

CHAPITRE 9

L'échec entrepreneurial : une voie de succès futur ?

Roxane De HOE

Assistante de recherches à l'Université Louvain

Frank JANSSEN

Professeur à l'Université Catholique Louvain

Introduction

En Europe, l'échec et, surtout l'entrepreneur qui a connu l'échec, sont souvent stigmatisés. Cette hostilité sociale est notamment due à une méconnaissance du rôle de l'échec dans le tissu économique d'un pays (Janssen & Jacquemin, 2009). Des enquêtes européennes ont démontré que la moitié des entreprises européennes ne survivent pas endéans les cinq premières années de leur création (Commission Européenne, 2007). À première vue ce taux est alarmant. Pourtant, les États-Unis, pays considéré comme économiquement plus dynamique que l'Europe, enregistre des taux de survie des entreprises à quatre ans inférieurs à ceux de l'Europe de l'Ouest (OCDE, 2006). En outre, que ce soit en Europe ou aux États-Unis, les taux d'entrée et de sortie des entreprises sont fortement corrélés (Commission Européenne, 2007). Cela signifie que les entreprises peu productives quittent le marché pour que de nouvelles puissent s'y développer. Ce phénomène, analysé depuis Schumpeter, constitue un processus continu de destruction créative (Commission Européenne, 2007 ; Janssen & Jacquemin, 2009).

Dès lors, la disparition d'entreprises, au même titre que la création de nouvelles entreprises, peut être considérée comme un processus naturel et inhérent à la vie économique d'un pays (Cannon & Edmondson, 2005 ; Commission Européenne, 2007 ; Ucbasaran, Shepherd, Lockett & Lyon, 2012).

Outre cette méconnaissance, la fermeture des entreprises est souvent associée aux faillites et à la fraude. Or, les faillites ne représentent que 15 % des cas de disparition d'entreprises (de Koning, 1999) et seulement 4 à 6 % d'entre elles sont reconnues comme frauduleuses (Kreditanstalt für Wiederaufbau Bank Group, 2007). Cet amalgame peut s'expliquer par l'indifférenciation entre les faillites dites honnêtes et celles dites frauduleuses. De plus, les procédures judiciaires liées aux faillites sont longues, complexes et empêchent souvent les entrepreneurs ayant connu l'échec de créer une nouvelle activité pendant une partie ou la totalité de leur vie (Commission Européenne, 2007).

De surcroît, bien que les entrepreneurs prenant un nouveau départ réalisent de meilleures performances que les autres (Eknamen & Wyer, 2007), peu de clients, de fournisseurs et de créanciers leur accordent une seconde chance (Commission Européenne, 2007). Face à cette stigmatisation émanant de la société et du système judiciaire, les entrepreneurs ayant connu une première expérience entrepreneuriale infructueuse renoncent souvent à créer une nouvelle entreprise (Burchell et Hughes, 2006 ; Stam, Audretsch & Meijaard, 2008). En Allemagne, par exemple, seuls 3 à 8 % d'entre eux retentent l'aventure entrepreneuriale (Metzger, 2006 ; Wagner, 2002).

Dans son rapport de 2007, intitulé « Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise – Pour une politique de la deuxième chance », la Commission Européenne tire la sonnette d'alarme (Janssen & Jacquemin, 2009). Selon elle, il ne suffit plus de stimuler l'esprit d'entreprendre et la création d'activité. Les États membres doivent également développer des actions permettant aux entrepreneurs ayant connu l'échec de se relancer et de recréer une nouvelle activité. Afin de réduire la crainte de l'échec, elle a proposé un plan d'action favorisant une politique de la deuxième chance. Ses recommandations portent notamment sur la valorisation des entrepreneurs de la seconde chance dans les médias, la déstigmatisation de l'échec dans les programmes éducatifs, l'adoption de lois (en matière d'insolvabilité) distinguant les faillites frauduleuses de celles qui ne le sont pas, ainsi que sur la mise en place de soutiens financier, psychologique et technique pour aider les entrepreneurs à se relancer.

L'échec d'un entrepreneur devrait être considéré comme une opportunité d'apprentissage (Cannon & Edmondson, 2005 ; Commission Européenne, 2007 ; Cope, 2011 ; McGrath, 1999 ; Minniti & Bygrave, 2001 ; Shepherd, 2003 ; Singh, Pavlovich & Corner, 2007 ; Ucbasaran et al., 2012). Sur base de ce postulat et afin de valoriser l'échec, la FailCon a été créée en 2009 à San Francisco (FailCon, 2014). Il s'agit d'une conférence d'une journée destinée aux entrepreneurs, investisseurs, développeurs et designers d'entreprises technologiques. Au cours de celle-ci, les participants étudient leurs propres échecs et ceux des autres en vue d'en tirer des leçons et de maximiser les chances de succès futur. En partageant leurs expériences, les entrepreneurs se rendent compte qu'ils ne sont pas les seuls à apprendre de leur échec, qu'il est possible de s'en relever et de se relancer. L'engouement pour cette conférence est tel qu'elle est à présent organisée dans une dizaine de pays (en Australie, en France, en Inde, en Norvège, en Allemagne, en Espagne, en Iran, en Suisse, en Israël, au Brésil, aux États-Unis et à Singapour).

Durant de nombreuses années, des « success stories » ont été mises au-devant de la scène. Ce n'est que récemment que l'échec entrepreneurial suscite l'intérêt, notamment au travers de son processus d'apprentissage. Ce phénomène génère souvent de la peur et c'est pourquoi il convient de le démystifier. L'objectif de ce chapitre sera donc de mieux comprendre les tenants et aboutissants de l'échec entrepreneurial. Pour ce faire, notre chapitre se décomposera en cinq parties. Tout d'abord, nous définirons ce que nous entendons par échec entrepreneurial. Dans un second et troisième temps, nous déterminerons les principales causes de l'échec et expliquerons dans quelle mesure les entrepreneurs s'attribuent leur échec. Ensuite, nous évoquerons ses conséquences néfastes pour l'entrepreneur. Pour terminer, nous nous interrogerons sur l'impact positif que l'échec pourrait avoir sur des projets futurs.

