Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Volume 8 : numéro 1

L'échec des entreprises sous l'angle des perspectives déterministe et volontariste

Deterministic and voluntaristic perspectives on business failure

EL MANDILI Abdelmajid
Docteur en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad de Marrakech
Laboratoire Interdisciplinaire de recherche en Management et Droit (LIRE-MD)
Maroc

Date de soumission : 11/12/2023
Date d'acceptation : 26/02/2024
Pour citer cet article : EL MANDILI. A. (2024) « L'échec des entreprises sous l'angle des perspectives déterministe et volontariste », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 1 » pp : 146-170.

Résumé :

L'échec entrepreneurial, thème continuant à gagner de l'espace dans le monde académique, fait appel à plusieurs courants théoriques généralement inclus dans la perspective déterministe ou volontariste. Alors que la première confirme la suprématie des contraintes de l'environnement externe, la deuxième présume l'inverse en considérant que le manager, à travers ses décisions entrepreneuriales, exerce un contrôle sur le sort de son entreprise. Certes, la pluralité des cadres d'analyse permet d'assurer une compréhension globale d'un phénomène donnée. Toutefois, dans le cas de l'échec entrepreneurial, la littérature souligne que cet objectif est loin d'être atteint. En plus de l'absence d'une définition consensuelle, les chercheurs ont pendant longtemps tenté d'expliquer ce phénomène en recourant à des perspectives singulières. Ce n'est que récemment qu'on assiste à la publication de travaux qui propose des modèles holistiques conciliant les perspectives volontariste et déterministe. Cette contribution se veut, ainsi, comme une tentative modeste, pour mettre à la disposition du public intéressé une revue de littérature capable de soulever l'ambiguïté relative à ce phénomène.

Mots clés : Échec entrepreneurial ; Écologie des populations ; Organisation industrielle ; Vision basée sur les compétences ; Approche affective

Abstract:

Entrepreneurial failure, a theme that continues to gain ground in the academic world, calls on several theoretical currents generally included in the deterministic or voluntarist perspective. While the former confirms the supremacy of external environmental constraints, the latter assumes the opposite, considering that the manager, through his entrepreneurial decisions, exercises control over the fate of his company. Admittedly, the plurality of analytical frameworks ensures a global understanding of a given phenomenon. However, in the case of entrepreneurial failure, the literature points out that this objective is far from being achieved. In addition to the absence of a consensual definition, researchers have long attempted to explain the phenomenon from singular perspectives. It's only recently that we've seen the publication of works that propose holistic models reconciling voluntarist and determinist perspectives. This contribution is therefore a modest attempt to provide the interested public with a review of the literature capable of raising the ambiguity surrounding this phenomenon.

Keywords: Entrepreneurial failure; Population ecology; Industrial organization; Competence-based-view; Affective approach

Introduction

Il est largement reconnu que l'entrepreneuriat est une voie importante pour le développement des nations étant donné qu'il permet de réduire les taux de chômage et contribue à la croissance économique (Bosma et al., 2018). Consciente des vois de développement que permet d'atteindre l'entrepreneuriat, les autorités étatiques s'intéressent de plus en plus à la santé des petites et moyennes entreprises en agissant sur plusieurs piliers comme l'accès au financement et la disponibilité de l'accompagnement entrepreneurial. Mais, en dépit des efforts déployés, les taux d'échec ne cessent pas de croitre, de plus suite à la propagation de la pandémie Covid-19 (Amankwah-Amoah J., et al. 2021). En période de crise ou dans le contexte d'une faible croissance, l'intérêt porté à l'explication de l'échec entrepreneurial devient plus important (Kücher & Feldbauer-Durstmüller, 2019).

Depuis la multitude des recommandations appelant à procéder à davantage de recherches dans le domaine de l'échec entrepreneurial (Whetten, 1980), plusieurs étapes importantes ont été franchies (Amankwah-Amoah J., 2016). Toutefois, nous sommes loin de mieux comprendre ce phénomène à travers notamment la recherche de liens de causalités précis, susceptibles de l'expliquer (Kücher A. et al. 2019). Il a été constaté, en effet, que la littérature l'abordant est dispersée entre plusieurs grands champs de recherche comptant l'organisation industrielle, l'écologie des organisations, les études organisationnelles et la psychologie des organisations, reflétant ainsi une division claire entre perspective déterministe et volontariste (Mellahi & Wilkinson 2004).

La littérature s'inscrivant dans le cadre du point de vue déterministe concerne principalement l'écologie organisationnelle et l'organisation industrielle. Pour la théorie de l'écologie des organisations, la survie des entreprises est définie par des processus de sélection environnementale (Hannan & Freeman, 1977, 1984, 1989 ; Stinchombe, 1965). Autrement dit, ce sont les forces environnementales qui déterminent qui sont les entreprises qui peuvent survivre et celles qui sont vouées à l'échec (Mellahi & Wilkinson, 2004). Ce point de vue présume également que les changements organisationnels sont problématiques et peuvent réduire les chances de survie des entreprises en raison d'une moindre stabilité.

À l'opposé, la perspective volontariste qui englobe la littérature sur le choix stratégique ou l'adaptation rationnelle. Cette perspective présume que les lacunes internes sont principalement

à l'origine de l'échec de l'entreprise (Mellahi & Wilkinson, 2004). En ce sens, l'échec entrepreneurial parvient lorsque les ressources de l'entreprise ne sont pas adéquates aux besoins imposés par l'environnement en plus des actions malmenées par les dirigeants en réponse au déclin de l'entreprise engendré par cette inadéquation. A l'encontre de la perspective déterministe, la perspective volontariste présume que le changement organisationnel n'est en effet qu'un processus d'adaptation de l'entreprise à l'environnement externe et permet par conséquence d'améliorer leurs chances de survie.

La multitude des disciplines auxquels l'échec entrepreneurial fait appel, en plus de la pluralité des niveaux d'analyse font de l'accumulation des connaissances dans ce domaine un objectif loin d'être atteint et conduisent, en conséquence, à une fragmentation des connaissances dans ce sens (Mellahi & Wilkinson 2004). Dans ce contexte, nous souhaitons, à travers la présente contribution d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : Quels sont les principaux soubassements théoriques servant à l'analyse de l'échec entrepreneurial ? en faisant ainsi, nous serons en mesure de mettre à la disposition des chercheurs une revue de littérature susceptible de leur permettre de mieux comprendre l'échec des entreprises.

