrepreneurial » (Holcomb et al., 2009 ; Politis, 2005 ; Ravasi et Turati, 2005 ; Wang et Chugh, 2014), le domaine s'intéresse particulièrement à comment et quand l'apprentissage a eu lieu (Wang and Chugh, 2014). Comme le montrent Wang et Chugh (2014), les études sur l'apprentissage entrepreneurial ont utilisé un large éventail de perspectives théoriques : apprentissage expérientiel, apprentissage organisationnel, théorie sociale cognitive, écologie des populations et théorie de la configuration. Parmi ces perspectives théoriques, l'apprentissage par l'expérience est apparu ces dernières années comme la théorie la plus influente dans la recherche sur l'apprentissage entrepreneurial (Fust et al., 2018). La perspective de l'apprentissage expérientiel conceptualise l'apprentissage entrepreneurial comme un processus de mise à jour d'un stock subjectif de connaissances basé sur les expériences (Cope, 2005 ; Minniti et Bygrave, 2001 ; Politis, 2005). L'entrepreneur apprend d'une expérience donnée par la réflexion personnelle et l'action directe (Politis et Gabrielsson, 2009). La nature de l'expérience influence considérablement le processus d'apprentissage et ses résultats. Comme le constatent Cope et Watts (2000), les expériences insignifiantes ne provoquent qu'un apprentissage de « niveau inférieur », qui implique des changements progressifs et adaptatifs des modèles mentaux existants. Les expériences qui sont perçues comme critiques ou discontinues, cependant, ont le potentiel d'occasionner un apprentissage de niveau supérieur (Cope, 2003). En outre, l'accompagnement entrepreneurial peut aussi contribuer à la minimisation des coûts d'échec (Bikoah et al., 2022), ce processus implique une réflexion considérable et peut conduire à long terme à des changements significatifs d'esprit et de comportement (Cope, 2003 ; Pittaway and Thorpe, 2012).

### 4.3. Contributions clés :

Les recherches existantes sur l'apprentissage entrepreneurial à partir d'un échec abordent principalement trois questions. Un groupe d'articles explore la question de savoir si l'apprentissage de l'échec, en tant que tel, existe et dans quelle mesure il influence positivement les efforts futurs de l'entreprise. Ce domaine d'enquête s'appuie principalement sur un article conceptuel de Coad (2014) et un certain nombre d'études quantitatives consacrées à tester la relation échec-apprentissage et/ou échec-performance future (Boso et al., 2019 ; Espinoza-Benavides and Diaz, 2019 ; Mueller and Shepherd, 2016 ; Paik, 2014 ; Parker, 2013). Alors que Coad (2014) dans son travail conceptuel critique les effets de l'apprentissage induit par l'échec, les résultats empiriques suggèrent principalement que, dans certaines circonstances, l'apprentissage de l'échec est possible. Un deuxième groupe d'articles se concentre sur les facteurs supposés influencer l'apprentissage (Wei et al., 2019). Parmi ces facteurs, l'émotion (Byrne et Shepherd, 2015 ; Corner et al., 2017 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd et al., 2009) et l'attribution de l'échec (Weiner 1985 ; Cardon et al., 2011 ; Eggers et Song, 2015 ; Mantere et al., 2013 ; Ucbasaran et al., 2011 ; Walsh et Cunningham, 2017 ; Yamakawa et Cardon, 2015 ; Yamakawa et al., 2015) sont les plus fréquemment étudiées. D'autres facteurs d'intérêt sont la pleine conscience (Rerup, 2005), l'attitude envers l'échec (Politis et Gabrielsson, 2009), l'optimisme comparatif (Ucbasaran et al., 2010), la stigmatisation (Singh et al., 2015), la pré-éducation (Nielsen et al., 2015), la vitesse de défaillance (He et al., 2018) et narcissisme (Liu et al., 2019). Un troisième groupe d'articles adopte une vision plus large en explorant le processus d'apprentissage ou des parties de celui-ci. Les domaines d'enquête incluent la transformation de l'expérience en connaissance (Huovinen et Tihula, 2008) ; la perception de l'échec, la réflexion et les résultats d'apprentissage qui en résultent (Cope, 2011 ; Dias et Teixeira, 2017 ; Frota. V.D., et Martens, 2019, 2013 ; Pittaway et Thorpe, 2012 ; Pretorius et Le Roux, 2011 ; Singh et al., 2007 ; Ucbasaran et al., 2013) et les changements de comportement basés sur l'apprentissage lors de la réémergence de l'entrepreneuriat (Amankwah-Amoah et al., 2018 ; Lafuente et al., 2019 ; Lin et al., 2019 ; Nahata, 2019). Plusieurs études de recherche peuvent être liées à l'une des trois questions mentionnées ci-dessus. Les articles restants apportent une gamme très hétérogène de contributions, telles que la clarification de problèmes de définition (Jenkins et McKelvie, 2016) ou la proposition de cadres d'apprentissage conceptuels (Politis, 2005) ainsi que des théories de la réémergence (Stam et al., 2008).