1. Définition de l'échec entrepreneurial

Tant dans la langue anglaise que française, de nombreux termes existent pour évoquer l'échec d'une entreprise (Kheilil, Smida & Zouaoui, 2012). Dans la littérature francophone, citons les appellations suivantes : banqueroute, défaillance, déconfiture, défaite, insuccès, dépôt de bilan, cessation de paiement, insolvabilité ou encore échec entrepreneurial (Bacq, Giacomini & Janssen, 2009, p. 255). Du côté anglo-saxon, les termes employés sont : mortality, death, exit, discontinuance, decline, unsuccessful, bankruptcy, financial distress, poor performance, liquida-

tion, default (Mellahi & Wilkinson, 2004 ; Zopounidis & Dimitras, 2011, p. 1 cités dans Khelil et al., 2012, p. 44), entrepreneurial failure (McGrath, 1999 ; Singh et al., 2007) et business failure (Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al., 2012).

Ces termes n'ont cependant pas tous la même signification. La sortie d'entreprise (ou business exit) a, par exemple, été définie de trois façons différentes dans la littérature, à savoir la volonté d'un entrepreneur de quitter son entreprise (Evans & Leighton, 1989 ; Van Praag, 2003 cités dans Wennberg & De Tienne, 2014), la sortie d'une entreprise d'un marché particulier (Anderson & Tushman, 2001 ; Mitchell, 1994 cités dans Wennberg & De Tienne, 2014) ou encore la discontinuité, la fermeture ou la faillite d'une entreprise (Gimeno, Folta, Cooper, et al., 1997 cités dans Wennberg & De Tienne, 2014). Ces définitions ont un angle d'analyse différent : celui de l'individu dans le premier cas ou de l'entreprise dans les deux derniers cas. Précisons qu'au niveau individuel, De Tienne (2010) entend la sortie d'entreprise comme le chemin ou le processus par lequel des individus, exerçant une activité entrepreneuriale, quittent l'entreprise qu'ils ont fondée. Plusieurs raisons peuvent expliquer la sortie d'une entreprise : des problèmes légaux ou relationnels avec les partenaires, un décès, un changement d'intérêt, une envie de s'impliquer dans une autre activité, le départ à la retraite ou encore le départ lié à une fusion ou une acquisition (Simmons, Wiklund & Levie, 2014 ; Singh et al., 2007 ; Headd, 2003). Dans tous ces cas, le choix de quitter l'entreprise est indépendant de sa viabilité économique et relève de la volonté propre de l'entrepreneur. Pour d'autres auteurs, la sortie d'une entreprise et l'échec entrepreneurial sont deux concepts différents (Ucbasaran, Westhead & Wright, 2006), qu'il convient de distinguer.

Les études sur l'échec entrepreneurial étant relativement récentes, aucune définition n'a pu faire l'unanimité à ce jour. Les auteurs définissent ce concept selon leur propre approche théorique (Khelil et al., 2012 ; Smida & Khelil, 2010). L'approche économique, utilisant les vocables « défaillance » ou « faillite », est la plus répandue (Zacharakis, Meyer & DeCastro, 1999). Selon cette approche, une entreprise est en faillite économique lorsqu'elle est dans l'incapacité d'honorer ses engagements financiers arrivés à terme (Beaver, 1996 ; Blum, 1974 cités dans Bacq et al., 2009). Autrement dit, l'entreprise endure une baisse de revenus et/ou une augmentation de ses charges telles qu'elle devient insolvable et n'est plus en mesure de contracter de nouvelles dettes ou de lever des fonds propres (Shepherd, Wiklund & Haynie, 2009). Cette situation peut mener l'entreprise jusqu'à la faillite juridique (Bacq et al., 2009). Cette dernière étant définie dans les textes de lois de chaque pays, il n'existe pas de définition générale. Toutefois, selon l'analyse

de Bacq et al. (2009) comparant les lois belges, françaises, luxembourgeoises et canadiennes, la cessation de paiement et l'ébranlement du crédit sont deux éléments récurrents permettant de statuer sur la faillite juridique d'une entreprise.

Pour certains auteurs, l'échec entrepreneurial ne peut se limiter à la simple faillite (Cannon & Edmonson, 2005 ; McGrath, 1999 ; Singh et al., 2007 ; Smida & Khelil, 2010 ; Ucbasaran et al., 2012). Outre les aspects économiques, il faut également prendre en considération les attentes et les buts que l'entrepreneur s'est fixés (McGrath, 1999 ; Smida & Khelil, 2010 ; Ucbasaran et al., 2012). L'échec entrepreneurial peut être assimilé à la fin d'une initiative qui n'a pas été à la hauteur des objectifs de l'entrepreneur (McGrath, 1999). Dans la même optique, Ucbasaran et al. (2012) définissent l'échec entrepreneurial comme l'arrêt des activités d'une entreprise car le seuil minimum de viabilité économique souhaité par l'entrepreneur n'a pas été atteint. Suivant cette idée et en ajoutant la notion de soutien, Khelil (2011, p. 223 cité dans Khelil et al., 2012) suggère que l'échec « se manifeste par l'entrée de la nouvelle entreprise dans une spirale de défaillance économique (destruction des ressources) et/ou par l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception. À défaut d'un soutien financier et/ou moral, cet entrepreneur peut voir son entreprise disparaître ».

Ces différentes définitions et angles de vue démontrent à quel point l'échec entrepreneurial est à la fois multidimensionnel et complexe (Smida & Khelil, 2010). Il ne peut s'envisager uniquement sous l'angle de la non-performance économique et ses causes sont diverses et variées. Ces dernières sont abordées dans le point suivant.