Pour pouvoir répondre à cette question centrale, nous allons mener une revue de littérature des articles théoriques qui ont servi de bases aux principaux articles se rapportant au sujet de l'échec entrepreneurial. Nous allons, ainsi, organiser notre article en quatre sections : la première sera consacrée à faire un rappel des principales conceptions de l'échec entrepreneurial. La deuxième section sera réservée à la présentation des courants théoriques inclus dans la perspective déterministe avant de s'intéresser à la perspective volontariste dans une troisième section. Finalement, nous allons essayer de passer en revue les principaux travaux qui ont cherché à concilier les perspectives volontariste et déterministe.

1 Définition de l'échec entrepreneurial

La littérature sous-jacente marque la multitude des définitions relative à l'échec entrepreneurial. Chaque chercheur, en effet, en formule une en fonction des données auxquelles il croit pouvoir accéder (Leidecker, 1988). Ainsi, une organisation échoue lorsque sa compétitivité se détériore pour des raisons actuelles ou anticipées au-dessous d'un seuil menaçant sa viabilité (Mellahi, et al. 2005). De ce fait, une situation d'échec peut être identifiée en se référant à trois types de

symptômes qui sont : la dégradation de la part de marché, un faible rendement accompagné d'une compétitivité négative, et un rétrécissement critique.

Gillespie, et al. (2009) en formulent une définition processuelle à travers, à la fois, ses antécédents et implications. L'échec entrepreneurial est, dans ce sens, un incident unique ou plusieurs incidents cumulatifs résultant d'une action (ou inaction) des acteurs d'une organisation qui menacent la légitimité de celle-ci et ayant la capacité de nuire au bienêtre d'un ou plusieurs parties prenantes. A l'encontre de l'ambiguïté de cette définition, Ucbasaran et al. (2012) ont proposé une autre définition plus claire en notant que l'échec entrepreneurial est l'arrêt des activités d'une entreprise car le seuil minimum de viabilité économique souhaité par l'entrepreneur n'a pas été atteint.

Jenkins et al. (2016), ont mené une analyse pointue de la littérature existante en liaison avec la définition de ce phénomène. Ils distinguent, dans ce cadre, quatre conceptions de l'échec entrepreneurial en fonction de du niveau d'analyse (Organisationnel ou individuel) et du caractère objectif ou subjectif du critère utilisé pour identifier la situation d'échec. Il s'en suit que sur le plan organisationnel, ils suggèrent respectivement la solvabilité de l'entreprise et l'évaluation de la performance organisationnelle en tant que critères objectif et subjectif de l'échec. Tandis qu'au niveau individuel, ils préconisent de se baser sur le retour sur capital humain de l'entrepreneur en comparaison avec la performance de l'entreprise.

Face à la pluralité des définitions, Khalil et al (2018) proposent une autre à caractère holistique intégrant les différentes dimensions relatives à l'analyse de ce phénomène. Ils considèrent que l'échec entrepreneurial est un phénomène psycho-socio-économique qui se caractérise par : (1) la défaillance de l'entreprise suite à un problème d'alignement stratégique qui entraine la dégradation financière personnelle de l'entrepreneur (dimension économique), (2) une situation de détresse psychologique ressentie par l'entrepreneur car il est à la tête d'une entreprise qui ne procure aucune satisfaction personnelle (dimension psychologique) (3) et une dégradation des relations familiales qui pourrait amener ce dernier à l'isolement, voire à l'exclusion (dimension sociale).

2 La perspective déterministe:

2.1 La théorie de l'écologie des organisations

Cette théorie présume que les chances de survie d'une organisation sont influencées par d'autres organisations. Ainsi, elle se donne pour principal objectif de comprendre les interactions mutuelles dans et entre les populations et les communautés composant des écosystèmes organisationnels, ainsi que la compréhension de leurs mécanismes de développement, de régulations, et de mortalité (Baum & Singh 1994). L'échec ou le succès des organisations dépendent, selon les disciples de ce courant, de trois facteurs clés à savoir : la densité de la population ainsi que l'âge et la taille de l'organisation.

2.1.1 La densité de la population

Du point de vue de la logique de dépendance vis-à-vis de la densité, les taux d'échec dépendent du nombre total d'organisations au sein d'une population (Hannan & Freeman 1989). Plus celui-ci croit, plus intense est la concurrence entre les organisations, ce qui mène à une vague de faillites. Dans ce sens, la densité des organisations exerce une influence double :

Elle exerce, tout d'abord, un effet de légitimité, dans la mesure où elle croit la légitimité institutionnelle de la population, ce qui facilite en conséquence à ses membres l'accès aux ressources externes. Préalablement à l'acquisition et l'amélioration de la légitimité, le nombre d'organisations dans une population est faible, ce qui leur permet d'accéder à des ressources importantes. Ces ressources continuent à baisser au fur et à mesure que la population devient attractive et le nombre d'organisations la constituant croît.

Ensuite, la densité de la population exerce un effet concurrentiel. En ce sens et à cause de la rareté des ressources, la densité qui reflète l'accroissement du nombre d'organisations d'une population engendre l'augmentation de l'intensité concurrentielle entre entreprises. Cette situation conduit à moyen et long terme à un accès limité aux ressources et par conséquent l'échec des entreprises, principalement celles n'ayant pas pu accéder aux ressources en quantité suffisante (Mellahi &Wilkinson 2004).

Ainsi, un accroissement de la densité d'une population engendre à la fois un accroissement de la légitimité des organisations la composant et une intensité de la concurrence entre elles. Pour

les tenants de cette approche, la densité de la population lors de la création fait subir aux organisations nouvellement créées un handicap d'accès aux ressources, ce qui les incite à utiliser des ressources inférieures à celles utilisées par les organisations déjà établies les exposant, ainsi, à des risques d'échec très élevé (Agarwal, et al. 2002).

2.1.2 Les handicaps organisationnels : l'âge de l'organisation

L'explication de l'échec entrepreneurial par le point de vue de l'écologie des populations a été enrichie par la mise en avant du rôle des conditions de forme telles que l'âge et la taille des organisations enregistrant les taux d'échec les plus élevés. En effet, depuis qu'il a été introduit par Stinchcombe (1965) pour décrire le risque de mortalité élevé auquel font face les nouvelles organisations par rapport à leurs homologues plus matures, le concept de handicape de nouveauté n'a pas cessé de gagner l'attention des chercheurs en tant que cadre théorique intéressant.

Partant de cela, plusieurs études ont révélé que ce sont les organisations nouvellement créées qui subissent le plus l'échec en comparaison avec celles déjà établies (Yang T. & Aldrich H. E., 2017). La perspective de le handicape de nouveauté fait valoir que les organisations nouvellement créées se retrouvent désavantageuses du fait qu'il leur est difficile de créer de nouvelles routines et structures efficaces de gestion susceptible de leur permettre de concurrencer les entreprises déjà établies (Nelson & Winter 1982).