#### 4.4. Processus d'apprentissage :

L'échec d'une entreprise est un événement hautement critique qui influence à la fois la vie professionnelle et personnelle de l'entrepreneur (Coad, 2014 ; Cope et Watts, 2000 ; Dias et Teixeira, 2017 ; Huovinen et Tihula, 2008 ; Shepherd, 2003 ; Singh et al., 2007). Les sphères d'impact comprennent les domaines financier, émotionnel, physiologique, social, professionnel et entrepreneurial (Cope, 2011 ; Heinze, 2013 ; Pittaway and Thorpe, 2012). Shepherd (2003) voit des liens entre l'échec entrepreneurial et la perte d'une personne aimée, étant donné les liens forts entre les entreprises et leurs propriétaires (Frota. V.D., et Martens, 2019 ; Shepherd, 2003). En revanche, Dias et Teixeira (2017) constatent que dans certains cas, l'échec peut être vécu comme un soulagement après le stress du processus de descente vers l'échec. Un grand nombre d'études soulignent le rôle central de l'échec comme déclencheur d'apprentissage (Amankwah-Amoah et al., 2018 ; Cope, 2011 ; Eggers et Song, 2015 ; He et al., 2018 ; Singh et al., 2007). S'appuyant sur les travaux de Cope 2003 et 2011, il affirme que des chocs, des secousses et des crises sont nécessaires pour un apprentissage de niveau supérieur. Pourtant, comme le mentionne Shepherd (2003), l'apprentissage expérientiel n'est ni automatique ni instantané. Cela nécessite des comportements d'apprentissage spécifiques qui se produisent au cours des étapes ultérieures du processus d'apprentissage expérientiel. Politis (2005) considère l'apprentissage comme une transformation de l'expérience en connaissance. Cette idée est soutenue par Mueller et Shepherd (2016), qui soulignent que les bénéfices qui résultent d'une expérience d'échec dépendent de connaissances préalables. Plus précisément, ils soutiennent que les entrepreneurs les plus expérimentés possèdent des prototypes d'opportunités plus améliorés.

Alors que l'apprentissage entrepreneurial se concentrait initialement sur le processus d'apprentissage associé aux expériences, des études ont avancé une conceptualisation plus large qui inclut l'apprentissage social et apprentissage organisationnel (Macpherson, A., et al., 2022). Cet événement se produit en façonnant par la suite l'identité et les capacités entrepreneuriales (Cope 2005). Dans le cas d'une crise où les modes de fonctionnement actuels de l'entreprise ne fonctionnent pas ou sont remis en question, l'entrepreneur doit agir rapidement pour donner un sens aux conditions environnementales en évolution rapide, interpréter ces signaux et formuler de nouveaux modes de fonctionnement. En d'autres termes, le rôle de l'apprentissage entrepreneurial devient primordial (Khurana, I., Dutta, D. K., et Schenkel, M. T., 2022).