2. Les causes de l'échec

Dans la littérature, les causes de l'échec entrepreneurial sont considérées comme multiples et liées à des facteurs externes (ou exogènes), que l'entreprise ne maîtrise pas, et/ou à des facteurs internes (ou endogènes), propres à l'individu (Bacq et al., 2009 ; Cardon, Stevens & Potter, 2011 ; Coulibaly, 2004).

2.1 Les facteurs externes

Les facteurs externes font essentiellement référence à des déterminants liés au contexte ou à l'environnement (Coulibaly, 2004).

Parmi ceux-ci, notons les facteurs macroéconomiques, tels qu'une crise financière engendrant une période de récession, une augmentation des taux d'intérêts ou un changement dans les comportements de consommation (Bacq et al., 2009). Lors d'une période de récession, la viabilité des entreprises peut être mise à mal à cause d'une contraction de la demande, le budget des consommateurs étant raboté, ou du moins, mis sous pression. En outre, dans une période de hausse des taux d'intérêt, les entreprises ont tendance à retarder leurs décisions d'investissement compte tenu des tensions sur le marché du crédit, ce qui peut nuire à leur survie. Enfin, un changement soudain de comportement des consommateurs dans leurs habitudes et préférences d'achat peut également compromettre l'activité d'une entreprise.

La défaillance d'une entreprise peut également être due à des facteurs externes liés à son secteur d'activité tels que, par exemple, une forte intensité concurrentielle ou une dépendance élevée vis-à-vis des fournisseurs et/ou des acheteurs (Bacq et al., 2009). Les entreprises dont la santé financière est fragile et/ou les entreprises nouvellement créées risqueraient davantage de subir une défaillance lorsque la concurrence, basée sur les prix, est forte dans leur secteur. Dans le cas où le pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs est important, ceux-ci dictent les prix aux entreprises, qui n'ont pas d'autres choix que de baisser leurs marges financières pour être suffisamment rentables.

Finalement, les autorités publiques peuvent jouer un rôle dans la défaillance d'une entreprise, en ne créant pas un environnement financier, juridique et réglementaire, politique ou économique propice à soutenir le développement d'entreprises (Carter & Wilton, 2006 cités dans Cardon et al., 2011). En effet, le poids des contraintes légales et institutionnelles (par exemple l'augmentation des barèmes salariaux ou la hausse du taux de taxation des biens et services ou du taux d'imposition des sociétés), l'absence ou le soutien excessif des pouvoirs publics peuvent affecter l'avenir de l'entreprise (Bacq et al., 2009 ; Coulibaly, 2004).

2.2 Les facteurs internes

Les facteurs internes sont davantage liés à des déterminants stratégiques, financiers, managériaux, organisationnels et humains (Coulibaly, 2004), en ce compris psychologiques (Khelil et al., 2012).

Parmi les déterminants stratégiques pouvant entraîner la défaillance d'une entreprise, Coulibaly (2004) cite la rapidité de la communication financière et la volonté de transparence par rapport aux divers partenaires ou encore le degré de diver-

sification des produits et des marchés. Quant à Bacq et al. (2009), ils suggèrent que les décisions d'investissement peuvent également conduire à un échec. En sous-investissant dans sa structure de production, une entreprise peut affaiblir sa position stratégique sur un marché. En outre, des investissements peuvent s'avérer infructueux suite à une mauvaise évaluation de la rentabilité d'un projet. D'autres chercheurs stipulent que les propriétaires dirigeants échouent généralement parce qu'ils suivent une stratégie réactive plutôt qu'une stratégie détaillée avec une vision sur le long terme (van Gelder et al., 2007 cités dans Cardon et al., 2011). Ces entrepreneurs ont également tendance à se fixer des objectifs moins spécifiques et difficiles à atteindre.

La défaillance d'entreprise est souvent attribuée à une mauvaise gestion financière de l'entreprise (Bruno, Mcquarrie & Torgrimson, 1992). Celle-ci peut se caractériser par un taux d'endettement supérieur aux bénéfices de l'entreprise (Bacq et al., 2009 ; Coulibaly, 2004), un excédent d'endettement structurel, une sous-capitalisation financière (Khelil et al., 2012), une absence de création de valeur et/ou un manque de liquidités de l'entreprise (Bacq et al., 2009).

Concernant les facteurs managériaux sources de défaillance, citons les limites personnelles de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale (Bruno et al., 1992 ; Singh et al., 2007) telles que le manque d'expérience managériale (Bacq et al., 2009 ; Smida & Khelil, 2010), la méconnaissance du secteur, le manque d'initiative (Bacq et al., 2009), ou encore la mauvaise gestion de la clientèle et le manque de maîtrise de certains paramètres comme le ratio entre le besoin de fonds de roulement (BFR) et le chiffre d'affaires (CA) (Coulibaly, 2004).

Au niveau des déterminants organisationnels et humains à l'origine d'une défaillance, Coulibaly (2004, pp. 94-95) mentionne, entre autres, « *l'âge de l'entreprise, la faible performance ou productivité du personnel, la présence ou non d'expertise externe (via la taille du conseil d'administration par exemple) et le dépassement technologique* ». Les conflits interpersonnels peuvent également contribuer à la défaillance d'entreprise (Bruno et al., 1992 ; Singh et al., 2007 ; Smida & Khelil, 2010). En outre, selon Bruno et al. (1992), les difficultés financières engendrent souvent une détérioration des relations avec les investisseurs.

Finalement, des facteurs psychologiques peuvent aussi mener à un échec entrepreneurial. Khelil et al. (2012, p. 54) recensent notamment « *le sentiment d'incompétence, la démotivation, la déception personnelle, le doute, le stress, le sentiment d'impuissance et d'insécurité, le désir de suspendre la voie courageuse d'entreprendre* ».