De même, les jeunes organisations disposent généralement de ressources limitées, moins d'expérience et de ressources inutilisées et de liens susceptibles de leur apporter soutien par rapport aux organisations plus anciennes. Dans ce contexte, elles subissent des coûts supplémentaires nécessaires pour l'apprentissage de nouvelles tâches et processus, investir dans de nouveaux rôles, la création ou le renforcement des structures formelles, ainsi que l'instauration de liens stables avec les clients (Stinchcombe, 1965).

En addition, l'échec des nouvelles entreprises pourrait être imputé au manque de stabilité organisationnelle susceptible d'améliorer leurs légitimités et mieux agir en présence d'obstacles institutionnels relatifs par exemple à la mobilisation des capitaux, l'adoption de lois fiscales désavantageuses et à une réglementation gouvernementale défavorable (Hannan & Freeman, 1989). Les nouvelles entreprises qui se comportent mal pendant leur démarrage risquent

davantage de périr en dépit de leurs tentatives pour changer leur comportement ultérieurement (Aldrich & Auster 1986).

Le handicape de nouveauté ne concerne pas exclusivement les petites entreprises, mais touche également les entreprises déjà établies à l'occasion des changements majeurs qui interviennent dans leurs environnements. A ce propos, l'écologie des populations suggère qu'en présence des facteurs de l'inertie structurelle, les entreprises ont tendance à ne pas changer et lorsqu'elles le font, elles réagissent lentement aux menaces et opportunités environnementales. Elles sont susceptibles, ainsi, de se dissoudre que de s'adapter (Hannan & Freeman 1984). L'inertie structurelle telle qu'elle a été évoquée par ces derniers peut être le résultat de plusieurs facteurs internes et externes (Hannan & Freeman 1977).

Pour pouvoir expliquer le cas des entreprises qui échouent, non par après leur création, mais plusieurs années à l'avance, les chercheurs ont introduit le concept de « le handicap d'adolescence ». Ainsi, les organisations peuvent survivre pendant un temps avec peu de risque d'échec, car elles peuvent s'appuyer sur le stock initial des actifs qu'ils acquièrent généralement à la fondation, tels que le capital-risque et les emprunts bancaires (Henderson 1999).

En conclusion, ces deux perspectives (nouveauté et adolescence) affirment que les premières années de la vie d'une entreprise sont les plus cruciales et les plus dangereuses et que les taux d'échec finissent par diminuer avec l'âge, alors qu'elles diffèrent selon que les entreprises échouent le plus lors de la création ou plusieurs années plus tard.

2.1.3 Les handicaps organisationnels : la taille de l'organisation

Pour beaucoup de chercheurs, l'explication des taux d'échec élevés des entreprises nouvelles par le handicap de nouveauté n'est qu'une réalité apparente. Pour eux, ce phénomène peut être imputé à des caractéristiques liées à un sous-ensemble d'organisations. Bien plus, c'est parce qu'on a un sous-ensemble d'organisations nouvelles qui connaît un taux d'échec élevé, qu'on a l'impression que l'ensemble des organisations nouvelles connaît un taux d'échec élevé. Pour Freeman et al. (1983), le handicap de nouveauté peut être le handicape de petitesse.

Du point de vue de la théorie de l'écologie des populations, le handicap de petitesse constitue un argument susceptible d'expliquer l'échec entrepreneurial des entreprises notamment celles nouvellement créées. Plusieurs chercheurs s'inscrivant dans cette perspective notent que les

taux d'échec diminuent avec l'augmentation de la taille. Ainsi, le risque d'échec est plus élevé pour les entreprises de petite taille que pour celles ayant une taille plus importante. Ce handicap découle de l'idée que les petites entreprises sont moins rentables que les grandes et trouvent des difficultés à mobiliser suffisamment de capitaux, améliorer leur attractivité, recruter et maintenir en poste des travailleurs hautement qualifiés, et optimiser les coûts administratifs. En plus, ce type d'entités souffre généralement des problèmes de légitimité avec les parties prenantes externes (Baum 1996 ; Baum et Oliver 1992, 1996).

Inversement, les grandes entreprises ont moins de dépendance vis-à-vis des ressources externes et accèdent davantage au marché (Bain, 1956). Agarwal et al. (2002) suggèrent que l'effet négatif de la taille de l'entreprise dépend du stade de l'entreprise dans son cycle de vie. Autrement dit, seul en phase de croissance qu'on pourrait parler de ce handicap. Ils notent qu'en phase de maturité, toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles, font face à des taux de mortalité plus élevés.

Ainsi, les spécialistes de l'écologie des organisations estiment que la stratégie d'entreprise a un effet limité sur la performance du fait que les environnements changent plus rapidement que les organisations. Ainsi, la performance de l'entreprise est déterminée par l'environnement dans lequel elle opère et non par son choix stratégique. Les écologistes des populations pensent également que les organisations naissent et meurent principalement à cause des facteurs qui émanent de l'environnement externe.

2.2 L'organisation industrielle

L'approche de l'organisation industrielle trouve son origine en économie, elle s'appuie, en particulier, sur la thèse de la destruction créatrice développée par Schumpeter (1942). Selon ce dernier, les soubresauts qui parvient dans l'environnement externe s'accompagnent de l'échec d'un nombre important d'organisations. Ces changements peuvent être de nature technologique, réglementaire, économique ou démographique (Scott 1992). Parmi les changements majeurs qui ont marqué l'environnement économique, nous pouvons souligner le rôle de « l'Internet ». Cette innovation technologique a donné naissance à plusieurs entreprises et a conduit plusieurs autres n'ayant pas pu s'adapter à leur nouvel environnement à l'échec (Nelson 1995).

D'après Mellahi et Wilkinson (2004), la pensée de l'organisation industrielle repose sur trois hypothèses essentielles. Tout d'abord, le fait que les facteurs externes imposent aux entreprises des contraintes qui les empêchent de mettre en œuvre leurs stratégies. Ensuite, les entreprises qui opèrent dans le même secteur d'activité ou segment de secteur d'activité sont supposées poursuivre des stratégies similaires. Enfin, les décideurs sont rationnels et agissent dans l'intérêt de leurs entreprises.

L'échec des entreprises peut s'expliquer pour les tenants de l'organisation industrielle par plusieurs facteurs primaires. Il s'agit, en particulier, du rôle des crises financières et économiques (Higashi, S.Y., et al. 2020), la structure turbulente de la demande engendrée par le changement des goûts des clients ou le changement de marques par les principaux clients, en plus de l'intensité concurrentielle due à la rivalité entre les entreprises opérant sur le marché et les nouveaux entrants (Botha A., 2020). A cette liste de facteurs d'échec, s'ajoute l'incertitude technologique (Slater et Narver 1994) et les changements dans les politiques du gouvernement en plus des événements malchanceux inattendus (Atsan N., 2016).