En ce qui concerne l'attribution de l'échec à des causes spécifiques, l'étendue et le flux de la réflexion sont significativement influencés par l'identification des raisons de l'échec (Eggers et

Song, 2015 ; Walsh et Cunningham, 2017 ; Yamakawa et al., 2015). Yamakawa and Cardon (2015) distingue l'attribution interne instable de l'attribution externe stable. Le premier fait référence à un schéma cognitif consistant à se blâmer pour l'échec. L'entrepreneur trouve que la cause de l'échec est une lacune dans ses compétences, son expertise en gestion ou sa planification financière. Dans une autre étude, Yamakawa et al. (2015) confirment l'impact positif potentiel des échecs attribués en interne sur la réflexion. Pour les entrepreneurs qui ont subi un nombre élevé d'expériences d'échec, l'attribution interne peut limiter la capacité de réflexion. Si l'entrepreneur, en revanche, attribue l'échec à des causes externes et stables, les émotions négatives tels que le chagrin peuvent être atténuées (Yamakawa et al., 2015). Walsh et Cunningham (2017) relie l'attribution des échecs à des résultats d'apprentissage spécifiques. En outre, l'échec en tant qu'événement exceptionnellement critique impacte fortement la sphère émotionnelle de l'entrepreneur (Dias et Teixeira, 2017 ; Shepherd, 2003 ; Shepherd et al., 2009). Les émotions induites par l'échec sont multiples et peuvent inclure le chagrin, le regret, la déception, la frustration, la douleur, le remords, la honte, la colère, la culpabilité, le blâme, la dépression et le développement de phobies (Byrne and Shepherd, 2015 ; Singh et al., 2007, 2015 ; Ucbasaran et al., 2013). Byrne et Shepherd (2015) soulignent que l'échec peut également faciliter des émotions positives (des sentiments de fierté, de confiance et d'enthousiasme). L'impact émotionnel concret d'un échec dépend de divers facteurs, tels que l'expérience de l'entrepreneur, son âge, sa perception du blâme et son degré de résilience (Corner et al., 2017 ; Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al., 2013). De plus, comme le soulignent Frota. V.D., et Martens (2019), les émotions liées à l'échec peuvent également être considérablement influencées voire déclenchées par l'environnement social de l'entrepreneur (amis, conjoint, parents et autres membres de la famille). En ce qui concerne le deuil, il a été établi par Shepherd (2003), qui a appliqué des connaissances psychologiques au contexte entrepreneurial. Il souligne que le chagrin, en tant que réponse émotionnelle négative à l'échec, peut interférer avec l'attribution de l'attention de l'entrepreneur aux causes de l'échec. Et vis-à-vis du redémarrage de l'entreprise, Stam et al. (2008) soulignent que l'apprentissage est la principale raison lorsqu'une tentative précédente a échoué. Amankwah-Amoah et al. (2018) soulignent le rôle de la famille comme facteur de soutien. Eggers et Song (2015) et Yamakawa et al. (2015) soutiennent que l'attribution d'un échec externe pourrait conduire à une probabilité plus élevée de réengagement. Dias et Teixeira (2017) soulignent que l'échec semble avoir un impact significatif sur la façon dont les entrepreneurs conçoivent leur réémergence. Quant au succès, il est mesuré soit par des indicateurs de performance de l'entreprise (Yamakawa et Cardon, 2015 ; Eggers et Song, 2015 ;

Yamakawa et al., 2015 ; Parker, 2013 ; Paik, 2014 ; Boso et al., 2019 ; Liu et al., 2019). En résumé, des données empiriques à grande échelle soutiennent l'idée qu'il est possible d'apprendre de l'échec, mais mettent en même temps en évidence plusieurs facteurs qui impactent l'apprentissage.

#### **4.5. Bénéficiaire des échecs de l'entreprise :**

##### **4.5.1- Apprendre de l'échec : Pourquoi ?**

En termes simples, l'échec nous apprend ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. En d'autres termes, l'échec remet en cause les défauts sous-jacents de la causalité des processus organisationnels et conduisent ainsi à une manière de faire plus précise. Un tel apprentissage de l'échec pourrait être le seul moyen d'apprendre les relations causales. A la suite, les performances organisationnelles ont souvent été améliorées en étudiant et en apprenant des échecs. En outre, les défaillances peuvent contribuer à améliorer la fiabilité des processus, à réduire ses coûts grâce à l'apprentissage par essais et erreurs. Bref, l'apprentissage est plus efficace en cas d'échec que de réussite. Alors que le succès peut amener les décideurs à rester là où ils sont, les échecs peuvent aider à renouveler leurs propres orientations et pratiques stratégiques.