Pour clôturer ce point concernant les causes externes et internes de l'échec entrepreneurial, il paraît important de signaler que certaines entreprises sont déclarées en défaillance de manière frauduleuse par leur propriétaire-dirigeant (Bacq et al., 2009). Ces cas ne font pas l'objet de notre propos.

3. *L'attribution de l'échec*

Face à un échec, un individu cherche à en expliquer les causes. Ce processus est appelé « attribution de l'échec ». Celui-ci peut être soit interne, impliquant que la responsabilité de l'échec soit imputée aux erreurs faites par l'entrepreneur, soit externe, auquel cas la responsabilité de l'échec incombe à des facteurs externes en dehors du contrôle de l'entrepreneur (Cardon et al., 2011).

Selon la perception des acteurs (les entrepreneurs ou les investisseurs), l'attribution de l'échec est différente. Zacharakis et al. (1999) ont étudié huit entreprises manufacturières de haute technologie en faillite. Parmi celles-ci, 58 % des entrepreneurs interrogés attribuaient l'échec de leur entreprise à des facteurs internes tels que le manque de stratégie opérationnelle et le manque de capitalisation. Quant aux investisseurs interrogés, 75 % d'entre eux estimaient que l'échec était dû à des facteurs externes tels que la forte concurrence, la faible croissance et la petite taille du marché.

En outre, les visions culturelles de l'échec, et, plus particulièrement, la tendance à attribuer l'échec à de la malchance ou à des erreurs de l'entrepreneur ne sont pas universelles (Cardon et al., 2011). Dès lors, l'activité entrepreneuriale d'une région peut être influencée par le sens que donne la communauté aux échecs entrepreneuriaux se produisant dans son environnement. Suite à leur étude sur l'attribution de l'échec entrepreneurial par la communauté dans six grandes villes américaines (Atlanta, San Francisco, Austin, New York, Washington D.C. et Chicago), Cardon et al. (2011) ont déterminé deux facteurs principaux pouvant expliquer les différences d'attribution entre les communautés. Le premier concerne le niveau d'échec au sein d'une région (à savoir le nombre d'échecs en général et le taux d'échecs des nouvelles entreprises) et le second est lié à la richesse des ressources environnementales disponibles pour les nouvelles entreprises.

Par rapport au niveau d'échec au sein d'une région, leurs résultats ont montré que le nombre d'échecs et le taux d'échecs des nouvelles entreprises avaient différentes implications. Par exemple, lorsque des villes ont un nombre élevé d'échecs (telles que New York et Washington D.C.), les causes de ceux-ci sont imputées à

l'entrepreneur tandis que dans les villes où le nombre d'échecs est faible (telle qu'Atlanta, Austin et San Francisco), elles sont attribuées à de la malchance (à l'exception de Chicago). Par contre, le style d'attribution change lorsque le taux d'échec des nouvelles entreprises est pris en considération. Dans les régions où ce taux est élevé (San Francisco et Austin) telle que dans la Silicon Valley, l'échec est plus toléré et plus communément associé à de la malchance qu'à une erreur de l'entrepreneur. À l'inverse, dans les régions où ce taux est faible, tel qu'à New York et à Washington D.C., une augmentation du nombre d'échec ne fait qu'accroître l'intolérance à celui-ci et son attribution à des erreurs venant de l'entrepreneur. Dès lors, en fonction du point de vue de la communauté face à l'échec entrepreneurial, le climat de tolérance de celle-ci varie. Dans les communautés accoutumées aux échecs réguliers des nouvelles entreprises, la tolérance à l'échec est plus grande. En revanche, dans des communautés moins habituées aux échecs des nouvelles entreprises, la tolérance est moins grande.

Un climat environnemental propice à l'entrepreneuriat contribuerait également aux différences entre les régions. Plus le climat environnemental est propice aux affaires, plus la communauté a une attitude indulgente par rapport à l'échec d'une entreprise. De plus, elle soutiendrait davantage les entreprises en difficultés ou en faillite. Par exemple, les villes de San Francisco et Austin, qui ont tendance à attribuer l'échec à de la malchance, sont souvent perçues comme des communautés soutenant le développement des entreprises et l'innovation. Par contre, les villes de New York, Washington D.C. et Chicago, où l'échec est attribué à des erreurs de l'entrepreneur, sont des villes plus conservatrices au niveau de l'économie et de l'innovation.

Enfin, la perception culturelle de l'échec d'une entreprise peut profondément influencer le niveau d'activité entrepreneurial d'une communauté (Cardon et al., 2011). Par exemple, si un échec entrepreneurial est vu comme acceptable ou normal par la communauté, les individus auront plus facilement accès à du capital et seront plus enclins à poursuivre leur carrière entrepreneuriale, même avec un modèle d'affaires peu ou mal préparé. À l'inverse, si l'échec est considéré comme intolérable et que la stigmatisation de l'entrepreneur est forte, l'entrepreneur ayant échoué sera moins tenté de poursuivre des opportunités d'affaire ou sera plus consciencieux en élaborant un modèle d'affaire mieux ficelé.

Cette section avait pour objectif de montrer que l'attribution des causes de l'échec par les individus et leur communauté à des facteurs internes ou externes a une incidence sur la manière dont les entrepreneurs vont vivre leur échec et les conséquences qui en découlent. Ces dernières sont abordées dans le point suivant.

4. Les conséquences de l'échec

Si l'échec d'une entreprise est perçu négativement par la société, il a également un impact négatif sur l'entrepreneur lui-même. Les coûts majeurs auxquels un entrepreneur doit faire face sont d'ordre financiers, sociaux et psychologiques (Ucbasaran et al., 2012).