La littérature a abordé la relation entre l'environnement externe et les organisations en mettant l'accent sur le concept de l'incertitude environnementale (Anderson et al. 2001), Duncan (1972), Milliken (1987)). Malgré son aptitude de cette notion à expliquer plusieurs phénomènes d'ordre stratégique ou entrepreneurial, sa définition fait appel à une énorme incohérence et une grande confusion. Dans ce contexte et pour clarifier l'ambiguïté qui l'entoure, plusieurs chercheurs ont adopté une approche multidimensionnelle. Parmi ceux-ci, Dess et Beard (1984) expliquent l'incertitude environnementale en relation avec les organisations à travers composantes : le dynamisme, la munificence et la complexité. Pour le dynamisme, il renvoie à la difficulté de prédire les différents changements qui interviennent dans les environnements des entreprises (Dess et Beard, 1984). Pour la munificence, elle fait référence au niveau des ressources critiques dont les entreprises ont besoin pour assurer la continuité de leurs activités (Castrogiovanni 1991). Quant à la complexité, elle indique que les facteurs qui doivent être tenus en compte lors de la prise de décision sont divers et nombreux (Duncan, 1972).

Anderson et Tushman (2001, 683) énumèrent quatre raisons qui sont susceptibles d'expliquer la relation négative entre l'incertitude de l'environnement et la survie des entreprises. Tout d'abord, pour s'adapter aux environnements auxquels elles s'attendent à rencontrer, les entreprises procèdent à des investissements importants qu'il est difficile d'annuler lorsqu'il

s'avère que les choix faits sont inadaptés à l'évolution de ces environnements. Ensuite, les entreprises peuvent préférer de poursuivre des objectifs de succès immédiat et suivre, ainsi, des stratégies visant le court terme au lieu de poursuivre des stratégies s'inscrivant dans le long terme et garantissant la durabilité. Puis, les entreprises opérant dans des environnements turbulents caractérisent par des politiques internes, ce qui amène les équipes dirigeantes qui risquent d'être renversées à amoindrir sa contribution à la compétitivité de l'entreprise (Hambrick et D'Aveni, 1992). Et finalement, l'incertitude peut engendrer une fluctuation de la demande, ce qui se répercuterait négativement sur la survie des organisations.

3 La perspective volontariste:

Alors que la perspective déterministe localise l'échec dans l'environnement externe, la perspective volontariste l'impute à des facteurs relatifs au management individuel. Elle se base, ainsi, sur l'hypothèse selon laquelle les gestionnaires sont des acteurs rationnels, principaux décideurs de la firme, leur perception de l'environnement externe influence fortement la manière dont ils gèrent leurs entreprises (Mone et al. 1998). Grâce à leur rationalité, les entrepreneurs ne peuvent pas agir à l'encontre des intérêts de leurs entreprises. Les actions managériales, selon cette perspective, sont influencées par des modèles mentaux de gestion de l'environnement et de l'organisation. Ces actions sont également limitées par les engagements en cours des entreprises ainsi que leur puissance et capacité à les mettre en œuvre ou à les appliquer (Greenwood et Hinings 1996, p.1048).

L'échec des entreprises est donc imputé aux choix managériaux non adaptés aux situations des entreprises concernées. Ceci a été confirmé par Larson et Clute (1979) qui notent que « les caractéristiques communes aux entreprises en faillite sont directement liées aux caractéristiques personnelles des dirigeants basées sur une décision ». De même, Starbuck et al. (1978) expliquent l'échec par les idées fausses des membres de l'organisation. Barmash (1973, p.299), pour sa part, confirmait cette position en notant que « les sociétés sont gérées par des hommes qui gèrent les organisations à leur convenance ». De ce fait, les difficultés entrepreneuriales rencontrées par les entreprises reflètent les mauvais choix des dirigeants. Les lacunes managériales en question sont mises en évidence par la majorité des travaux de recherche traitant la question. Ces erreurs expliquent parfaitement la défaillance des entreprises pendant leurs phases de démarrage (Stam 2010).

Cette perspective stipule que les facteurs externes conduisent à l'échec lorsque les actions managériales internes ne leur sont pas adaptées (Mellahi et Wilkinson, 2004). A ce propos, Argenti (1976) identifie les dirigeants qui prennent des décisions impulsives qui surchargent l'actif de l'organisation, les managers qui ne réagissent pas au changement, ceux trop puissants ou mal informés, et ceux qui prennent des risques inutiles. Dans cette même perspective, Macoby (2000) affirme que les gestionnaires visionnaires peuvent souvent adopter un comportement narcissique et augmenter le risque d'échec lorsque les conditions de travail changent. Ceux-ci, en effet, refusent d'être conseillés lorsqu'ils sont confrontés aux risques et interprètent les critiques comme une menace et deviennent souvent myopes dans leurs vues. Ces attitudes favorisent l'orgueil en raison de «la fierté exagérée, de la confiance en soi ou de l'arrogance » (Kroll et al. 2000). En conséquence, face à des menaces internes ou externes, les décideurs vont renforcer les routines et procédures acquises par le passé (Staw et al., 1981).

3.1 L'approche basée sur les compétences

La perspective de la vision basée sur les compétences vient en prolongement pour couvrir les gaps de la vision basée sur les ressources (Freiling 2004). Alors que cette dernière accorde aux ressources un rôle déterminant pour la performance des entreprises, l'approche basée sur les compétences explique la performance de l'entreprise par l'existence de certaines compétences d'équipes ou d'individus au sein de l'entreprise susceptibles d'assurer une utilisation adéquate de ses ressources disponibles. Ces compétences peuvent avoir la forme de connaissances ou de savoir-faire (Berger, 2014). Ainsi, cette vision ne nie pas l'influence des ressources sur la performance, mais considère que la différence clé avec l'approche basée sur les ressources réside dans ce que Freiling (2004) appelle «la chaîne de causalité ».

En d'autres termes, la vision basée sur les ressources appuie l'idée selon laquelle les différences de performance entre entreprises se détermine en fonction de la détention des ressources supérieures, alors que la vision basée sur les compétences poursuit un raisonnement plus subtil en voyant que les actifs homogènes et les ressources hétérogènes constituent le point de départ de la chaîne, tout en précisant que les dotations de ressources ne peuvent expliquer les différences de performance que si elles sont utilisées en fonction des objectifs de l'entreprise et du marché, ce qui n'est possible que si des compétences liées à l'action sont disponibles.