##### **4.5.2- Apprendre de l'échec : Comment ?**

Les résultats d'apprentissage peuvent varier en fonction des différentes conditions. Ces dernières peuvent être classées des trois manières suivantes : processus d'apprentissage ; facilitateurs d'apprentissage ; et les obstacles à l'apprentissage. Premièrement, en se concentrant sur la procédure de génération de connaissances, il y a trois étapes d'apprentissage de l'échec : identifier l'échec ; analyser l'échec ; expérimentation délibérée. Outre de tels processus organisationnels d'apprentissage, la nature psychologique et cognitive de l'apprentissage à partir d'un échec doit également être prise en compte car l'émotion est fortement impliquée dans le processus de reconnaissance et de reconnaissance de l'échec. Deuxièmement, nous pouvons apprendre de l'échec en favorisant un système organisationnel et une culture qui favorisent l'expérimentation. Troisièmement, les obstacles à l'apprentissage sont également une partie importante de l'apprentissage après un échec.

##### **4.5.3- Ce que nous apprenons de l'échec et son exploitation :**

En bref, ce que nous apprenons de l'échec concerne principalement les causes d'échec afin de corriger les erreurs et de ne pas répéter les mêmes échecs à l'avenir. Alors, il existe deux facteurs qui causent l'échec : Si une action menant à l'échec est non guidée ou intentionnelle, et si la conséquence de l'action est intentionnelle ou non. D'un autre point de vue quant aux

causes d'échec, les échecs peuvent se produire en raison d'environnements externes ou internes tels qu'un mauvais leadership, l'ignorance de la culture organisationnelle, un travail d'équipe déséquilibré. En tant que fait provocateur, l'incompétence ou le manque d'expérience des entrepreneurs peut être une cause d'échec beaucoup plus influente que la négligence, la fraude ou le désastre. Et contrairement à l'approche rétrospective des causes d'échec, une autre approche se concentre plus catégoriquement sur les impacts bénéfiques des événements ratés. Il convient de noter que les perspectives rétrospectives et prospectives sur l'échec ne s'excluent pas mutuellement car les deux sont étroitement liées l'une à l'autre, car la correction rétrospective du passé est également utilisée pour la planification prospective de l'avenir. En d'autres termes, la vision prospective de l'échec accorde plus d'attention à la façon dont nous pouvons utiliser l'échec à la recherche de nouvelles opportunités. (Junesoo Lee et Paul Miesing, 2017).

### **Conclusion :**

Cet examen a des implications importantes pour les entrepreneurs et les décideurs. Les entrepreneurs devraient accepter l'échec comme un phénomène intrinsèquement entrepreneurial (Amankwah-Amoah et al., 2018 ; Cope, 2011 ; Li et al., 2019). Alors que l'échec est un événement critique qui peut entraîner une série d'effets négatifs (Byrne et Shepherd, 2015 ; Shepherd et al., 2009), il représente également une opportunité d'apprentissage (Boso et al., 2019 ; Cope, 2011 ; Dias and Teixeira, 2017 ; Espinoza-Benavides and Diaz, 2019 ; al., 2019). Ce dernier permet la croissance des connaissances individuelles qui peuvent jouer un rôle important dans le succès des efforts ultérieurs (Amankwah-Amoah, 2018 ; Boso et al., 2019 ; Paik, 2014 ; Parker, 2013). Par conséquent, les entrepreneurs ne devraient pas non plus voir l'échec comme la fin ultime de leur carrière entrepreneuriale (Boso et al., 2019 ; Lafuente et al., 2019). Les entrepreneurs doivent gérer consciemment leurs émotions négatives et s'engager dans une réflexion critique (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al., 2013). Cela implique également qu'ils ne devraient pas blâmer l'environnement extérieur ou la malchance comme les principales causes d'échec, mais plutôt transférer consciencieusement les résultats d'apprentissage vers de nouvelles entreprises (Yamakawa et al., 2015).