Un entrepreneur peut subir une perte ou une réduction de ses ressources financières personnelles (Eberhart, Eesley & Eisenhardt, 2011 cités dans Ucbasaran et al., 2012). Pour éviter la fermeture de son entreprise ou dans l'espoir de la redresser, de nombreux entrepreneurs injectent encore de l'argent pour la maintenir à flot en cas de difficultés. Cela génère des pertes supplémentaires au cours de la période précédant la fermeture (Shepherd et al., 2009). En outre, si un entrepreneur a personnellement garanti les dettes de l'entreprise, il devient personnellement responsable de ces dettes en cas d'échec (Jenkins, Wiklund & Brundin, 2012). De ce fait, l'incertitude quant à l'ampleur des obligations de caution est une situation difficile à vivre pour l'entrepreneur (Bacq et al., 2009). De même, si l'entrepreneur souhaite poursuivre sa carrière entrepreneuriale, des barrières financières peuvent se dresser devant lui (Bacq et al., 2009). Celles-ci peuvent l'empêcher de créer une nouvelle entreprise. En effet, l'ampleur de l'endettement de l'entrepreneur diminue la probabilité de re-création d'une activité (Metzger, 2006).

Précisons également que cette pression financière alimente d'autres facteurs de stress tels que les carences alimentaires, l'insécurité, l'incapacité de payer les factures et la détresse familiale (Price, Choi & Vinokur, 2002).

La perte d'une entreprise a également des implications sur les relations sociales et professionnelles, outre la perte d'un important réseau professionnel (Harris & Sutton, 1986), les divorces sont fréquents (Cope, 2011). La stigmatisation associée à l'échec est la dévaluation sociale de la personne qui ne correspond pas ou plus aux normes sociales (Efrat, 2006 in Ucbasaran et al., 2012), ce qui la discrédite profondément (Sutton & Callahan, 1987). L'entrepreneur peut donc perdre sa réputation (Eberhart et al., 2011 cités dans Ucbasaran et al., 2012), ceci ayant pour effet de diminuer la confiance que lui accordaient les banquiers, mais aussi les fournisseurs et les clients (Bacq et al., 2009). De surcroît, la recherche d'emploi peut s'avérer difficile pour celui-ci car l'employeur potentiel peut ne pas considérer son échec comme un facteur d'apprentissage (Bacq et al., 2009).

Concernant les coûts psychologiques, les plus fréquents sont ceux d'ordre émotionnels et motivationnels (Ucbasaran et al., 2012). Suite à un échec entrepreneurial, les entrepreneurs peuvent éprouver des émotions négatives telles que de la peine, du remords, de la honte, de l'humiliation, de la colère, de la culpabilité et/ou la peur face à l'inconnu (Cope, 2011 ; Harris & Sutton, 1986 ; Shepherd, 2003). Pour eux, la perte de leur entreprise peut s'apparenter à la perte de quelque chose (ou quelqu'un) d'important. Pour évoquer le ressenti de cette perte importante, Shepherd (2003) parle de deuil, susceptible de déclencher des symptômes comportementaux et physiologiques. En effet, le deuil peut s'accompagner d'anxiété, d'accès de panique, de phobies, de colère et, dans certains cas, d'épuisement, d'hypertension artérielle, d'insomnie et de perte de poids (Cope, 2011 ; Singh et al., 2007). Ces effets émotionnels et physiologiques dus à un échec entrepreneurial peuvent mener, à des degrés variables, à une dépression (Singh et al., 2007). À son tour, celle-ci peut affecter la motivation de l'individu à entreprendre à nouveau (Ucbasaran et al., 2012).

Au niveau motivationnel, les entrepreneurs ayant échoué peuvent éprouver un sentiment d'impuissance qui, d'une part, diminue leurs croyances en leur capacité à mener à bien des tâches dans le futur et, d'autre part, génère de la rumination diminuant leurs performances dans l'accomplissement de tâches (Bandura, 2001 cité dans Shepherd, 2003).

Ces coûts financiers, sociaux et psychologiques sont liés et s'influencent mutuellement. De plus, leur intensité dépend de la manière dont les individus vont y répondre et du contexte environnemental dans lequel ils se trouvent (Ucbasaran et al., 2012). Par exemple, le « deuil » lié à un échec entrepreneurial sera d'autant plus grand si l'estime de soi de l'entrepreneur a été fortement ébranlée et si celui-ci estime avoir subi une importante perte financière (Jenkins et al., 2012). Par ailleurs, la perte d'estime de soi influence non seulement la manière dont l'entrepreneur se perçoit lui-même, mais également la façon dont il interagit avec les autres (Jenkins et al., 2012). En effet, une perte d'estime de soi peut s'accompagner d'une perte d'identité sociale (Shepherd & Haynie, 2011 cités dans Jenkins et al., 2012) et d'un évitement de tout contact social (Sargent, 2003 cité dans Jenkins et al., 2012).

Notons toutefois que certains auteurs suggèrent que l'échec d'une entreprise n'implique pas nécessairement un échec pour l'entrepreneur (Jenkins et al., 2012). En effet, tous les entrepreneurs ne ressentent pas une perte d'estime de soi ou ne vivent pas un « deuil » suite à l'échec de leur entreprise.

Finalement, bien que la plupart des gens estiment qu'affronter des moments difficiles (par exemple un divorce, une maladie, une guerre ou une famine) rendent les individus plus forts, peu de gens recommanderaient de se mettre délibérément dans une telle situation (Jenkins et al., 2012). Il en va de même pour les entrepreneurs qui ont connu un échec entrepreneurial. Selon les entrepreneurs européens (suédois en l'occurrence) interrogés par Jenkins et al. (2012), les coûts émotionnels et financiers liés à leur échec étaient trop élevés par rapport aux leçons qu'ils en ont tirées. Ces résultats vont à l'encontre de l'idée optimiste véhiculée outre-Atlantique selon laquelle l'échec est une expérience de grande valeur, à l'origine d'apprentissages augmentant les chances de réussite d'un nouveau projet entrepreneurial (Bacq et al., 2009).