En partant de son modèle de *système d'entreprise ouvert*, Sanchez (2004), s'inscrivant dans une logique dynamique, holistique et flexible, suggère que la création de valeur, seul moyen susceptible d'assurer la survie des entreprises, nécessite le développement de cinq modes de compétence. Ils renvoient, tout d'abord, à la capacité de l'entreprise à percevoir les besoins de marché et identifier les conditions permettant à l'entreprise de les satisfaire et créer, par conséquent, de la valeur (*flexibilité cognitive pour imaginer les logiques stratégiques alternatives*). Ensuite, concevoir des modes de gestion alternatifs permettant aux managers de poursuivre les stratégies mises en place par le premier mode de compétences (*flexibilité cognitive pour imaginer les processus de gestion alternatifs*). Le troisième mode de compétences renvoie à la flexibilité des cadres supérieurs et leur capacité à assembler les chaînes de ressources matérielles et immatérielles nécessaires pour mettre en œuvre les logiques stratégiques (*flexibilité de la coordination pour identifier, configurer et déployer les ressources*).

Puis, le quatrième mode se rapporte à la flexibilité des ressources qui peut être décrite par l'éventail de leurs utilisations possibles. Il s'agit, en ce sens, de la capacité des ressources à s'adapter aux choix d'une logique stratégique donnée (*flexibilité des ressources à utiliser dans des opérations alternatives*). Le dernier mode de compétences se *réfère la flexibilité opérationnelle dans l'application des compétences et des capacités aux ressources disponibles*. Elle est exprimée par les flexibilités opérationnelles qui résultent des capacités collectives des ressources humaines, notamment ses dirigeants et employés de première ligne à maintenir une utilisation efficace des ressources disponibles face à une série de variation dans les intrants, dans les résultats requis et dans les conditions environnementales affectant les opérations de l'entreprise.

En prolongement des études abordant cette approche, Freiling et al. (2006) définissent six principes fondamentaux pour le noyau dur de l'approche fondée sur les compétences. Il s'agit de l'individualisme méthodologique selon lequel les acteurs sont considérés comme des décideurs uniques. Ensuite, le subjectivisme qui suppose des connaissances, des motivations et des capacités différentes des différents acteurs. Le troisième souligne l'importance du temps et prend en compte la détermination par les évènements historiques et potentiellement la dépendance du chemin. Le quatrième renvoie à l'incertitude radicale dans les actions des acteurs. Puis, le fait que les acteurs sont des décideurs économiques, attentifs aux options

d'action disponibles, créatifs dans la recherche de nouvelles alternatives et audacieux dans leur prise de décision. Finalement, les développements ne sont généralement pas déterminés et que l'acteur individuel a au moins une influence limitée sur eux. Cette approche en effet se concentre sur l'explication de la survie de l'entreprise (Freiling et al.2008).

Les tenants de cette perspective attribuent l'échec des entreprises à des facteurs qui sont liés aux gestionnaires dont l'incompétence managériale, par exemple, explique la majore partie des situations d'échec (Holland R. 1998, p. 2). Celle-ci fait référence à l'échec de la direction à être en mesure de s'assurer que les problèmes sont identifiés rapidement et que les solutions correctes sont appliquées, de manière à donner à l'entreprise le meilleur changement possible pour sa survie et croissance (Atsan N. 2016 p.436).

L'incompétence managériale peut prendre des formes diverses, particulièrement le manque d'expérience dans le secteur d'activité (Mayer S., et al., 2020) qui se répercute sur les connaissances du créateur d'entreprise en la matière (Atsan N., 2016), un manque d'anticipation pour répondre aux changements de l'environnement externe, un manque de planification et un optimisme excessif à propos de la rentabilité des fonds investis ou une vision à court terme de l'avenir et un manque d'une connaissance approfondie des produits de l'entreprise (El Manzani., et al., 2018).

Dans ce cadre toujours, l'échec entrepreneurial pourrait être le résultat d'une mauvaise gestion administrative lorsqu'on manque, par exemple, de compétences en matière de gestion financière, ce qui se traduit en une mauvaise planification financière faisant entrer les entreprises dans des contraintes de trésorerie en octroyant sans normes les crédits aux clients et procéder à des dépenses qui ne sont pas pertinemment justifiées (Atsan N., 2016, p.4). Mayer S., et al. (2020) en ajoutent d'autres relatives à la gestion comptable inappropriée et à l'approche marketing inadéquate, en plus de la mauvaise gestion de la relation avec les clients.

Manquer de compétences managériales et administratives peut déclencher au moins deux autres facteurs d'échec entrepreneurial (Mayer S.et al. (2020). Premièrement, la pression élevée sur les coûts à travers notamment le recrutement d'un nombre élevé d'employés ou une charge de travail flottante ou faible qui pose des problèmes pour couvrir les coûts fixes. Deuxièmement, produire des biens et services de mauvaise qualité à cause notamment de problèmes

opérationnels dans la production des biens ou la prestation des services ou des dépenses élevées engendrées par des garanties.

En addition, l'échec des entreprises peut être attribué au manque d'expérience en matière de gestion formelle (Walsh S. G., 2013). Il se manifeste dans le manque de préparation à la gestion de sa propre entreprise, ceci est vrai notamment par rapport aux entrepreneurs qui vivent l'aventure entrepreneuriale pour la première fois et qui se trouvent incapables de prévenir les problèmes que pourraient rencontrer leurs entreprises. Le manque de préparation se manifeste également lorsque les entrepreneurs créent leurs entreprises sans mener aucune étude de marché en étant en excès d'optimisme et de confiance ce qui les mène à la prise de mauvaises décisions (p.128).

3.2 L'approche affective

L'approche affective s'intéresse aux facteurs psychologiques susceptibles d'expliquer le succès ou l'échec des entreprises. Dans cette perspective, il a été démontré que la survie d'une entreprise s'explique principalement par l'intention et le degré de la motivation de son propriétaire (Khelil et al. 2012, Alan D., et al. 2023). Dans ce sens, les entrepreneurs ayant créé des entreprises délibérément (les entrepreneurs d'opportunités) ont plus de chances de réussite que ceux qui les ont créés parce qu'ils étaient forcés de le faire (entrepreneurs de nécessité), notamment en absence d'opportunités d'emploi salariale. Ces derniers montrent une faible volonté de développer leurs entreprises (Gray, Foster et Howard, 2006). De même, Alan D., et al. (2023) soulignent le rôle constructif de l'aspect psychologique en ce sens que l'affect dispositionnel positif, décrit comme une représentation mentale de l'émotion qui est un état de plaisir à l'exemple de la passion entrepreneuriale (Barret et al., 2007, 380), influence le niveau des ressources psychologiques des entrepreneurs et en conséquence la persistance entrepreneuriale et contribue, de ce fait, à la survie des entreprises.