Dans cette revue systématique de la littérature, nous identifions et évaluons de manière critique la littérature sur l'échec entrepreneurial et l'apprentissage par l'expérience. Nos résultats révèlent que malgré les débuts du domaine, la recherche fournit déjà des informations précieuses concernant de larges parties du processus d'apprentissage de l'échec. Cela concerne

la nature de l'échec et son effet déclencheur pour l'apprentissage. Une question plus générale qui semble toujours non résolue concerne la mesure de l'apprentissage. En fait, l'apprentissage est souvent autodéclaré et mesuré subjectivement.

Notre discussion a révélé un certain nombre de domaines fructueux pour d'autres recherches. Ils constituent de vastes domaines sous-explorés (par exemple le processus de conceptualisation abstraite ; d'autres façons d'appliquer les acquis de l'apprentissage à de nouveaux contextes pratiques) et plutôt des aspects étudiés de manière intensive (par exemple rétablissement émotionnel, stigmatisation). En conséquence, des conceptions de recherche qualitatives et exploratoires ainsi que des conceptions quantitatives seront nécessaires afin de faire progresser nos connaissances. À cet égard, nous préconisons une meilleure adaptation des approches méthodologiques du caractère longitudinal de l'apprentissage de l'échec. En général, on peut conclure que les premières étapes du processus d'apprentissage ont reçu plus d'attention et d'étude que les étapes ultérieures (conceptualisation abstraite et application ultérieure des résultats d'apprentissage). Une meilleure compréhension des dernières étapes du processus d'apprentissage exige des efforts exploratoires larges qui ciblent particulièrement le processus de conceptualisation abstraite et d'application des connaissances. En définitive, on peut dire que l'apprentissage après l'échec fournit une gamme florissante de domaines pour la recherche future.

#### **Questions de recherches futures :**

Comment les entrepreneurs réagissent-ils lorsqu'ils font face à un échec entrepreneurial cognitivement et émotionnellement ? Comment l'environnement social influence-t-il les processus cognitifs et émotionnels des entrepreneurs ? Comment les entrepreneurs transforment-ils leur échec en apprentissage ? Qu'est-ce qui influence ce processus ? Quels résultats d'apprentissage sont perçus comme importants/sans importance pour l'entreprise et pour l'entrepreneur.

#### **Limites :**

L'application d'une méthodologie de revue systématique agit comme une arme à double tranchant (Wang et Chugh, 2014). D'une part, une approche de revue systématique offre un programme reproductible, scientifique et transparent pour la collecte et l'analyse des données (Tranfield et al., 2003). D'un autre côté, cela introduit des limitations potentielles qui découlent de la conceptualisation et de l'exécution rigides de la recherche (Pittaway et al., 2004 ; Wang et Chugh, 2014). En sélectionnant la littérature à inclure, notre recherche s'est concentrée sur des revues universitaires à comité de lecture. À la lumière des normes de qualité, la restriction à la

littérature provenant de sources particulières est une pratique courante, généralement recommandée pour les revues de littérature (Bouncken et al., 2015 ; Wang and Chugh, 2014). Ainsi, il faut être conscient que les connaissances diffusées par d'autres médias tels que les articles et livres non publiés peuvent être manquées. Comme nous n'incluons que des articles écrits en anglais et en français, une autre limitation est que les idées des chercheurs qui publient dans d'autres langues sont exclus. En ce qui concerne la démarcation définitionnelle, nous sommes conscients qu'il existe des domaines de recherche connexes qui pourraient présenter un potentiel pour une revue systématique, par exemple, l'apprentissage entrepreneurial d'une sortie réussie et l'apprentissage intrapreneurial d'un échec de projet. En définitive, nous sommes conscients qu'il existe d'autres lentilles théoriques qui pourraient être appliquées (Wang and Chugh, 2014).