5. L'échec, source de succès futur ?

La diversité des causes ainsi que les effets et l'importance des coûts financiers, sociaux et psychologiques montrent à quel point l'échec entrepreneurial constitue un phénomène complexe et paradoxal (Ucbasaran et al., 2012). D'une part, l'échec est considéré comme une réelle opportunité d'apprendre en évitant de répéter les mêmes erreurs (Cannon & Edmondson, 2005 ; Cope, 2011 ; McGrath, 1999 ; Minniti & Bygrave, 2001 ; Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al., 2012). D'autre part, il est vécu comme un événement émotionnellement traumatique (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003) par les entrepreneurs, à un point tel qu'il peut empêcher le bon déroulement du processus d'apprentissage (Ucbasaran et al., 2012). Dans la suite de cette section, nous aborderons ces deux aspects de l'échec entrepreneurial.

Tout d'abord, demandons-nous dans quelle mesure l'échec d'une entreprise contribue à l'apprentissage entrepreneurial dans son ensemble. Ce dernier se caractérise par des événements d'apprentissage critiques et significatifs (positifs ou négatifs) au travers desquels un entrepreneur enrichit ses connaissances personnelles et entrepreneuriales (Deakins & Freel, 1998). Celles-ci vont éventuellement déterminer le succès de son entreprise. Autrement dit, il s'agit d'événements ponctuels, en marge du quotidien de l'entrepreneur, qui vont accroître ses connaissances (Minniti & Bygrave, 2001). L'échec entrepreneurial peut être considéré comme l'un de ceux-ci car il permet à un entrepreneur d'augmenter ses connaissances entrepreneuriales et de poursuivre une carrière dans ce domaine (Shepherd, 2003 ; Ucbasaran, Westhead, Wright & Flores, 2010). En partant de ce postulat, l'apprentissage au départ de l'échec entrepreneurial peut se définir

comme la capacité de l'entrepreneur à réévaluer ses connaissances précédentes en intégrant l'information sur les raisons pour lesquelles son entreprise a failli, en vue de gérer plus efficacement sa prochaine entreprise (Shepherd, 2003). Les échecs semblent alors être les fondements du succès d'un projet futur (Shepherd, Covin & Kuratko, 2009a).

L'apprentissage de l'échec s'assimile à un « parcours d'apprentissage » (Cardon et McGrath, 1999), dans lequel un processus de construction de sens se réalise de manière progressive et dynamique (Cope, 2011). Trois mécanismes sont à la base de cette construction de sens : le balayage de l'information, l'interprétation de l'information et l'apprentissage (Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Thomas, Clark & Gioia, 1993). Plus précisément, le balayage de l'information fait référence à la collecte des informations pertinentes dans l'environnement grâce à une attention sélective (Daft & Weick, 1984). Quand les informations sont récoltées, l'individu les catégorise dans des structures appropriées pour pouvoir mieux en comprendre le sens (Gioia, 1986 ; Taylor & Crocker, 1981). Ce processus renvoie à l'interprétation de l'information. Sur base de celle-ci, l'individu incorporera les nouvelles informations dans ses pratiques actuelles (Ginsberg, 1988 ; Thomas et al., 1993) et agira en conséquence (Daft & Weick, 1984). Cette dernière étape correspond à l'apprentissage. Ces trois mécanismes fonctionnent de façon liée puisque l'information collectée est essentielle à l'interprétation (Daft & Weick, 1984), qui elle-même structure ces informations afin que l'individu puisse ajuster son comportement (Gioia & Chittipeddi, 1991). En outre, les actions découlant de cet apprentissage vont, telle une boucle de rétroaction (Shepherd et al., 2009a), influencer la collecte et l'interprétation de nouvelles informations (Daft & Weick, 1984).

Le résultat de cet apprentissage de l'échec entrepreneurial se décompose en quatre points (Cope, 2011). Tout d'abord, l'individu acquiert des connaissances à son propre sujet en examinant ses forces et ses faiblesses, ses compétences, ses capacités et son efficacité en tant qu'entrepreneur. Ensuite, il obtient des informations sur la disparition de son entreprise au travers d'informations sur les forces et les faiblesses de celle-ci et les raisons de sa fermeture. En outre, cet apprentissage lui permet d'avoir une meilleure connaissance de la nature de ses réseaux et relations professionnels, notamment en termes de gestion d'équipe et de collaboration avec un partenaire, ainsi que de ses compétences communicationnelles en vue de convaincre des investisseurs et d'établir des collaborations. Finalement, il peut développer de nouveaux modèles de gestion et de croissance d'une entreprise. Ces divers apprentissages offrent à un entrepreneur une vision orientée vers le futur et augmentent son niveau de préparation à poursuivre

d'éventuelles activités entrepreneuriales. D'ailleurs, ses nouvelles connaissances lui seront plus bénéfiques s'il les applique à une autre firme (Shepherd, 2003 ; Shepherd et al., 2009b), qu'il s'agisse d'une nouvelle entreprise qu'il crée ou d'une entreprise préexistante (Cope, 2011).

Cet apprentissage n'est pas nécessairement simple. En effet, les émotions négatives liées à l'échec sont souvent considérées comme nuisibles à l'apprentissage (Cannon & Edmondson, 2005 ; Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Bien que les réactions émotionnelles engendrées par un événement favorisent la concentration de l'attention sur celui-ci (Bower, 1992), de trop fortes émotions peuvent diminuer l'attention portant sur les informations liées à cet événement (Mogg, Mathews, Bird, & MacGregor-Morris, 1990 cités dans Shepherd, 2003), ce qui affectera l'intensité de son apprentissage (Bower, 1992). L'échec peut être intimidant (Rogoff, Lee & Suh, 2004) pour l'entrepreneur car il peut faire face à une perte d'estime de soi (Jenkins et al., 2012), de la culpabilité, des sentiments de honte et de remords difficilement gérables (Ucbasaran et al., 2012). En outre, l'individu apprend socialement à se tenir à distance des échecs (Cannon & Edmonson, 2005). Pour toutes ces raisons, apprendre d'un échec n'est pas un acte naturel, automatique et/ou instantané (Wilkinson & Mellahi, 2005).

