

Vision sur l'échec entrepreneurial : Etude Bibliographique entre 1930 et 2020

Vision on entrepreneurial failure: Bibliographic study between 1930 and 2020

BEN YAKOUB Sara

Doctorante

Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi - Maroc

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)

Saritabenyak@gmail.com

AMZIL Roumaissae

Doctorante

Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi - Maroc

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)

Roumamzil@gmail.com

ACHELHI Hicham

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi - Maroc

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)

Achelhihicham@yahoo.fr

Date de soumission : 14/06/2020

Date d'acceptation : 23/07/2020

Pour citer cet article :

BEN YAKOUB S. & al. (2020) «Vision sur l'échec entrepreneurial : Etude Bibliographique entre 1930 et 2020», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3» pp : 202- 225

Résumé

Les recherches en entrepreneuriat sont focalisées de plus en plus sur la notion de l'entrepreneur et la réussite entrepreneuriale. Néanmoins, les travaux traitants l'échec entrepreneurial, le deuxième revers de la médaille, ils sont peu nombreux, ce qui présente une ambiguïté chez les entrepreneurs qui vivent une confusion concernant les erreurs à éviter pour bien guider leurs projets entrepreneuriaux. Ce qui impacte négativement la performance financière du projet.

En effet, le business peut connaître trois scénarios : la réussite, l'échec ou bien le maintien d'une cadence normale, la majorité des recherches présentent ce qu'on appelle la recette magique pour créer un successful business en respectant des mesures et des règles bien stricts, l'écho de l'application de ces règles bien défini peut engendrer la faillite et la disparition de business, alors que l'objectif de notre article est de clarifier, un ancrage théorique général sur l'évolution de l'échec entrepreneurial après la crise de 1929 jusqu'à la période actuelle, à travers un examen de littérature détaillé sur le point de vue des chercheurs dans à la période précise.

Mots clés :

Entrepreneuriat ; Projet ; Crise de 1929 ; Prédiction ; Echec entrepreneurial

Abstract

Research in entrepreneurship is increasingly focused on the notion of the entrepreneur and entrepreneurial success. However, there are few studies dealing with entrepreneurial failure, the second flip side of the coin, which presents an ambiguity among entrepreneurs who experience confusion about the mistakes to avoid in order to properly managing their entrepreneurial projects. This negatively impacts the financial performance of the project.

Indeed, the business can experience three scenarios: success, failure or maintaining a normal pace, the majority of research presents what is called the magic recipe to create a successful business by respecting measures and very strict rules, the echo of the application of these well-defined rules can generate bankruptcy and the disappearance of business, while the objective of our article is to clarify, a general theoretical anchoring on the evolution of the failure entrepreneurial after the crisis of 1929 until the present period, through a detailed literature review on the point of view of researchers in the specific period.

Keywords:

Entrepreneurship; Project; Crisis of 1929; Prediction; Entrepreneurial failure

Introduction

L'entrepreneuriat en 21^{ème} siècle devient de plus en plus un grand pilier en économie du marché et un moteur de développement économique et social de tous les pays, du fait qu'elle contribue à la création d'emploi, des richesses et à l'amélioration de la productivité et du niveau de vie ainsi la croissance économique en général (Birch,1979 ; Baumol, 1993) cité par (Mc Grath, 1999, p :13), la promotion de l'entrepreneuriat constitue un moyen adéquat pour la diminution du chômage après la crise de l'Etat-providence (Elkahlaoui,2020, p : 367).

Cole (1942), a considéré l'entrepreneuriat comme étant une activité permettant de créer, maintenir et agrandir une entreprise profitable, cité par (Julien et Cardieux, 2010, p : 89).

(Venkataraman ,1997 p : 120), a défini l'entrepreneuriat comme étant un domaine de recherche qui cherche à comprendre comment les futurs biens et services peuvent survenir, comment les opportunités sont découvertes, créées et utilisées, par qui et avec quels résultats.

En revanche, exercer l'entrepreneuriat n'est pas seulement une question de succès mais aussi d'échec, il s'agit d'un ensemble de tentatives infructueuses ou même intentions ratées de démarrer des nouvelles entreprises qui peuvent être un précurseur d'une émergence entrepreneuriale (Aldrich,1999; Eberhart, et al., 2011; Learned,1999; Shane,2001) cités par (Yamakawa & Cardon ,2015). L'adoption de l'entrepreneuriat implique cependant d'accepter tout ce qui va avec, notamment la reconnaissance d'une incertitude a priori irréductible (Venkataraman, 1997).

Après la crise de 1929, la littérature anglo-saxonne a ouvert la voie aux chercheurs pour prospecter le phénomène d'échec entrepreneurial. Les premiers travaux de recherche qui ont débuté dans les années 1930, ont mis l'accent sur les différentes phases de l'échec entrepreneurial et sur l'importance de la mise en œuvre d'un plan prédictif sur la défaillance financière qui est considérée comme étant une étape insidieuse dans le processus d'un échec entrepreneurial (Ramser & Foster, 1931, Fitzpatrick (1932, 1934), Winakor & Smith, 1935 ; Corstvet ,1936 ; Nystrom, 1937 ; Saliers, 1938).

En 1946, la faillite d'une grande société américaine « Penn Central », était un événement exceptionnel, mais ce n'était pas le cas unique, la grande dépression des années 30 et celles qui l'ont précédée ont entraîné l'échec de nombreuses sociétés (Gordon, 1971, p : 347).

Les difficultés financières sont parmi les raisons principales de l'échec entrepreneurial , et la valeur de l'entreprise réside en particulier au niveau de ses actions ordinaires la structure financière inquiète quelque peu la direction et les actionnaires (Gordon,1971, p : 354-355) Jusqu'à le milieu des années 80, les recherches ont été inscrites sur l'aspect prédictive de la



défaillance entrepreneuriale à travers la mise en place et le développement de quelques modèles et méthodes quantitatives (Beaver ,1966 ; Altman ,1968 ; Deakin ,1972 ; Edmister ,1972 ; Taffler & Tisshaw , 1977 ; Altman, et al., 1977, Taffler, 1983 ; Fulmer ,et al. ,1984). Et, vers fin des années 80, dans le cadre d'une approche préventive, plusieurs recherches ont été consacrées à détecter le problème de la faillite d'une entreprise, et tentent d'en extirper les causes et cherchent à déterminer comment l'éviter (Kets de Vries, 1985; Reynolds, 1987, Romanelli, 1989, Weitzel & Johnson 1989). A partir des années 90, les travaux de recherche ont commencé à se focaliser sur l'expérience de l'entrepreneur ou du dirigeant de l'entreprise du fait que son incompetence constitue un vrai danger pour la pérennité de l'entreprise (Altman, 1983, Stuart & Abetti, 1990, Gimeno et al, 1997 ; Chandler & Hanks, 1998).

Sitkin (1992) soutient que l'échec est plus important que le succès pour l'apprentissage, cité par (Cope, 2011, p : 379). Les chercheurs soutiennent que les connaissances des entrepreneurs sont améliorées grâce à l'expérience (Minniti & Bygrave, 2001) cité par (Yamakawa & Cardon, 2015).