L'approche affective nous invite à vérifier comment l'entrepreneur persiste aux difficultés rencontrées pendant l'exercice de son activité. Murphy et al. (2004) confirme le rôle central l'engagement entrepreneurial dans ce sens, tout comme Yap, C.S., et al. (2023) qui ont conclu le rôle déterminant de la confiance en soi et la persévérance dans la survie des entreprises. L'engagement entrepreneurial est, en effet, la principale force qui oriente l'entrepreneur vers le succès entrepreneurial, un élément qui conditionne la réalisation des comportements positifs et

des outputs valorisables comme il est le facteur psychologique le plus dominant quant à la conception des comportements et style de gestion des individus (Tasnim et al. 2016).

Les créateurs d'entreprises montrant un niveau d'engagement élevé s'attachent émotionnellement à leurs entreprises et manifestent des sacrifices pour leur pérennité, surtout lorsqu'il s'agit de répondre à un besoin de financement, vu selon certains travaux comme le principal facteur d'échec (Ben yakoub S. et al, 2020). Cet engagement les incite à garder leurs entreprises indépendamment des performances économiques réalisées. Les entrepreneurs peu engagés s'intéressant plus à la performance financière abandonnent facilement leurs entreprises qui font l'objet de vente à partir du moment où ils n'y voient plus un fort potentiel à court terme. Pour Valéau (2006), ce sont les facteurs psychologiques comme le désespoir, le doute et la démotivation qui conduisent les entrepreneurs à arrêter leurs entreprises. Cette perspective considère que l'échec est le résultat de la non-concrétisation des attentes initiales de l'entrepreneur après avoir été déçu sur le plan personnel (Khelil et al.2012).

4 L'approche holistique : vers une conciliation entre perspective volontariste et déterministe

Il y a une vingtaine d'années, les recherches qui se sont intéressées à l'explication de l'échec entrepreneurial ont souvent adopté un point de vue singulier en se focalisant sur l'une des perspectives précitées. Toutefois, la compréhension approfondie de ce phénomène nécessite de l'appréhender dans sa globalité (Argenti, 1976). Une meilleure compréhension suppose, en effet, qu'on soit capable d'expliquer les mécanismes selon lesquels les facteurs internes et externes à l'entreprise interagissent entre eux (Mellahi et Wilkinson 2004).

Depuis lors, plusieurs tentatives visant l'intégration des dimensions environnementale, organisationnelle et individuelle ont été mises en œuvre, tout en essayant de discuter les interactions qui pourraient exister entre elles. Dans ce cadre, Mellahi et Wilkinson (2004) ont élaboré un schéma conceptuel qui décrit l'influence des diverses facettes des environnements (externe et interne) sur l'organisation. L'un des axiomes de ce cadre intégratif est que les différentes hypothèses et liens théoriques sous-jacents à chaque perspective sont non seulement conciliables, mais qu'ensemble, ils fournissent une compréhension plus complète de la défaillance organisationnelle que toute autre perspective en soi (p.32).

D'après ce modèle, les facteurs environnementaux et organisationnels exercent un double impact sur les organisations. Ses effets directs ne sont valables que dans des situations extrêmes, telles qu'une catastrophe environnementale majeure ou une crise économique, ou dans des cas extrêmes d'inconduite de la direction (p.32). Dans ces cas, le pouvoir de modération des facteurs restants est très faible. En outre et au niveau de l'organisation, les actions managériales ne peuvent pas à elles seules conduire à la défaillance de l'entreprise. Celles-ci devraient être vérifiées en relation avec la dynamique du contexte général dans lequel opère l'entreprise concernée. Ainsi, pour les entreprises opérant dans des environnements différents, les facteurs ainsi que les processus d'échec ne sont pas les mêmes.

Quelques années plus tard, Crutzen et al. (2007) ont élaboré un modèle conceptuel qui intègre, en plus des apports des études organisationnelles, les études portant sur les modèles de prédiction en intégrant des variables qui permettent d'informer sur la situation financière de l'entreprise (symptômes). Ainsi, de façon chronologique, ce modèle intègre les facteurs d'échec les plus cités dans la littérature, allant des causes fondamentales des difficultés aux symptômes financiers qui précèdent la faillite juridique. Il permet, ainsi, d'appréhender de manière globale et dynamique la façon avec laquelle surviennent les défaillances. Ce modèle distingue quatre phases chronologiques du processus d'échec tout en précisant que les facteurs intervenant dans chaque étape peuvent varier d'une entreprise à une autre.

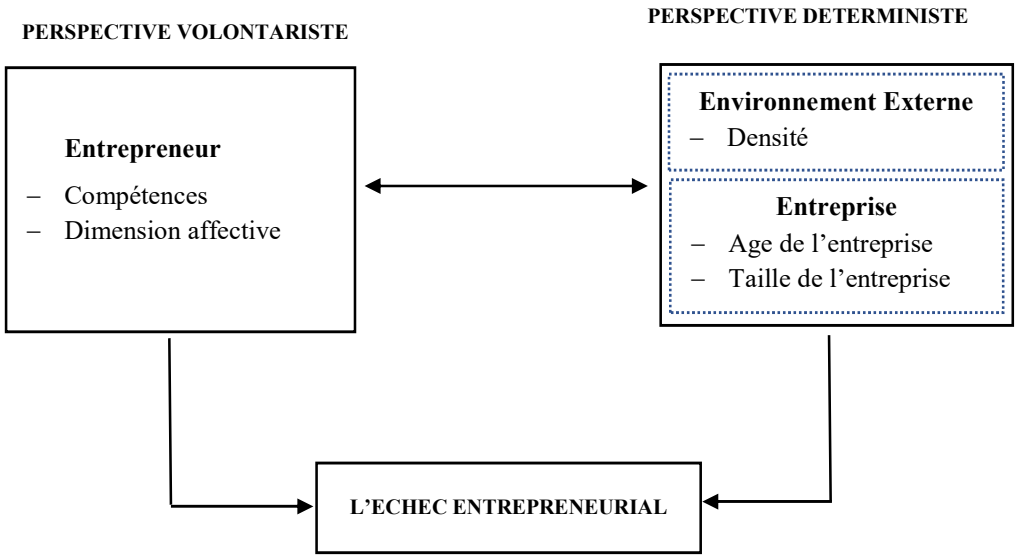
Ce processus compte, dans sa première étape, cinq grandes dimensions interreliées. Il débute par l'identification des facteurs d'échec issus de l'environnement externe ou du management de l'entreprise considérablement influencé par le niveau des ressources. Ces trois éléments (Environnement, ressources et individu) déterminent la position de l'entreprise dans le marché. En revanche, les erreurs managériales répétitives la font rentrer dans une spirale infernale qui au fur et à mesure qu'elle évolue dans cette spirale, les difficultés et les erreurs s'aggravent et se multiplient et une spirale de symptômes de nature financière se reproduit.