Ces émotions négatives peuvent toutefois être régulées afin de favoriser l'apprentissage. Le « processus de guérison du deuil » est un moyen d'y parvenir (Shepherd, 2003). Ce dernier a été développé par Stroebe et Schut (1999) et utilisé par Shepherd (2003) pour favoriser l'apprentissage de l'échec dans le monde entrepreneurial. Ce processus se compose de deux stratégies distinctes et complémentaires : la stratégie centrée sur la perte et la stratégie centrée sur le rétablissement. La première est constituée de trois phases : la confrontation à la perte, la réévaluation des événements avant et au moment de l'échec et la prise de conscience des différentes causes de l'échec (Shepherd, 2003, 2009 ; Stroebe & Schut, 1999). La stratégie de rétablissement consiste à distraire l'entrepreneur de toutes les pensées liées à la perte de son entreprise et à éliminer les sources de stress secondaires générées par cette situation par le biais d'activités distrayantes. En jonglant régulièrement entre ces deux stratégies, l'entrepreneur va réguler ses émotions (Cope, 2011 ; Shepherd, 2003). Grâce à ce passage de l'une à l'autre, les interférences émotionnelles sont réduites et la capacité à apprendre de son échec sera améliorée (Shepherd, 2003). En effet, les émotions négatives vont motiver l'individu à donner un sens à la perte de son entreprise alors que les émotions positives vont l'aider à mobiliser les ressources cognitives nécessaires à l'élaboration de cette construction de sens (Byrne & Shepherd,

2013). Précisons cependant que le rôle bénéfique des émotions négatives est tributaire de l'intensité du chagrin occasionné et de la phase dans laquelle se situe l'entrepreneur dans son processus de guérison du deuil.

Généralement, l'échec entrepreneurial est envisagé comme une « bonne école » (Bacq et al., 2009). La Commission Européenne (2007) souligne d'ailleurs que la croissance d'une entreprise a tendance à être plus rapide lorsque l'entrepreneur qui l'a créée a déjà connu un échec dans le passé. Les entrepreneurs qui ont fermé, cessé ou quitté leur entreprise ont davantage de connaissances entrepreneuriales pertinentes et identifient plus souvent de bonnes opportunités d'affaire que ceux qui n'ont pas connu une « sortie entrepreneuriale » (Hessels, Grilo, Thurik & Zwan, 2011). De même, une nouvelle entreprise créée par un « entrepreneur renaissant », c'est-à-dire un individu qui décide de recréer une nouvelle entreprise après avoir fermé, cessé ou quitté une précédente (Stam et al., 2008), est supposée présenter des meilleures performances économiques (Ucbasaran et al., 2012). À l'heure actuelle, encore peu d'études ont vérifié empiriquement ce lien.

Une étude japonaise récente modère d'ailleurs l'effet bénéfique de l'échec sur les performances futures de l'entrepreneur. Yamakawa, Peng et Deeds (2013) ont investigué l'influence des déterminants cognitifs (à savoir, l'attribution interne de la cause de l'échec et la motivation intrinsèque d'en relancer une nouvelle) et de l'expérience d'échecs sur la croissance d'une entreprise. Leurs résultats démontrent que les entrepreneurs s'auto-attribuant l'échec réalisent de meilleures performances quand ils ont vécu un nombre d'échecs peu important. Par contre, leurs performances chutent lorsqu'ils ont enduré de nombreux échecs. Dès lors, il semblerait que les performances futures d'un individu dépendraient du nombre d'échecs qu'il a connus et de son mode cognitif.

Pour terminer, la plupart des entrepreneurs qui ont échoué maintiennent leurs intentions entrepreneuriales car l'expérience vécue en termes d'indépendance, d'investissement personnel et de gestion d'une entreprise les incitent à recommencer (Schultjens & Stam, 2006).

Conclusion

L'échec entrepreneurial est donc un phénomène éminemment complexe (Ucbasaran et al., 2012). Tout d'abord, sa définition ne fait pas l'unanimité. Elle varie selon la discipline du chercheur (économie, droit, sociologie ou psychologie) et le niveau d'analyse envisagé (entreprise versus entrepreneur). De plus, l'échec peut être expliqué par différents facteurs, externes ou internes, pouvant se combiner.

En outre, l'intensité et le cumul des coûts financiers, sociaux et psychologiques associés à l'échec peuvent nuire à l'apprentissage de l'échec et empêcher un entrepreneur de tenter à nouveau l'aventure entrepreneuriale (Ucbasaran et al., 2012). Toutefois, grâce au « processus de guérison du deuil », l'entrepreneur peut mieux gérer cette situation négative, apprendre de celle-ci et s'en relever (Shepherd, 2003). En effet, l'entrepreneur va à la fois se confronter à la situation en vue de lui donner un sens et l'éviter, grâce à des activités divertissantes, pour pouvoir mobiliser les ressources cognitives nécessaires à cette construction de sens (Byrne & Shepherd, 2013).

L'échec pourrait donc être la base du succès d'un projet futur. Dans cette optique, la Commission Européenne (2007) recommande aux États Membres de mettre en place des mesures pouvant aider les entrepreneurs ayant connu un échec à se relancer. De plus, en valorisant ces entrepreneurs de la seconde chance, les gouvernements et les citoyens ne craindraient plus l'échec, ce qui conduirait progressivement à une déstigmatisation de ces entrepreneurs.

Bibliographie

Bacq, S., Giacomini, O. & Janssen, F. 2009. Entreprendre après l'échec. In F. Janssen (Ed.), *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*. Bruxelles : De Boeck.