(McGrath 1999 , p : 13-16) va dans le sens que les avantages de l'échec n'ont pas reçu suffisamment d'attention par les chercheurs, et les avantages à tirer de la recherche d'opportunités à forte variance, même si cette recherche augmente le potentiel d'échec. En effet, d'autres chercheurs en entrepreneuriat sont cohérents avec ceux qui tirent un avantage de l'échec par apprentissage par exemple (Maidique & Zirger, 1984; Nonaka & Takeuchi, 1995; Starkey, 1998).

Dans ces dernières années, l'échec entrepreneurial n'est plus considéré comme un sujet fragile dans les recherches en entrepreneuriat, de plus que les chercheurs ont changé leur orientation, et commencent à le considérer comme opportunité aux entrepreneurs pour apprendre comment l'éviter ou le confronter par l'apprentissage de l'échec (Politilis & Gabrielson, 2009 ; Aaltonen et al. 2010 ; McKenzie & Woodruff, 2014, Walsh & Cunningham ,2017).

Aujourd'hui et dans un environnement inondé des éléments perturbateurs, les entrepreneurs prennent le risque de se lancer dans un projet entrepreneurial. Certains arrivent à concrétiser leurs objectifs de création et de le dépasser pour créer un business réussi, alors que d'autres vivent dans l'incertitude et le chaos total, ce qui impacte négativement leur business et sa durée de vie.

(Singh et al., 2007,p : 331) ont assuré que la majorité des recherches qui ont été développées dans le domaine de l'entrepreneuriat se sont focalisées sur la réussite entrepreneuriale. Au

regard de la survie et de la performance économique, ce qui a marginalisé en quelque sorte la notion de l'échec entrepreneuriale. L'objectif de notre article est de mettre un éclairage sur l'évolution des regards des chercheurs sur l'échec entrepreneuriale, dès son apparition comme notion pendant la crise de 1929.

De ce fait, nous aurons lieu de répondre à la question de recherche suivante : ***Comment les approches de recherche de l'échec entrepreneurial ont-elles été évoluées depuis sa première apparition ?***

Dans la première partie nous allons discuter le concept du projet entrepreneurial, alors que dans seconde nous allons mettre un éclairage sur le concept d'échec ainsi son évolution à partir de la crise de 1929 jusqu'à la période actuelle.

1. Concept du projet entrepreneurial

Le concept du projet entrepreneurial a été largement négligé par les chercheurs en entrepreneuriat, du fait que leurs travaux ont été focalisés plus sur l'individu entrepreneur qui est considéré comme la pierre angulaire de l'entrepreneuriat. (Soderlund, 2004) a considéré que les propos techniques au sein du domaine du projet sont plus développés que les propos théoriques, cité par (Asquin et al., 2011, p : 8). Pourtant, le projet occupe une place importante au sein du processus entrepreneurial, et le développement de l'entrepreneuriat est fortement associé par le succès des projets entrepreneuriaux.

L'une des premières définitions du projet a été proposée par (Tuman, 1983) et cité par (Prabhakar, 2009, p : 1), qui souligne que le projet est une organisation de personnes dédiées à un but ou à un objectif spécifique. Le projet entrepreneurial est le point d'intersection entre un environnement interne, l'organisation de l'objet lui-même, et un environnement externe c'est-à-dire l'environnement dans lequel le projet va évoluer (Simon, 1991, p : 7). Le projet permet d'acquérir des expériences permettant l'analyse et la résolution des problèmes, la collaboration face à la complication des problèmes, en plus des attitudes critiques, la conscience politique et la responsabilité requise à l'engagement professionnel (Fayolle & Verzat, 2009) cité par (Barès et al., 2011, p : 92). Un projet est une construction de savoir et des relations par anticipation (Fayolle et Degeorge, 2012, p : 131).

2. L'évolution d'échec entrepreneurial

2.1. Concept d'échec entrepreneurial

L'échec a été différemment défini dans la littérature (Zacharakis et al. 1999, McGrath 1999 ; Peat 2007 ; Salminen 2012 ; Ucbasaran et al. 2013 ; Jenkins & McKelvie, 2016 ; Walsh & Cunningham, 2016). (Gilad et al, 1985) cité par (Salminen, 2012, p : 2), soulignent qu'il n'y a



pas d'échec jusqu'à ce que l'entrepreneur cesse d'essayer. (Gaskill et al ;1993), cité par (Arasti 2011, p : 7489), soutient que l'échec d'une entreprise peut être défini comme étant le fait de vouloir ou de devoir vendre ou liquider pour éviter des pertes ou payer des créanciers ou incapacité générale de faire des affaires rentables . De son coté, (Honjo 2000, p : 559) souligne que la défaillance d'une entreprise peut être définie comme une situation dans laquelle les entreprises ne peuvent plus s'acquitter de leurs obligations et ne peuvent donc plus exercer d'activités économiques. (Peat, 2007) cité par (Salminen, 2012, p : 2) considère l'échec comme étant un événement discret de désistement ou de faillite. Ou, alors selon (Ooghe & Prijcker, 2008) c'est un processus conduisant à tout résultat indésirable avec un degré de définitivité variable. En ce qui concerne les entrepreneurs, (Gulst & Maritz 2009), cité par (Salminen, 2012, p : 3), définissent l'échec comme étant un écart par rapport aux attentes souhaitées de l'entrepreneur. Cette définition construit la relativité à l'intérieur du concept puisque l'échec devient une interprétation opposée à un fait. La faillite commerciale de selon Pretorius (2009, p : 1) est une question théorique difficile pour laquelle il existe plusieurs définitions. (Pretorius, 2009, p : 9-11) conclu qu'une entreprise échoue lorsqu'elle devient involontairement incapable d'attirer de nouveaux fonds propres ou de financement par emprunt pour inverser le déclin; par conséquent, vous ne pouvez pas continuer à fonctionner sous la propriété et la gestion actuelles.

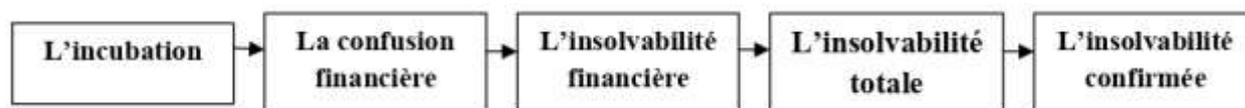
2.2. Evolution d'échec : Modèles et théories des chercheurs entre 1930 et 2020

Les premiers travaux de recherche qui débutent dans les années 1930, ont mis l'accent sur les différentes phases de l'échec entrepreneurial et sur l'importance de la mise en œuvre d'un plan prédictif, notamment sur la défaillance financière qui est considérée une étape insidieuse dans le processus d'un échec entrepreneurial (Fitzpatrick 1934, Nystrom 1937, Saliers, 1938). (Fitzpatrick, 1932) a commencé ses travaux par une étude comparative de 13 ratios d'entreprises ayant échoué et d'autres qui ont réussi (19 pour chaque statut d'entreprise). Il a constaté que, dans la très grande majorité des cas, les entreprises retenues affichaient des ratios favorables tandis que les entreprises défailtantes affichaient des ratios défavorables par rapport aux ratios et tendances «standard». Fitzpatrick (1932) a indiqué que deux ratios importants qui étaient, la valeur nette sur la dette et les bénéfices nets sur la valeur nette. De plus, il a suggéré d'accorder moins d'importance au ratio actuel et au ratio rapide pour les entreprises ayant des passifs à long terme. En 1934, afin de mieux cerner l'événement d'échec, il a mis en place un processus d'échec.