L'enchaînement de cette spirale conduit à l'apparition des clignotants qui se manifestent surtout dans la diminution de la solvabilité et une illiquidité croissante, ce qui engendre une méfiance des préteurs potentiels. De ce fait, la durée de vie de l'entreprise est réduite compte tenu de la dégradation de sa situation financière. À partir de cette troisième phase, les évènements s'enchaînent rapidement et la situation financière de l'entreprise s'aggrave de plus en plus, ce qui conduit l'entreprise vers la faillite.

Pour sa part, Amankwah-Amoah (2016) a élaboré un modèle en cinq phases. Son processus débute avec les premières difficultés entrepreneuriales, qu'elles soient originaires de l'environnement externe ou du management de l'entrepreneur. L'interaction de ces deux catégories de facteurs produit les premiers signaux qui indiquent l'entrée de l'entreprise dans une spirale de défaillance et qui incitent le management à prendre des actions correctives, notamment la restructuration de l'entreprise ou la réduction de sa taille…etc. Lorsque les décisions prises ne sont pas adéquates, il s'en suit une détérioration des ressources et par conséquent la dissolution de l'entreprise.

Peu importe la nature de la perspective d'analyse de l'échec entrepreneurial (singulière ou holistique), notre revue de littérature en distingue deux : la perspective volontariste par rapport à laquelle l'accent est mis sur l'entrepreneur et la perspective déterministe qui reflète la suprématie des facteurs de l'environnement externe en relation avec les caractéristiques des entreprises. L'entrepreneur, ancré dans l'environnement de l'entreprise subi l'influence de celui-ci, ce qui se répercute sur l'entreprise elle-même comme l'illustre le modèle conceptuel ci-dessous.

Figue 1 : l'échec entrepreneurial au regard des perspectives volontariste et déterministe



Source : adapté par nous même

Conclusion

Dans ce document, nous avons passé en revue la littérature relative à l'échec entrepreneurial, thème se caractérisant par sa forte fragmentation faisant de l'accumulation des connaissances à son sujet, un objectif difficile à atteindre. Nous espérons ainsi pouvoir mettre entre les mains des intéressés, notamment les chercheurs, une contribution qui leur facilite l'accès à des informations très dispersées. Pour ce faire, nous étions amenés à caractériser l'échec entrepreneurial en soulignant les aspects marquant sa définition. Il s'agit, en effet, d'un phénomène différemment défini dû à une multitude de ses angles d'analyses possibles, en plus des difficultés relatives à l'accès aux données empiriques.

Les deux perspectives sous l'angle desquelles l'échec entrepreneurial est généralement analysé comptent des points de vue se référant à plusieurs théories (Mellahi et Wilkinson 2004, Çera et 2019). Dans ma présente contribution, le choix a été fait d'aborder la perspective déterministe à travers deux courants : l'écologie des organisations et l'organisation industrielle. Pour la perspective volontariste, nous avons pris en compte les apports de l'approche basée sur les compétences et l'approche affective. La perspective déterministe témoigne de la suprématie des forces de l'environnement externe. Tandis la perspective laisse une marge de manœuvre à l'individu.

Ces deux perspectives offrent, ensemble, une vision globale du phénomène de l'échec entrepreneurial, même si leurs implications en termes de poursuite des recherches visant une compréhension meilleure des causes d'échec sont antagonistes. Au moment où la perspective volontariste, du fait qu'elle considère que l'échec s'explique par des facteurs par rapport auxquels l'individu exerce un contrôle, offre la pertinence pour l'élargissement des recherches en espérant mieux comprendre ce phénomène et pouvoir contribuer à la réduction des taux d'échec, la perspective déterministe présume que l'échec est inévitable du fait qu'il échappe au contrôle individuel. De ce fait, toute tentative de comprendre ses causes est utopique.

La perspective volontariste nous oriente davantage vers des recherches avant-échec à travers l'identification des liens de causalité en fonction desquels des actions correctives peuvent être proposées. Tandis que la perspective déterministe suggère de procéder à des études **post échec**. En ce sens, les recherches relatives à l'échec entrepreneurial peuvent porter sur des thèmes comme les conséquences de l'échec entrepreneurial, l'apprentissage de l'échec, le recouvrement de l'échec, comme il est peut-être pertinent de s'intéresser à l'influence de l'échec sur l'intention de réintégrer la sphère entrepreneuriale.

BIBLIOGRAPHIE

Agarwal, R., & Bayus, B. L. 2002. « The market evolution and sales takeoff of product innovations ». Management Science, 48(8): 1024–1041.

Aldrich, H., & Auster, E. R. 1986. « Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications ». In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), Research in organizational behavior: 156-198. Greenwich, CT: JAI Press.

Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organisational failure. Journal of Business Research, 69, 3388–3397.

J. Amankwah-Amoah, Zaheer K. , Wood G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. European Management Journal 39, 179-184

Anderson, A. & Tushman, M.L. (2001). "Organizational environments and industry exit: The effects of uncertainty, munificence and complexity". Industrial and Corporate Change: 10(3): 675-710.

Argenti, J. (1976): "Corporate Collapse: the causes and symptoms", Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1st Edition.

Atsan N. (2016). Failure Experiences of Entrepreneurs: Causes and Learning Outcomes. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey

Bain J. S., (1956). Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Barmash, I. (1973). Great Business Disasters. New York: Ballantine Books

Baum, J. R. (1996). 'Organizational ecology'. In Clegg, S. R., Hardy, C. and Nord, W. (Eds), Handbook ofOrganizational Studies. London: Sage, 77–114.

Baum, J.A.C. & Oliver, C. (1992). Institutional embed- dedness and the dynamics of organizational popu- lations. American Sociological Review, 57, 540–559

Baum, J.A.C. & Oliver, C. (1996). The institutional ecology of organizational founding. Academy of Management Journal, 39, 1378–1427.

Baum J.A.C, Singh J.V (1994). « Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality », American Journal of Sociology, vol 100, n°2, 1994, pp 346-380.

Ben yakoub S. et al. (2020) «Les entreprises de la région Tanger-Tétouan-Alhoceima : quelles mesures pour faire face aux difficultés et situations d'échec entrepreneurial ?», Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 5 » pp : 158- 180

Berger P.K., 2014. The Role of Fear for Entrepreneurial Venture Creation Causes of Failure before and after Foundation, Wiesbaden: Springer Gabler.