Bower, G. H. 1992. How might emotions affect learning? In S. Christianson (Ed.), *The Handbook of Emotion and Memory: Research and Theory*: 3-31. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum.

Bruno, A. V., Mcquarrie, E. F. & Torgrimson, C. G. 1992. The evolution of new technology ventures over 20 years : patterns of failure, merger and survival. *Journal of Business Venturing*, 7: 291-302.

Burchell, B., & Hughes, A. 2006. The stigma of failure: An international comparison of failure tolerance and second chancing. *Working paper n° 334*, Centre for Business Research, England, University of Cambridge: p. 38.

Byrne, O., & Shepherd, D. A. 2013. Different Strokes for Different Folks: Entrepreneurial Narratives of Emotion, Cognition, and Making Sense of Business Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*: n/a-n/a.

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. 2005. Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently). *Long Range Planning*, 38(3): 299-319.

Cardon, M. S., Stevens, C. E. & Potter, D. R. 2011. Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26 : 79-92.

Commission Européenne. 2007. *Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise – Pour une politique de la deuxième chance*. Bruxelles.

- Coulibaly, A. D. 2004. *La défaillance des PME belges: Analyse des déterminants et modélisation statistique*. Unpublished doctoral dissertation, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Cope, J. 2011. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6): 604-623.
- de Koning, A.C.P. 1999. Business failure and entrepreneurship in international perspective. *EIM Small Business Research and Consultancy*.
- De Tienne, D. 2010. Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25: 203-215.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284-295.
- Deakins, D., & Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organisation*, 5(3): 144-155.
- Eknamen, I. & Wyer, P. 2007. À fresh start and the learning experience of ethnic minority entrepreneurs. *International Journal of Consumer Studies*, 31(2): 144-151.
- FailCon. 2014. *About FailCon*, <http://thefailcon.com/about.html>. Page consultée le 01 mars 2014.
- Ginsberg, A. 1988. Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions. *Strategic Management Journal*, 9(6): 559-575.
- Gioia, D. A. 1986. Symbols, scripts, and sense making: creating meaning in the organizational experience. In H. P. J. Sims, & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization*: 49-74. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- Harris, S. G. & Sutton, R. I. 1986. Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (1), 5-30.
- Headd, B. 2003. Redefining Business Success: Distinguishing between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21: 51-61.
- Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R. & Zwan, P. 2011. Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(3): 447-471.
- Janssen, F. ; Jacquemin, A. 2009. Faut-il cultiver l'entrepreneuriat de la seconde chance ? *L'Expansion Entrepreneuriat*, n° 1, Janvier.
- Jenkins, A., Wiklund, J. & Brundin, E. 2012. Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, article in press.
- Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M. 2012. Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1): 39-72.

- Kreditanstalt für Wiederaufbau Bank Group. 2007. *Mittelstandsmonitor 2007*, <http://www.ifmonn.org/presse/mimo-2007.pdf>.
- McGrath, R. G. 1999. Falling Forward: Real Options Reasoning And Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review*, 24(1): 13-30.
- Metzger, G. 2006. Afterlife - Who Takes Heart for Restart? *ZEW Discussion Paper*: 26. Germany: ZEW.
- Minniti, M., & Bygrave, W. 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3): 5-16.
- OCDE. 2006. *Entrepreneurship Policy Indicators: Bankruptcy legislation in OECD Member and Non-Member Economies*, document de travail ECD n° 1.
- Price, R., Choi, N. & Vinokur, A. 2002. Links in the chain of adversity following job loss: how financial strain and loss of personal control lead to depression, impaired functioning, and poor health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4): 302-312.
- Rogoff, E. G., Lee, M. S., & Suh, D. C. 2004. «Who do it?» - Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42(4): 364-376.
- Schutjens, V. & Stam, E. 2006. Starting Anew: Entrepreneurial Intentions and Realizations Subsequent to Business Closure. *The papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, Vol. ERS-2006-015-ORG: 23, Jena, Germany, Max Planck Institute of Economics.
- 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. 2009. Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24 (1): 81-97.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. 2009a. Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6): 588-600.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. 2009b. Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2): 134-148.
- Simmons, S. A., Wiklund, J. & Levie, J. 2014. Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42: 485-505.
- Singh, S., Corner, P. & Pavlovich, K. 2007. Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization*, 13: 331-344.
- Smida, A. & Khelil, N. 2010. Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes. Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue Internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23 (2), 65-106.

- Stam, E., Audretsch, D. & Meijaard, J. 2008. Renascent entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics*, 18: 493-507.
- Stroebe, M., & Schut, H. 1999. The dual process model of coping with bereavement: rational and description *Death Studies*, 23(3): 197-224.
- Sutton, R.I. & Callahan, A.L. 1987. The stigma of bankruptcy: Spoiled Organizational Image and its Management. *Academy of Management Journal*, 30 (3): 405-436.
- Taylor, S. E., & Crocker, J. 1981. Schematic bases of social information processing. In E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Social cognition*, Vol. 1: 89-133. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. 1993. Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, And Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2): 239-270.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. 2012. Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1): 163-202.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. 2006. Habitual entrepreneurs experiencing failure: Overconfidence and the motivation to try again. In J. Wiklund, D. Dimov, J. Katz & D. Shepherd (Eds.), *Avances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 9). Oxford: JAI Press.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. 2010. The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6): 541-555.
- Wagner, J. 2002. Taking a Second Chance: Entrepreneurial Restarters in Germany. *IZA Discussion Paper*. Bonn, Germany: The Institute for Study of Labor (IZA).
- Wennberg, K. & DeTienne, D. 2014. What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International Small Business Journal*, 32(4): 4-16.
- Wilkinson, & Mellahi. 2005. Organizational Failure: Introduction to the Special Issue. *Long Range Planning*, 38: 233-238.
- Yamakawa, Y. ; Peng, M. ; Deeds, D. (2013). Rising From the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. n/a, n°n/a, 28 p.
- Zacharakis, A., 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.