2.2.1. Le modèle de Fitzpatrick (1934, p : 337-340) : processus d'échec entrepreneurial

Il y a en effet plusieurs périodes transitoires d'échec entrepreneurial, car l'échec ne se produit généralement pas aussi rapidement et de manière inattendue qu'un accident, mais elle est généralement passée par plusieurs étapes (Fitzpatrick 1934, p : 337). Une entreprise défaillante peut être comparée à celle d'un individu souffrant d'une maladie mineure qui, si elle n'est pas correctement corrigée, peut se transformer en une maladie grave, voire la mort elle-même, tout comme un léger rhume peut entraîner la grippe ou une attaque très grave de pneumonie (Fitzpatrick 1934, P : 337). L'objectif de l'auteur, était de préciser les étapes de l'échec qui commençant par la période de « l'incubation » d'où des conditions défavorables se développent tranquillement et insidieusement dans une entreprise, et finissant par « l'insolvabilité confirmée », la figure 1 illustre ces étapes constituant le processus d'échec :

Figure N° 1 : Le processus de l'échec entrepreneurial Fitzpatrick (1934)



Source : Ben Yakoub, Amzil, et Achelhi ; 2020 selon Fitzpatrick (1934) « Transitional Stages of Business Failure »

❖ La période d'incubation

Le propriétaire de l'entreprise à ce stade peut ne pas en être conscient, tout comme un individu ignore souvent la présence d'une certaine maladie qui se développe lentement dans sa constitution. Les raisons profondes de ce stade peuvent être des dirigeants inexpérimentés et incompetents. « *Tant que des personnes inexpérimentées et incompetentes sont autorisées à démarrer une entreprise et à tenter leur chance, nous pouvons certainement nous attendre à ce qu'une grande variété de maladies entrepreneuriales se développent discrètement et de manière invisible* » (Fitzpatrick 1934, P : 338). Parfois, les raisons peuvent être que les entreprises n'ont aucune justification économique pour se lancer dans la mer des affaires. Ces derniers échouent depuis le début de leur fonctionnement entrepreneurial.

❖ La confusion financière

Cette difficulté peut s'étendre sur une période relativement courte, la où une entreprise a un besoin urgent de liquidités pour faire face à ses obligations arrivant à échéance, que ce soit le paiement d'intérêts sur des obligations, des hypothèques ou des billets de créanciers à long

terme, le paiement, en partie ou en totalité, des comptes ou des notes des créanciers à court terme, ou la réunion des salaires. Cette confusion peut être due à un certain nombre de facteurs, majeurs ou mineurs, évitables ou inévitables, tels que la concurrence intense des ventes du failli, une grève prolongée dans une communauté, des conditions météorologiques défavorables ou un autre facteur et donc cela peut temporairement réduire le volume normal des ventes et affaiblir ainsi la trésorerie de l'entreprise.

❖ L'insolvabilité financière

Elle se produit lorsqu'une entreprise n'est pas en mesure de se procurer les fonds indispensables pour faire face à ses obligations arrivées à échéance ou urgentes. La direction aura recours à certaines mesures pour remédier à la situation défavorable de l'entreprise.

Dans certains cas, un financier peut être appelé pour prendre en charge l'entreprise, et il s'efforcera de remettre l'entreprise sur pied financièrement. Ou un comité des créanciers peut être nommé pour reprendre ou superviser la gestion, à condition que les difficultés ne soient pas jugées trop graves. Dans d'autres cas, la direction aura recours à de nouveaux financements tels que la vente d'actions ordinaires ou privilégiées ou la vente de dettes à long terme, telles que des obligations et des billets aux investisseurs, afin de se procurer les fonds nécessaires. Ou un réajustement de sa structure financière peut être entrepris en retirant les obligations à long terme et en émettant plus d'actions, communes et privilégiées.

❖ L'insolvabilité totale

Elle se produit lorsque le passif dépasse les actifs physiques. C'est, dans un certain nombre d'exemple, le moment où le grand public et les créanciers qui n'ont pas encore été informés de la véritable situation de l'entreprise s'assurent que l'entreprise à commencer à échouer et estiment le début d'échec. Des mesures peuvent être prises, un comité des créanciers peut être constitué pour prendre le relais de la gestion de l'entreprise. Une telle procédure permet d'économiser le coût d'une saisie, et on peut dire que l'entreprise est « entre les mains des banquiers » ou « entre les créanciers ». Un autre plan est la composition ou le règlement de fait, de cette façon, les créanciers partagent une partie des pertes de l'entreprise afin que l'entreprise puisse retrouver une position solvable. Ainsi, la direction peut vendre des obligations, des billets ou des actions pour obtenir des fonds supplémentaires. L'inefficacité de ces procédures résultera la mise en faillite ou la saisie.

❖ L'insolvabilité confirmée

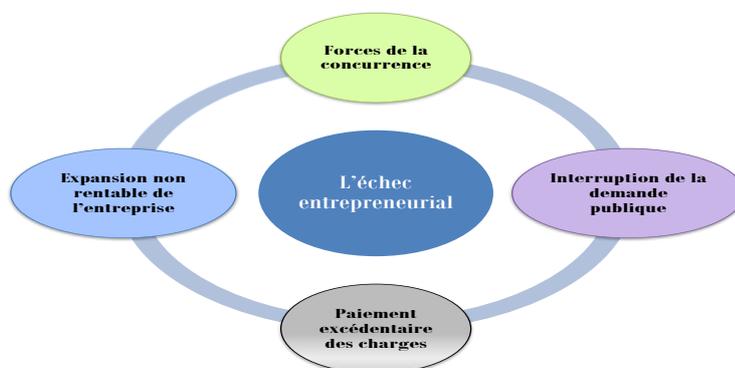
Dans ce stade, des mesures légales ont été prises pour protéger les droits des créanciers en déposant une requête en faillite auprès d'un tribunal de district fédéral. Si la requête est

approuvée par le tribunal, l'entreprise est déclarée en faillite. La faillite peut être volontaire ou involontaire. Un séquestre est nommé par le tribunal pour administrer les affaires de la faillite. Quelques préoccupations, subiront une réorganisation plus ou moins drastique d'un réajustement de leur structure financière et d'un changement d'autres politiques financières et managériales. Mais la grande majorité des entreprises seront fermées car leurs difficultés financières sont trop grandes pour être surmontées. Puisque chaque entreprise propres raisons de défaillance, un examen périodique sera différent de même qu'un individu est invité à consulter régulièrement son médecin. Une analyse et une interprétation régulières et fréquentes des états financiers de la société, correctement préparés par des comptables réputés, sont un moyen très important de détecter les problèmes entrepreneuriaux.