Bosma et al., (2018). Institutions, entrepreneurship, and economic growth in Europe. Small Bus Econ (2018) 51:483–499. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0012-x

Botha A., et al. (2020): Challenges, barriers and policy development for South African SMMEs: does size matter? Development Southern Africa, DOI: 10.1080/0376835X.2020.1732872

Castrogiovanni (1991). Environmental munihcence; a theoretical assessment. Academy of Management Review 1991. Vol. 16. No. 3. 542-565

Dess, Gregory G., & Beard, Donald W., (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. Administrative Science Quarterly 29 (1984).

Duncan, R.B., 1972. Characteristics of organizational environments and perceived uncertainty. Administrative Science Quarterly 17, 313–327

El Manzani N. Et Al., (2018). « Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines : une étude exploratoire », Marché et organisations 2018/3 (n° 33),

Fredland, J.E. and Morris, C.E. (1976) A Cross Section Analysis of Small Business Failure. American Journal of Small Business, 1(1), 7-18

Freeman et al. (1983) The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. American Sociological Review, 48, 692-710

Freiling, J., 2004. A Competence-based Theory of the Firm. management revue. The International Review of Management Studies, 15(1), pp.27–52. Freiling et al. (2006)

Freiling J., Gersch M., Goeke C., (2008) "On the path toward a competence-based theory of the firm", Organization Studies, vol. 29, n° 8-9, p. 1143-1164.

Gillespie & Dietz (2009). Trust repair after an organization level failure. Academy of Management Review. Vol. 34, No. 1, 127–145.

Gimeno-Gascon, F.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. Gitman,

Gray, R.K., H. Foster et M. Howard (2006). « Motivation of Moroccans to be entrepreneurs », Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 11, no 4,

Greenwood, R. And Hining, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. Academy of Management Review, 21, 1022–1054

Hambrick, D.C. & D'Aveni, R.A. (1992). "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", Management Science, Vol. 38 No. 10, pp. 1445-66.

Kale, Hannan, M., J. Freeman. 1984. Structural inertia and organizational change. Amer. Sociol. Rev. 49 149–164.

Hannan, M.T., and Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. American Journal of Sociology 82:929-964.

Hannan, M. T., & Freeman, I. H. 1989. Organizational ecology. Cambridge, MA: Harvard University Press

Head, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. Small Business Economics, 21(1), 51–61

Henderson, A. D. (1999). Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. Administrative Science Quarterly, 44,281–314

Higashi S.Y., et al. (2020). What causes organizations to fail? A review of literature to inform future food sector (management) research. Trends in Food Science & Technology 101 (2020) 223–233 Contents

Holland (1998). Planning Against a Business Failure. Agricultural Development Center. ADC info #24. Tennessee: University of Tennessee.

Jenkins, A., & Mckelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for fu- ture research. International Small Business Journal, 34(2), 176–188.

Khelil et al. (2018). « Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature ». Revue internationale PME Volume 31 - numéro 3-4 -

Khelil N., et al. (2012). « Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène », Revue de l'Entrepreneuriat, 2012/1 Vol. 11, p. 39-72.

Kroll, M., Toombs, L. and Wright, P. (2000). Napoleon's tragic march home from Moscow: lessons in hubris for contemporary executives. Academy of Management Executive, 14, 117–128.

Kücher, A., B. Feldbauer-Durstmüller (2019). Organizational failure and decline – A bibliometric study of the scientific frontend. Journal of Business Research, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.017

Larson, C.M. & Clute, R.C., 1979. The failure syndrome, American Journal of Small Business 4 (2), 35-43.

Leidecker J. K. and Bruno A. (1988). Causes of New Venture Failure: 1960s vs. 1980s. Business Horizons / November-December 1988

Macoby, M. (2000). Narcissistic leaders: the incred- ible pros, the inevitable cons. Harvard Business Review, January–February, 68–78

Mayer S., et al., 2020 Mayer S., Mitter C., Kücher A. & Duller C. (2020). Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs, Journal of Small Business & Entrepreneurship, DOI: 10.1080/08276331.2020.1786647

Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004/2005). Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework. International Journal of Management Reviews, 5-6 (1), 21–41

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. Academy of Management Review, 12: 133-143.

Mone, M. A., Mckinley, W., & Barker Iii, V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. Academy of Management Review, 23(1)

Murphy, G. B., & Callaway, S. K. (2004). Doing well and happy about it? Explaining variance in entrepreneurs' stated satisfaction with performance. New England Journal of Entrepreneurship, 7(1), 15–26

Nelson, R. R. (1995). Recent Evolutionary Theorizing about Economic Change. Journal of Economic Literature, 33, 48–90

Nelson, R.R., Winter, S., 1982. An evolutionary theory of economic change. The Belknap Press of Harvard University, London

Sanchez (2004). Understanding competence-based management. *Journal of Business Research*, 57(5), pp.518–532.

Schumpeter (1942). Capitalism, socialism and democracy. London : George Allen & Unwin.

Scott, W.R. (1992). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Shepherd et al. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. Management Science, 25, 160–172.

Slater, S. & Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation per- formance relationship. Journal of Marketing, 58, 46–55.

Stam, W. (2010). Industry event participation and network brokerage among entrepreneurial ventures. Journal of Management Studies, 47(4), 625–653.

Starbuck, W. H. (1976): Organizations and their environments. In M. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1069-1124). Chicago: Rand

Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26: 501-524.

Stinchcombe, A.L., 1965. Social structure and organizations. In: March, J.G. (Ed.), Handbook of Organizations. Rand McNally College Publishing Company, Chicago, IL, USA, USA, pp. 142–193

Tasnim R. and Singh H. (2016). "What, Exactly, is Entrepreneurial Commitment?" .The Journal of Applied Management and Entrepreneurship Vol. 21 No. 3 July

Ucbasaran et al. (2012/2013). ife after Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. Working paper

Valeau, P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 5, no 1, p. 31-57.

Walsh S. G., (2013). The Process of Business Failure: Internal Management Perspectives. submitted in fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (PhD), National University of Ireland Galway.

Whetten D.A., (1980. « Sources, Responses and Effects of Organizational Decline », in « The Organizational Life Cycle », ed. J. Kimberly, R. Miles, pp. 342-74, San Francisco: Jossey-Bass.

Alan D. Bossa, Jiaju Yanb, Rhonda K. Reger (2023). « Keep on keeping on: A psychological approach to entrepreneurial Persistence ». Journal of Business Venturing Insights

Yang T. & Aldrich H. E., (2017). "The liability of newness" revisited: Theoretical restatement and empirical testing in emergent organizations. Social Science Research. Volume 63, March 2017, Pages 36-53

Yap, C.S., Keling, W. and Ho, P.L. (2023), « Determinants of entrepreneurial performance of rural indigenous women entrepreneurs in Sarawak, Malaysia » Gender in Management, Vol. 38 No. 3, pp. 337-356. https://doi.org/10.1108/GM-06-2021-0170