## Bibliographie:

- Amankwah-Amoah, J., Boso, N. et Antwi-Agyei, I. (2018), “The Effects of Business Failure Experience on Successive Entrepreneurial Engagements: An Evolutionary Phase Model”, *Group and Organization Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 648-682.
- Anlesinya, A., et Susomrith, P. (2020), “Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field”, *Journal of Global Responsibility*.
- Bikoah, R., Olinga, B., et Djounang, T.R. (2022), « Accompagnement entrepreneurial et performane des PME en environnement global », *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 3 No. 4, pp. 475-502.
- Boso, N., Adeleye, I., Donbesuur, F. et Gyensare, M. (2019), “Do entrepreneurs always benefit from business failure experience?”, *Journal of Business Research*, Vol. 98, pp. 370-379.
- Bouncken, R.B., Gast, J. et Bogers, M. (2015), “Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions”, *Review of Managerial Science*, Vol. 9 No. 3, pp. 577-601.
- Byrne, O. et Shepherd, D.A. (2015), “Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 39 No. 2, pp. 375-405.
- Cardon, M.S., Stevens, C.E. et Potter, D.R. (2011), “Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 No. 1, pp. 79-92.
- Coad, A. (2014), “Death is not a success: reflections on business exit”, *International Small Business Journal*, Vol. 32 No. 7, pp. 721-732.
- Cope, J. et Watts, G. (2000), “Learning by doing – an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 104-124.
- Cope, J. (2003), “Entrepreneurial learning and critical reflection - discontinuous events as triggers for ‘higher-level’ learning”, *Management Learning*, Vol. 34 No. 4, pp. 429-450.
- Cope, J. (2005), “Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 373-397.
- Cope, J. (2011), “Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 No. 6, pp. 604-623.
- Corner, P.D., Singh, S. et Pavlovich, K. (2017), “Entrepreneurial resilience and venture failure”, *International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship*, Vol. 35 No. 6, pp. 687-708.
- DeTienne, D. et Wennberg, K. (2016), “Studying exit from entrepreneurship: new directions and insights”, *International Small Business Journal*, Vol. 34 No. 2, pp. 151-156.
- Dias, A. et Teixeira, A. (2017), “The anatomy of business failure: a qualitative account of its implications for future business success”, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 26 No. 1, pp. 2-20.
- El Azyzy, Y. et Sabri, M. (2022), « Une étude qualitative de l’impact de la pandémie de Covid-19 sur la conception de l’expérience client : Le cas des hôtels de luxe au Maroc », *Revue Française d’économie et de Gestion*, Vol. 3 No. 6, pp. 530-561.

- Eggers, J.P. et Song, L. (2015), “Dealing with failure: serial entrepreneurs and the costs of changing industries between ventures”, *Academy of Management Journal*, Vol. 58 No. 6, pp. 1785-1803.
- Espinoza-Benavides, J. et Diaz, D. (2019), “The entrepreneurial profile after failure”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 25 No. 8, pp. 1634-1651.
- Fotopoulos, G. et Louri, H. (2000), “Location and survival of new entry”, *Small Business Economics*, Vol. 14 No. 4, pp. 311-321.
- Frota, V.D., T.R. et Martens, C.D.P. (2019), “Business failure and the dimension of entrepreneurial learning: study with entrepreneurs of micro and small-sized enterprises”, *Brazilian Journal of Management/Revista de Administraç~ao da UFSM*, Vol. 12 No. 1, pp. 107-124.
- Fust, A.P., Jenert, T. et Winkler, C. (2018), “Experiential or self-regulated learning: a critical reflection of entrepreneurial learning processes”, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 1-11.
- Jenkins, A., et McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.
- Harrison, R.T. et Leitch, C.M. (2005), “Entrepreneurial learning: researching the interface between learning and the entrepreneurial context”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 351-371.
- He, W., Meng, T., He, X., et Ge, S. S. (2018). Unified iterative learning control for flexible structures with input constraints. *Automatica*, 96, 326-336.
- Heinze, I. (2013), “Entrepreneur sense-making of business failure”, *Small Enterprise Research*, Vol. 20 No. 1, pp. 21-39.
- Holcomb, T.R., Ireland, R.D., Holmes, R.M. et Hitt, M.A. (2009), “Architecture of entrepreneurial learning: exploring the link among heuristics, knowledge, and action”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 33 No. 1, pp. 167-192.
- Huovinen, J. et Tihula, S. (2008), “Entrepreneurial learning in the context of portfolio entrepreneurship”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 14 No. 3, pp. 152-171.
- Jenkins, A. et McKelvie, A. (2016), “What is entrepreneurial failure? Implications for future research”, *International Small Business Journal*, Vol. 34 No. 2, pp. 176-188.
- Josefy, M.A., Harrison, J.S., Sirmon, D.G. et Carnes, C. (2017), “Living and dying. Synthesizing the literature on firm survival and failure across stages of development”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 11 No. 2, pp. 770-799.
- Khelil, N., et Jemaa, A., (2021), « La persistance des entrepreneurs face à l'échec : Une investigation des déterminants à partir de la discrepancy theory », *La revue des sciences de gestion*, 2021/1-2 (N° 307-308), pp. 25-44
- Khelil, N., Smida, A., et Zouaoui, M., (2012), « Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 11 No. 1, pp. 39-72.