2.2.2. Modèle de Dewing (1941) : Facteurs d'échec entrepreneurial

Dewing (1941) cité par (Peel, 2003, p : 2) a souligné que la réflexion des dirigeants peut être au cœur des raisons d'échec, en plus de quatre facteurs essentiels : les forces de la concurrence, l'expansion de l'entreprise dans un cadre non rentable, l'interruption de la demande publique des biens ou services, et le paiement excédentaire des charges.(Voir la figure 2).

Figure N° 2: Facteurs d'échec entrepreneurial



Source: Ben Yakoub et al., 2020 selon Dewing « The Financial Policy of Corporations (1941)

2.2.3. Modèle de Beaver (1966, p : 77-83) : Méthodologie unidimensionnelle de prédiction financière

Dans le cadre d'une approche prédictive de la défaillance financière qui constitue un facteur majeur de l'échec entrepreneurial selon les chercheurs,(Beaver 1966) a mis à disposition un indicateur simple et efficace qui permet une classification dichotomique des entreprises selon

un ratio plus discriminant qui facilite une prévision de la faillite trois ans avant son apparition. Il a utilisé 30 ratios financiers et 79 paires d'entreprises (échec / non échec). Le meilleur facteur discriminant était le ratio fonds de roulement / dette, qui identifiait correctement 90% des entreprises un an avant la faillite. Le deuxième meilleur facteur discriminant était le ratio revenu net / actif total, qui avait une précision de 88%.

Par la suite de ce modèle multidimensionnelle, peu d'études utilisant le modèle unidimensionnelle pour la prévision des faillites, l'utilisation des modèles multidimensionnelles a été la plus forte dans les modèles statistiques de prédiction.

2.2.4. Modèle de Smith (1966) : Facteurs d'effondrement entrepreneurial

Après avoir analysé un certain nombre de défaillances d'entreprises, a conclu que les principales causes de l'effondrement des entreprises étaient: le manager autocratique, la résistance au changement, le manque de la chance et de contrôle, et la décentralisation de l'entreprise.

⇒ Au-delà de ces modèles combinant entre les étapes et les facteurs, et permettant de mieux comprendre l'événement d'échec, il existe en plein fouet d'autres méthodes quantitatives de prédiction d'échec entrepreneurial par des ratios discriminants (A titre d'exemple, la méthode multidimensionnelle Z-score d'Altman (1968), la méthode de Deakin (1972), le développement de Z-score par Taffler et Tisshaw (1977), et Taffler (1983), la méthode Zeta d'Altman et al, (1977) et la méthode H-score (Fulmer et al ; 1984).

Les méthodes qui ont été les plus efficaces selon les chercheurs sont la méthode de Deakin (1972), la méthode Zeta (Altman et, al., 1977), du fait qu'ils permettent la prédiction de l'échec cinq ans avant son apparition, à l'inverse du modèle de Beaver (1966) qui anticipe l'échec trois ans avant. Selon (Désormiers, 1996) cité par (Rizky 2005, p : 50), le modèle Zeta est considérée comme étant le plus modèle sophistiqué et le plus efficace pour la prédiction de la faillite.

L'échec est considéré comme étant un processus susceptible de progresser à travers de nombreuses phases, et chaque phase étant caractérisée par des symptômes différents, cependant, cela n'était pas correctement reflété par les modèles de prédiction qui suggèrent que toutes les entreprises suivent un processus d'échec uniforme (Balcaene & Ooghe, 2006 ; Ooghe & De Prijcker, 2008) cité par (Walsh & Grace 2012, p : 49), d'où c'était la raison qui a poussé les chercheurs à changer d'orientation vers les méthodes qualitatives comme un vrai moyen pour comprendre l'échec entrepreneurial dans ces dernières années.

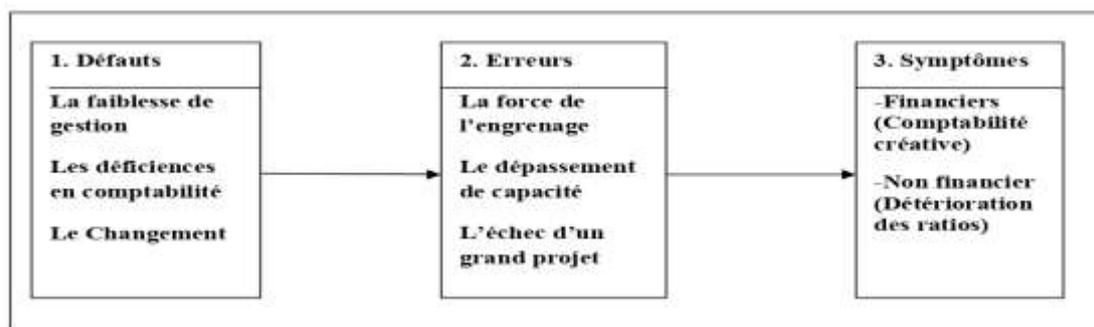
Ross et Kami (1973), cité par (Peel 2003, p : 3) dans une étude majeure sur l'échec des

entreprises, ont conclu que la mauvaise gestion était le principal facteur responsable de l'effondrement des entreprises. Ils ont formulé une liste de «Dix commandements», pour éviter l'échec, tel qu'une stratégie claire, contrôles assurés, participation de tous les membres des conseils, profonde gestion... etc. Si la direction veut éviter la faillite, elle ne doit pas enfreindre ces commandements qui comprennent tous les membres du conseil d'administration dont ils doivent participer activement et aucune règle ne concerne un seul membre.

2.2.5. Le modèle d'Argenti (1976, p : 14) : La séquence d'échec entrepreneurial

Argenti (1976), a mis l'accent dans ses travaux sur, les défauts de gestion, les causes et les symptômes d'échec entrepreneurial, ce qui est précisé dans la figure 3 :

Figure N° 3: La séquence d'échec



Source: Corporate Planning and Corporate Collapse (Argenti 1976, p: 14)

Argenti (1976) a proposé trois variables successives constituant le processus prévisible d'échec :

- ❖ **Les défauts de gestions** : Il s'agit des faiblesses de gestion (dirigeant autocratique) et les déficits comptables (le contrôle budgétaire). Chaque défaut reçoit une note, et une note de 10 ou plus sur 45 possibles est jugée insatisfaisante.
- ❖ **Les erreurs** : Ils se produisent au fil du temps à cause des défauts, et comprennent un engrenage élevé, un dépassement de capacité ou l'échec d'un grand projet. Un score de plus de 15 sur 45 possibles est jugé insatisfaisant.
- ❖ **Symptômes d'échec** : Les erreurs entraîneront éventuellement des symptômes d'échec visibles, comme, la détérioration des ratios ou comptabilité créative. Si le score global est supérieur à 25, la société présente de nombreux signes précédant l'échec.

Dans le même sens de Ross et Kami (1973), Altman (1983), cité par (Peel, 2003, p : 3), a

rendu compte des résultats d'une enquête menée en 1980, qui a examiné les facteurs de causalité associés à la faillite de 15 000 entreprises américaines. Le résultat le plus frappant à en ressort est que la cause écrasante de la faillite des entreprises est l'incompétence managériale plus de 94% de toutes les défaillances étant associées à un manque d'expérience managériale, à une expérience déséquilibrée ou à une simple incompétence. Alors que les facteurs qui restent avec un pourcentage faible se reflètent par la négligence, la fraude ... etc. Il a conclu que la propension d'une entreprise à échouer est accrue pendant les périodes de croissance économique réduite, de performance boursière et des conditions de masse monétaire.

Bathory (1984) cité par (Peel, 2003, p : 3), dans son ouvrage sur la faillite des entreprises, a développé une analyse tripartite de la faillite des entreprises. Il soutient que l'insolvabilité des entreprises peut être classée en trois groupes ayant chacun ses propres caractéristiques:

- ❖ **Insolvabilité aiguë:** trésorerie insuffisante à court ou à long terme pour faire face aux obligations financières à leur échéance.
- ❖ **Insolvabilité chronique:** incapacité à respecter ses obligations financières à leur échéance sur deux exercices comptables ou plus.
- ❖ **Insolvabilité terminale:** incapacité à financer des modifications plus ou moins permanentes du bilan.

2.2.6. Le modèle de Weitzel et Johnsson (1989) : Processus du déclin organisationnel

Figure N° 4 : Processus du déclin organisationnel

Questions diagnostiques de base pour l'évaluation organisationnelle des conditions de déclin	
Étapes	Questions
1. Etape aveugle :	Existe-t-il suffisamment des systèmes de contrôle interne et externe des conditions susceptibles d'affecter la viabilité à long terme de l'organisation ?
2. Etape d'inaction :	L'information est-elle traduite en «points de déclenchement» ou en mécanismes intégrés conçus pour précipiter des actions correctives aux niveaux appropriés de l'organisation?
3. Etape défectueuse :	Les décideurs de l'organisation utilisent-ils les informations appropriées pour trouver des solutions aux problèmes critiques? L'organisation dispose-t-elle des procédures efficaces pour mettre en œuvre les changements?
4. Etape de crise :	Les organisations disposent-elles des ressources suffisantes et de mécanismes efficaces pour une réorganisation majeure?
5. Etape de dissolution :	Le leadership organisationnel est-il prêt et capable de gérer une clôture ou une liquidation ?

Source : (Weitzel et Johnsson 1989, p : 97)

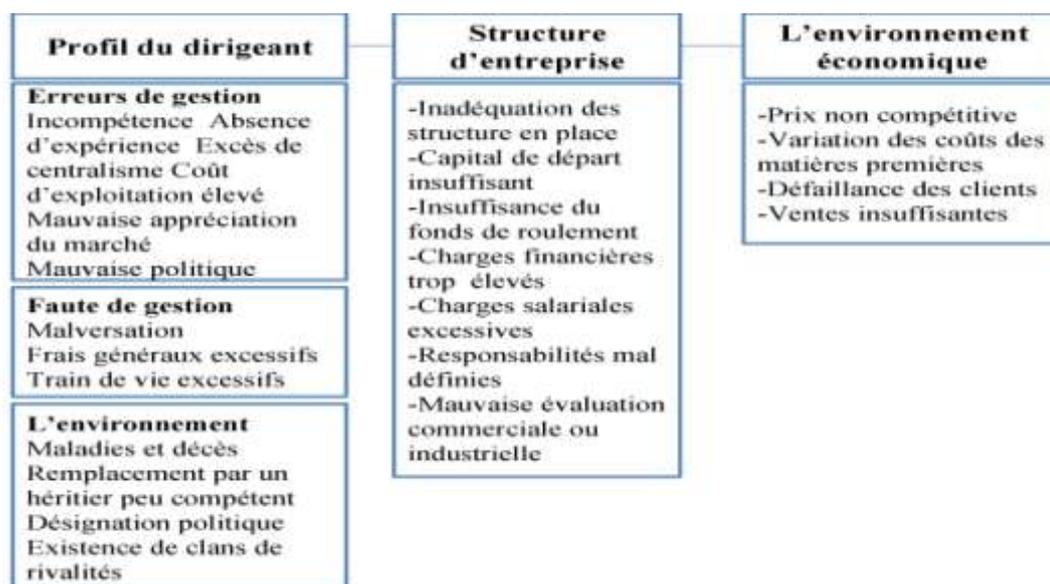
Le déclin se produit progressivement, et les étapes distinctes du déclin organisationnel ont été développées en détail par Weitzel et Johnsson en 1989. Selon les deux auteurs, le déclin

s'engendre lorsqu'une organisation ne parvient pas à anticiper, reconnaître, éviter, neutraliser ou s'adapter aux pressions externes ou internes qui menacent la survie à long terme de l'organisation (Weitzel et Johnsson, 1989, p : 97). Par absence des mesures correctives appropriées, les organisations en déclin passeront par les cinq étapes suivantes (mentionnées dans la figure 4) :

- ❖ **L'étape aveugle** : C'est lorsque l'organisation n'est pas en mesure de reconnaître les changements d'où le déclin commence.
- ❖ **L'étape d'inaction** : L'organisation reconnaît les problèmes, mais ne prend pas des mesures correctives en raison des coûts perçus de la réforme ou confusion sur les réponses appropriées d'où le déclin devient perceptible.
- ❖ **L'étape d'action défectueuse** : L'organisation prend une forme d'action, mais la réponse est inefficace en raison de décisions incorrectes ou mise en œuvre inadéquate.
- ❖ **L'étape de crise** : La désunion interne augmente à mesure que l'organisation reconnaît cette action drastique est nécessaire, mais ne se produit pas. La dernière chance pour l'entreprise est d'effectuer des changements révolutionnaires.
- ❖ **L'étape de dissolution** : Les efforts de réforme ont échoué, stimulant une intense les conflits internes et la sortie des membres et du personnel clés. Quel que soit le niveau d'effort, la disparition de l'organisation peut ne plus être évitée.

2.2.7. Le modèle de Crucifix et Derni (1992) : Facteurs et symptômes d'échec entrepreneurial

Figure N° 5 : Facteurs et symptômes d'échec entrepreneurial

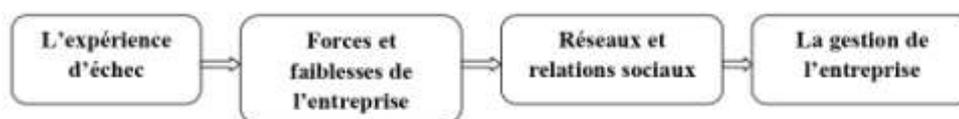


Source : Crucifix et Derni 1992, cité par Risqy, 2005, p : 39

Crucifix et Derni (1992), ont souligné également dans leur ouvrage les facteurs analytiques et prévisionnels des difficultés entrepreneuriales, et les déterminants spécifiques des causes profondes et symptômes d'échec entrepreneurial (Voir la figure 5).