- Klimas, P., Czakon, W., Kailer, N., et Maalaoui, A., (2020), « Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects », *European management review*, Vol.18 No.1, pp.167-182.
- Khurana, I., Dutta, D. K., & Schenkel, M. T., (2022), “Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning”, *International Small Business Journal*, Vol.40 No.2, pp. 236-272.
- Lafuente, E., Vaillant, Y., Vendrell-Herrero, F. et Gomes, E. (2019), “Bouncing back from failure: entrepreneurial resilience and the internationalisation of subsequent ventures created by serial entrepreneurs”, *Applied Psychology*, Vol. 68 No. 4, pp. 658-694.
- Lee, J., et Miesing, P., (2017), “How entrepreneurs can benefit from failure management”, *Organisational Dynamics*, Vol. 46, pp. 157-164.
- Lee, C.K., Wiklund, J., Amezcua, A. et al. (2022), “Business failure and institutions in entrepreneurship: a systematic review and research agenda”, *Small Business Economics*, Vol. 58.
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X. et Zhang, Y. (2019), “Narcissism and learning from entrepreneurial failure”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 34 No. 3, pp. 496-512.
- Macpherson, A., Anderson, L., Trehan, K. and Jayawarna, D. (2022), "Editorial: Entrepreneurial learning: a situated and contextual process", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 2, pp. 277-282.
- Mantere, S., Aula, P., Schildt, H. et Vaara, E. (2013), “Narrative attributions of entrepreneurial failure”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 28 No. 4, pp. 459-473.
- Minniti, M. et Bygrave, W. (2001), “A dynamic model of entrepreneurial learning”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25 No. 3, pp. 5-16.
- Mueller, B.A. et Shepherd, D.A. (2016), “Making the most of failure experiences: exploring the relationship between business failure and the identification of business opportunities”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 40 No. 3, pp. 457-487.
- Nahata, R. (2019), “Success is good but failure is not so bad either: serial entrepreneurs and venture capital contracting”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 58, pp. 624-649.
- Nielsen, K. et Sarasvathy, S.D. (2016), “A market for lemons in serial entrepreneurship? Exploring type I and type II errors in the restart decision”, *Academy of Management Discoveries*, Vol. 2 No. 3, pp. 247-271.
- Paik, Y. (2014), “Serial entrepreneurs and venture survival: evidence from US venture-capital-financed semiconductor firms”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 254-268.
- Parker, S.C. (2013), “Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 28 No. 5, pp. 652-666.
- Perkins, S.E. (2014), “When does prior experience pay? Institutional experience and the multinational corporation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 59 No. 1, pp. 145-181.
- Pittaway, L. et Thorpe, R. (2012), “A framework for entrepreneurial learning: a tribute to Jason Cope”, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 24 Nos 9/10, pp. 837-859.

- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. et Neely, A. (2004), “Networking and innovation: a systematic review of the evidence”, *International Journal of Management Reviews*, Vols 5-6 Nos 3/4, pp. 137-168.
- Politis, D. et Gabrielsson, J. (2009), “Entrepreneurs’ attitudes towards failure: an experiential learning approach”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 15 No. 4, pp. 364-383.
- Politis, D. (2008), “Does prior start-up experience matter for entrepreneurs’ learning?”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 No. 3, pp. 472-489.
- Politis, D. (2005), “The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 399-424.
- Pretorius, M. et Le Roux, I. (2011), “Successive failure, repeat entrepreneurship and no learning: a case study: original research”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-13.
- Ravasi, D. et Turati, C. (2005), “Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 No. 1, pp. 137-164.
- Rerup, C. (2005), “Learning from past experience: footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 451-472.
- Sarasvathy, S.D. (2001), “Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 243-263.
- Shepherd, D.A. et Kuratko, D.F. (2009), “The death of an innovative project: how grief recovery enhances learning”, *Business Horizons*, Vol. 52 No. 5, pp. 451-458.
- 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*, Vol. 24 No. 2, pp. 134-148.
- Shepherd, D.A. (2003), “Learning from business failure: propositions of grief recovery for the selfemployed”, *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 318-328. Short, J. (2009), “The art of writing a review article”, *Journal of Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 1312-1317.
- Sidibé, M. et Diallo, H. (2022), “Résilience des très petites entreprises face aux crises politiques et sécuritaires au Mali ”, *Revue Française d’Économie et de Gestion*, Vol. 3 No. 3, pp. 21–38.
- Singh, S., Corner, P.D. et Pavlovich, K. (2015), “Failed, not finished: a narrative approach to understanding venture failure stigmatization”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 30 No. 1, pp. 150-166.
- Singh, S., Corner, P.D. et Pavlovich, K. (2007), “Coping with entrepreneurial failure”, *Journal of Management and Organization*, Vol. 13 No. 4, pp. 331-344.
- Smida, A., et Khelil, K. (2010), « Repenser l’échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes », *Revue Internationale PME, Editions Management et Société (EMS)*, Vol. 23 No 2, pp. 65-106.
- Stam, E., Audretsch, D. et Meijaard, J. (2008), “Renascent entrepreneurship”, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 18 Nos 3-4, pp. 493-507.

- Tranfield, D.R., Denyer, D. et Smart, P. (2003), “Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systematic review”, *British Journal of Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 207-222.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. et Flores, M. (2010), “The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25 No. 6, pp. 541-555.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. et Wright, M. (2011), “Why serial entrepreneurs don’t learn from failure”, *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 4, p. 26
- 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*, Vol. 39 No. 1, pp. 163-202.
- Walsh, G. et Cunningham, J. (2017), “Regenerative failure and attribution: examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 23 No. 4, pp. 688-707.
- Wang, C.L. et Chugh, H. (2014), “Entrepreneurial learning: past research and future challenges”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16 No. 1, pp. 24-61.
- Weiner, B. (1985), “An attributional theory of achievement motivation and emotion”, *Psychological review*, Vol. 92 No. 4, pp. 548-573.
- Wdowiak, M.A., Schwarz, E.J. et Parastuty, Z. (2017), “How to teach about entrepreneurial failure? Objectives, assumptions, and evidence”, paper presented at the ECSB Entrepreneurship Education Conference (3E), 10 May-12 May, Cork.
- Wei, J., Chen, Y., Zhang, J. et Gong, Y. (2019), “Research on factors affecting the entrepreneurial learning from failure: an interpretive structure model”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, Art. 1304, pp. 1-10.
- Wennberg, K. et DeTienne, D.R. (2014), “What do we really mean when we talk about ‘exit?’ A critical review of research on entrepreneurial exit”, *International Small Business Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 4-16.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D.R. et Cardon, M.S. (2010), “Reconceptualizing entrepreneurial exit: divergent exit routes and their drivers”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25 No. 4, pp. 361-375.
- Yamakawa, Y. et Cardon, M.S. (2015), “Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure”, *Small Business Economics*, Vol. 44 No. 4, pp. 797-820.
- Yamakawa, Y., Peng, M.W. et Deeds, D.L. (2015), “Rising from the ashes: cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 39 No. 2, pp. 209-236.
- Zunino, D., Dushnitsky, G., et Praag, M.V. (2022), « How Do Investors Evaluate Past Entrepreneurial Failure? Unpacking Failure Due to Lack of Skill versus Bad Luck”, *Academy of management journal*, Vol.65 No. 4.