2.2.8. Modèle de Cope (2005) : Thèmes d'apprentissage par échec

Figure N° 6 : Thèmes d'apprentissage par échec



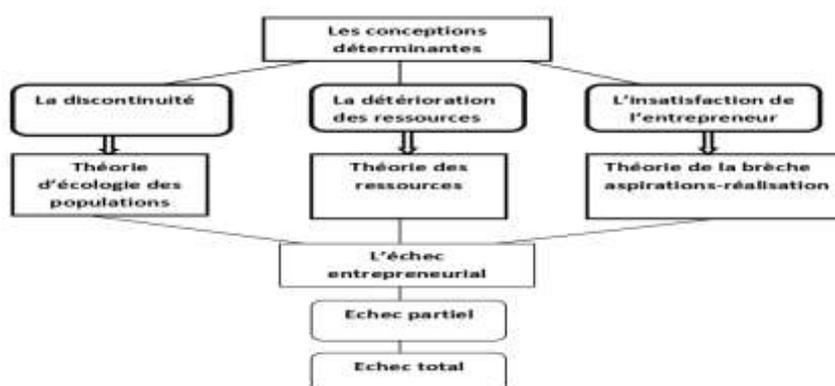
Source : Ben Yakoub et al., 2020 selon Cope (2005)

Cope (2005) cité par (Walsh & Cunningham 2017, p : 692) a identifié quatre grands thèmes qui englobent l'apprentissage entrepreneurial de l'échec. (Voir la figure 6).

- ❖ **L'expérience d'échec**, qui permet un vaste apprentissage transformateur de soi (forces, faiblesses, compétences, attitudes, croyances) et des domaines à développer.
- ❖ **La force de l'entreprise**, là où il sera un entrepreneur possédant une meilleure perspective sur les détails de l'entreprise mieux comprendre les raisons de l'échec.
- ❖ **Les réseaux et les relations**, qui sont liés aux résultats d'apprentissage social, les entrepreneurs doivent assurer la gestion des relations tant au sein de l'entreprise que dans leur réseau élargi.
- ❖ **La gestion d'entreprise**, ce résultat d'apprentissage transcende le contexte d'échec spécifique et donne aux entrepreneurs les compétences nécessaires pour diriger et gérer des activités entrepreneuriales.

2.2.9. Le modèle de Smida et khelil (2010, p : 70-83) : théories et typologie d'échec

Figure N° 7 : Théorie et typologie d'échec Smida et khelil (2010)



Source : Ben Yakoub et al., 2020 selon Smida et khelil (2010)

La figure 7 déterminer la vision de (Smida & khelil 2010, p : 83), qui ont proposé un regard global de l'échec entrepreneurial selon trois théories : la théorie d'écologie des populations, la théorie des ressources et la théorie de la brèche aspirations-réalisations. Selon les deux auteurs pour mieux expliciter le phénomène, trois conceptions sont utiles : la continuité, les ressources, et la satisfaction de l'entrepreneur à travers ces théories et conceptions.

2.2.10. Le modèle de McKenzie et Woodruff (2014) : Eléments nécessaires d'apprentissage par échec.

Figure 8 : Eléments d'apprentissage par échec McKenzie et Woodruff (2014)



Source : Ben Yakoub, Amzil et Achelhi (2020) selon Mckenzie et Woodruff (2014)

D'après la figure 8, pour tirer des enseignements de la prochaine génération d'études, nous pensons que les éléments suivants sont nécessaires (McKenzie & Woodruff 2014, p : 79-80) :

- ❖ **Analyser des échantillons beaucoup plus grands ou des entreprises plus homogènes:** Plutôt que plus d'études avec 100 à 500 personnes dans chaque groupe de traitement afin d'augmenter la puissance des études et permettrait une meilleure prise en compte des types de personnes pour qui la formation est la plus efficace.
- ❖ **Utiliser une meilleure mesure des résultats:** La mesure des bénéfices et des revenus des entreprises a constitué un défi pour de nombreuses études, et peu de preuves sont disponibles sur comment la formation modifie le processus de production d'une entreprise.
- ❖ **Concevoir des expériences pour mesurer les retombées:** Ces expériences pourraient inclure une plus grande utilisation des données du système de positionnement mondial pour mesurer les retombées locales (Gibson & McKenzie, 2007).
- ❖ **Mesurer les trajectoires des résultats sur des périodes plus longues:** Les impacts de la formation peuvent différer à court et à moyen terme. Mesurer les résultats à plusieurs points dans le temps permettrait de mieux comprendre si les effets prennent

du temps à se matérialiser ou si les effets qui émergent rapidement persistent.

- ❖ **Tester quels éléments du contenu est importants** : avec des échantillons plus importants, des études pourraient s'appuyer sur les travaux de Drexler et al. (2012) et tester différentes formes de formation pour déterminer quels éléments des compétences ont le plus grand impact et si la formation doit se concentrer sur la personnalité entrepreneuriale ainsi que sur les processus.
- ❖ **Comprendre les défaillances du marché et créer des solutions basées sur le marché**: Presque toutes les études ont dispensé une formation gratuite et ont rencontré des difficultés d'adhésion. Il existe de nombreuses questions ouvertes concernant le développement d'un marché pour ces services aux entreprises et les types de politiques qui pourraient surmonter les défaillances du marché qui empêchent les entreprises d'utiliser ces marchés.

3. Méthodologie de recherche et discussions

Le but ultime de ce travail était de comprendre le cadre théorique de l'évolution de l'échec entrepreneurial, et de le discerner en tant que phénomène, donc le positionnement épistémologique dans lequel il s'inscrit c'est l'interprétativisme. C'est dans ce sens que notre travail va mettre en lumière la notion de l'échec entrepreneurial, via une recherche bibliographique. Notre recherche s'est focalisée sur une collecte et analyse bien détaillée des travaux antécédents, un traitement des articles, des thèses et des ouvrages. Les données théoriques collectées contiennent des ancrages théoriques pertinents, sur les concepts clés des axes traités littéralement, qui permettent de refléter le noyau du problème d'échec entrepreneurial.

Au-delà des travaux et modèles de recherche focalisés sur les facteurs, plusieurs d'autres auteurs ont également mis l'accent dans leurs travaux sur les raisons d'échec entrepreneurial (par exemple, Cooper et al, 1994 ; Romanelli, 1989 ; Shepherd, et al, 2000) cités par (Shepherd, 2003). Dans le même sens de Ross et Kami (1973) et Altman (1983), plusieurs recherches ont montré l'intensité de l'expérience insuffisante des entrepreneurs sur l'avenir de leurs organisations, il s'est avéré que les entrepreneurs les plus expérimentés possèdent les connaissances nécessaires pour remplir plus efficacement les rôles et les tâches nécessaires au succès de leurs entreprises (Stuart & Abetti, 1990 ; Gimeno et al, 1997 ; Chandler & Hanks, 1998). Au cours de ces dernières années, les recherches ont commencé à traiter d'autres dimensions d'échec tels que ses conséquences au niveau psychologique, économique et social

(Singh et al 2007; Singh et al 2015 ; Cope, 2011;Ucbasaran et al, 2013 ; Byrne & Shepherd ; 2015), ainsi ses théories, typologie et scénarios (Smida & khelil 2010). De plus, l'échec devient dans les travaux de recherche comme une phase primordiale à la réussite d'un processus entrepreneurial (Amankwah-Amoah 2019), qui mérite d'être étudiée en profondeur (Jenkins et Mckelvie, 2016). L'entrepreneuriat peut être un voyage émotionnel (Baron, 2008) cité par (Walsh& Cunnigham 2017, p : 700), et l'échec est une expérience intensément affective (Shepherd et al. 2009 ; Cope, 2011) cité par (Walsh & Cunnigham 2017, p : 700).L'échec peut rompre le lien émotionnel entre l'entrepreneur et l'idée (Shepherd & Kuratko, 2009; Wolfe & Shepherd, 2015). Selon (Walsh & Cunnigham 2017, p : 700), les coûts émotionnels d'échec peuvent être aggravés et l'estime de soi d'une personne peut être endommagée (Crocker & Wolfe, 2001), mais la prise de responsabilité peut constituer une purgation de cette situation (Mantere et al, 2013).

Conclusion

L'examen de la littérature nous a permis d'avoir un éclairage théorique sur les approches de recherche qui traitent l'échec entrepreneurial selon les points de vue des auteurs dans chaque période. En commençant, par des modèles qui présentent les étapes et les profondes raisons d'où les difficultés financières jouent le rôle de l'orchestre, ces travaux ont suscité les dirigeants à prédire la défaillance entrepreneuriale surtout financière. Après une période, les travaux des chercheurs ont continué à analyser les facteurs principaux d'échec mais dans le cadre d'une approche préventive, d'où le principe est de détecter les symptômes de l'échec par les dirigeants et faire un plan d'action face à ces symptômes et ne se focaliser pas juste sur la prédiction. Et vers la fin des années 90, les recherches ont été dirigées vers l'étude des avantages de l'échec entrepreneurial sur l'apprentissage par expérience pour éviter les mêmes fautes dans les projets futurs. L'approche d'apprentissage par échec a été largement développée dans les travaux récents qui commencent à s'intéresser au bon côté de ce phénomène.

En effet, notre objectif est de mettre en lumière le thème de l'échec entrepreneuriale tant que thématique de recherche pour éclaircir aux futurs entrepreneurs les fautes à éviter afin de garantir la continuité en premier lieu de leur business et d'inaugurer en deuxième lieu la voie royale pour la pérennité de leurs business et la création de la performance.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaltonen, S Blackburn, R., & Heinonen, J. (2010)**, Exploring entrepreneurial exits: a study of individual exit experiences in Finland and the UK. The theory and practice of entrepreneurship: *Frontiers in European entrepreneurship research*, 145-167.
- Aldrich, H. E. (1999)**, *Organizations evolving*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Altman E. I. (1968)**, Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy », *Journal of Finance*, vol. 23, n° 4, pp. 589-609.
- Altman, E.I. (1983)**, *Corporate Financial Distress A Complete Guide to Predicting, Avoiding, and Dealing with Bankruptcy*. Wiley Interscience, John Wiley and Sons.
- Altman, E.I, Haldeman, R.G. & Narayanan (1977)**, P. ZETA Analysis: a New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation. *Journal of Banking and Finance*, 1, 171-198.
- Amankwah-Amoah, J. (2019)**, Business Failures around the world: Emerging trends and new research Agenda, *Journal of business Research* 98, (367-369).
- Arasti .Z., (2011)**, An empirical study on the causes of business failure in Iranian context, *African Journal of Business Management*, Vol 5 N°17, pp: 7488-7498.
- Argenti J. (1976)**, *Corporate Planning and Corporate Collapse*, Pette Stree Lodge, Woodbridge, Suffolk New Work., P: 12-17.
- Asquin .A, Roland Condor, & Christophe Schmitt (2011)**, *Revue de l'entrepreneuriat* Vol, 10 Pages 7-14.
- Balcaen, S. & Ooghe, H (2006)**, 35 years of Studies on Business Failure: An Overview of the Classical Statistical Methodologies and their Related Problems. *The British Accounting Review*, 38(1), 63-93.
- Barès, F, Houé, T, & Jacquot, T (2011)**, Le projet « junior-entreprise » comme outil pertinent d'initiation à l'entrepreneuriat : une analyse des comportements et des compétences, *Revue de l'entrepreneuriat*, N°2, vol .10, page 89-119.
- Baron, R. (2008)**, the rule of affect in the entrepreneurial process, *Academy of Management Review*, Vole. 33 N 2, PP.328-340.
- Bathory, A. (1984)**, *Predicting Corporate Collapse* (Financial Times Business Information, 1984).
- Baumol, W. J. (1993)**, *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Beaver W. H. (1966)**, Financial ratios as predictor of failure - Empirical Research, *Journal of Accounting Research*, supplement n° 4, pp. 71-111.

Birch, D. (1979), The job generation process. Cambridge, MA: MIT Program on Neighborhood and Regional Change.

Byrne O, & Shepherd, D. A. (2015), Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375- 405.

Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1998), An examination of the substitutability of founders' human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13: 353-369

Cole, A.H (1942), Entrepreneurship as an area of research. *Journal of economic history supplement* 2,118-126.

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

Cope, J. (2011), Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 604-623.

Cope, J. (2005), "Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 No. 4, pp. 373-397.

Corstvet .E. (1936), Inadequate Bookkeeping as a Factor in Business Failure , *The Yale Law Journal Company, Inc.* Vol. 45, No. 7 (May, 1936), pp. 1201-1222.

Crocker, J. & Wolfe, C.T. (2001), Contingencies of self-worth, *Psychological Review*, Vol. 108 No. 3, pp. 593-623.

Crucifix, F. et Demi, A. (1992), Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise. Maxima, Laurent du Mesnil, Collection Comprendre Pour Agir.

Deakin E. B. (1972), A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure, *Journal of Accounting Research*, vol. 10, n° 1, pp. 167-179.

Désormiers, M. (1996), Prédiction de la détresse financière par le réseau de neurones artificielles. UQA.M, août, 101 pages.

Dewing A. S. (1941), *The Financial Policy of Corporations*, Fourth Ed., Vol. II (New York: Ronald Press, 1941).

Drexler, A. G. Fischer, & A. Schoar (2012), "Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb." Mimeo. London School of Economics.

Eberhart, R. N, Eesley, C., & Eisenhardt, K. M. (2011), Failure is an option: Failure barriers and new firm performance. Working paper, Stanford University.

Edmister R. O. (1972), An Empirical Test of Financial Ratios Analysis for Small Business Failure Prediction », *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, vol. 7, n° 2, pp. 1477-1493.

Elkahlaoui A. (2020), « L'éducation à l'esprit d'entreprendre dans le premier cycle de l'enseignement secondaire marocain (Exemple du français) », *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 1: Numéro 2» pp : 365 – 387.

Fayolle A. et Degeorge J.M (2012), « Dynamique entrepreneuriale, le comportement de l'entrepreneur », édition de Boeck, Mai 2012, ISSN : 2031-4965.

Fayolle, A. & Verzat C. (2009), Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 2, pp. 1-15.

Fitzpatrick P. (1932), « A comparison of ratios of successful industrial enterprises with those of failed firms », *Certified Public Accountant*.

Fitzpatrick P. J. (1934), Transitional Stages of Business Failure, *The Accounting Review*, vol. 9, n° 4, pp. 337-340.

Fulmer, J. G, Jr., Moon, J. E., Gavin, T. A., & Erwin, M. J. (1984), "A bankruptcy classification model for small firms." *Journal of Commercial Bank lending*, 25-37.

Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1993), A Factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business management*, 34(4), 8-31.

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

Gibson, J., & D. McKenzie. (2007), Using Global Positioning Systems in Household Surveys for Better Economics and Better Policy, *World Bank Research Observer* 22 (2): 217–41.

Gilad, B. & Kaish, S. & Loeb, P. D., (1985), "A theory of surprise and business failure," *Journal of Behavioral Economics*, Elsevier, vol. 14(1), pages 35-55.

Gordon, M.J. (1971), Towards a theory of financial distress, *Volume 26, Issue 2 May 1971* Pages 347-356.

Gulst, N., & Maritz P. A. (2009), Venture failure: Commonalities and causes. AGSE Conference, February 2009, Adelaide.

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

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

Julien & Cardieux. (2010), La mesure de l'entrepreneuriat, rapport d'étude Bibliothèque et Archives nationales du Québec 4e trimestre , ISBN 978-2-550-60608-6 , P : 1-90.

Kets de Vries, M. (1985), The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6): 160-167

Learned, K. E. (1999), What happened before the organization? A mode of organizational formation. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 77(1), 39.

Maidique, M. A., & Zirger, B. (1984), A study of success and failure in product innovation: The case of the U.S. electronics industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 31: 192-20.

Mantere, S, Aula, P., Schildt, H. & Vaara, E. (2013), "Narrative attributions of entrepreneurial failure", *Journal of Business Venturing*, Vol. 28 No. 4, pp. 459-473.

McGrath, R. G. (1999), Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, 24(1), 13-30.

McKenzie D , & Woodruff Ch (2014), What Are We Learning from Business Training and Entrepreneurship Evaluations around the Developing World? *The World Bank Research Observer*, Volume 29, Issue 1, February 2014, Pages 48–82.

Minniti M. & Bygrave W. (2001), A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, pp. 5-16.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University.

Nystrom P.H. (1937), Reviewed Work(s): *The Problem of Business Failures* by P. J. Fitz Patrick Sage Publications, Inc. on behalf of American Marketing Association.

Ooghe, H., & Prijcker, S. D. (2008), Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, 46(2), 223–242.

Peat, M. (2007), Factors Affecting the Probability of Bankruptcy: A Managerial Decision Based Approach, *Abacus*, Vol. 43, No. 3, pp. 303-324.

Peel, M.J (2003), *The Liquidation/Merger Alternative*, Edition Beardbooks, 208 pages.

Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009), Entrepreneurs attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383.

Prabhakar.G.P, (2009), Projects and Their Management: A Literature Review, International Journal of Business and Management, Vol 3 N°8, pp: 1-7.

Pretorius.M,(2009), Defining business decline , failure , turnaround : A content analysis, The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, volume 2 issue 1.

Ramser, J. & Foster, L. (1931), “A Demonstration of Ratio Analysis”, Bulletin 40, Bureau of Business Research, University of Illinois, and Urbana.IL.

Reynolds, P. D. (1987), New firms: Societal contribution vs. potential. Journal of Business Venturing, 2: 216-231.

Risqy (2005), Prévoir la défaillance des PME : Mémoire présenté à Université de Quebec à Trois rivières, 147 pages.

Romanelli, E. (1989), Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. Administrative Science Quarterly, 34: 369-387.

Ross, Joel E., & Michael J. Kami (1973), Corporate Management in Crisis. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Saliers E. A. (1938), The Problem of Business Failures, Accounting Review, vol. 13, n° 1, pp. 115-116.

Salminen. J (2012), What is business failure? A philosophical perspective Conference: Proceedings of 7th South East European Doctoral Student Conference At: Thessaloniki, Greece.

Shane, S. (2001), Organizational incentives and organizational mortality. Organization Science, 72(2), 13.

Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000), new venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. Journal of Business Venturing, 15: 393-410.

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. & 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., Dean A. & Covin, Jeffrey G. & Kuratko, Donald F., (2009), Project failure from corporate entrepreneurship: managing the grief process, Journal of Business Venturing Vol. 24 No. 6, pp. 588-600.

Simon H. A(1991), Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Dunod, Paris, 1991

Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007), Coping with entrepreneurial failure, Journal of Management & Organization, vol. 13, no 4, p. 331-344.

Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2015), Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166.

Sitkin, S. (1992), Learning through Failure: The Strategy of Small Losses, L.L. Cummings, B.M. Staw, eds. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 231-266.

Smith, R. A. (1966), *Corporations in Crisis*, New York: Doubleday and Co. Inc.

Smida A., et Khelil N. (2010), « Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie basée sur une approche intégrative », *Revue Internationale PME*, vol. 23, n° 2, pp. 65-106.

Söderlund ,J. (2004), Building theories of project management: past research, questions for the future, *International Journal of Project Management*, Vol. 22.

Starkey, K. (1998), What can we learn from the learning organization? *Human Relations*, 51: 531-54.

Stuart, R.W., & Abetti , P.A. (1990), Impact of entrepreneurial and management experience on early performance . *Journal of business venturing*, 5: 151-162.

Taffler, R.J. (1983), 'The assessment of company solvency and performance using a statistical model'. *Accounting and Business Research*, 15(52):295-308.

Taffler, R.J. & Tishaw, H. (1977), Going, Going, gone Four Factors Which Predict. *Accountancy* 88(1003), 50-54.

Tuman, G.J. (1983), Development and implementation of effective project management information and control systems", in Cleland, D.I. & King, W.R. (eds.) *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold Co., 495-532.

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

Venkataraman, S. (1997), The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective, *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol 3, p: 119-138;

Walsh and S.Grace (2012), *The Process of Business Failure: Internal Management Perspectives* , PHD thesis , supervised by Cunnigham , College of Business, Public Policy and Law National University of Ireland Galway, 331 pages.

Walsh, G. S., & Cunningham, J. A. (2016), Business failure and entrepreneurship: emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163-285.

Walsh, G. S. & Cunningham, J. A. (2017), Regenerative failure and attribution: Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research*, 23(4), 688-707.

Weitzel W. & E. Jonsson (1989), Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 1, 1989, pp. 91-109.

Winakor, A. & Smith, R. (1935), Changes in the financial structure of unsuccessful industrial corporations, Bulletin 51, Bureau of Business Research, University of Illinois, Urbana.IL.

Wolfe, M.T. & Shepherd, D.A. (2015), ‘Bouncing Back’ from a loss: entrepreneurial orientation, emotions, and failure narratives”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39 No. 3, pp. 675-700.

Yamakawa & M, S, Cardon (2015), Casual ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44 (4): 797-820.

Zacharakis, A.L., Meyer, G. & DeCastro, J. (1999), Differing perceptions of new venture failure: A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 37 (3): 1-14.