

Pourquoi les projets entrepreneuriaux échouent-ils ? De la fragmentation des explications à un modèle processuel intégré

Fidèle DJOUMESSI¹, ROUKATOU², Jean Michel MAIGARI³

¹ Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Ngaoundéré, Cameroun - djoumessifidele@gmail.com

² Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Garoua, Cameroun - roukych2@yahoo.com

³ Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Garoua, Cameroun - mmaigarijean@gmail.com

Type de contribution : Article théorique

Résumé : Les échecs de projets entrepreneuriaux restent fréquemment expliqués par des listes de causes juxtaposées, alors que les projets se dégradent par enchaînements, interactions et effets d'amplification. Cet article propose une reconceptualisation processuelle et multiniveau de l'échec. À partir d'une revue intégrative structurée de travaux fondateurs et récents issus du management de projet, de l'entrepreneuriat et des études sur les projets complexes, nous distinguons cinq manifestations de l'échec et organisons ses déterminants à trois niveaux : micro, méso et macro. L'analyse montre que les déficits de compétences, les erreurs de conception, la fragilité financière, les dysfonctionnements de gouvernance, les conflits entre parties prenantes et les contraintes institutionnelles ne produisent pas mécaniquement l'échec. Ils forment des configurations de vulnérabilité dont les effets dépendent de leur couplage, de leur persistance et des capacités d'adaptation du projet. Nous proposons ainsi un modèle processuel dans lequel les vulnérabilités s'accumulent, s'amplifient et franchissent des seuils conduisant à la contre-performance, à la non-crédation de valeur, à l'insatisfaction des acteurs ou à l'abandon. Cette perspective déplace l'analyse d'une logique de facteurs isolés vers une logique de trajectoires causales. Elle offre aux chercheurs une architecture explicative testable et aux promoteurs une grille de diagnostic permettant d'identifier précocement les combinaisons de risques critiques.

Mots-clés : échec de projet ; projets entrepreneuriaux ; vulnérabilité ; gouvernance ; abandon ; approche processuelle.

Abstract : Entrepreneurial project failure is still commonly explained through additive lists of causes, although projects deteriorate through sequences, interactions, and amplification effects. This article develops a processual and multilevel reconceptualization of failure. Drawing on a structured integrative review of foundational and recent research in project management, entrepreneurship, and complex projects, we distinguish five manifestations of failure and organize its antecedents across micro, meso, and macro levels. The synthesis shows that competence deficits, design errors, financial fragility, governance failures, stakeholder conflicts, and institutional constraints do not mechanically produce failure. Rather, they combine into vulnerability configurations whose effects depend on coupling, persistence, and the project's adaptive capacity. We therefore propose a process model in which vulnerabilities accumulate, reinforce one another, and cross critical thresholds that lead to implementation underperformance, failure to create expected value, stakeholder dissatisfaction, or project discontinuation. This perspective moves research beyond isolated determinants toward causal trajectories and interdependencies. The resulting framework offers researchers a testable explanatory architecture and provides entrepreneurs and project managers with an early-diagnosis lens for identifying critical risk combinations before they become irreversible. The article concludes with propositions for empirical testing and a research agenda centered on temporal dynamics, configurations, and emerging-economy contexts.

Keywords : project failure; entrepreneurial projects; vulnerability; governance; abandonment; process perspective.

Classification JEL : L26 ; M10 ; O22 ; O17

Recherche - Innovation - Management - Organisations

Introduction

Les projets entrepreneuriaux occupent une place décisive dans la création d'activités, l'industrialisation et la transformation des économies émergentes. Ils restent pourtant exposés à des trajectoires de dégradation qui prennent des formes variées : dépassements de coûts et de délais, incapacité à délivrer les résultats attendus, perte de soutien des parties prenantes ou abandon avant achèvement. La littérature en management de projet documente abondamment ces difficultés, des projets classiques aux mégaprojets et aux projets de développement (Ika, 2012 ; Gupta et al., 2019 ; Denicol et al., 2020). Cette accumulation de connaissances n'a cependant pas produit une théorie unifiée de l'échec.

Une première source de fragmentation est définitionnelle. Le succès et l'échec peuvent être appréciés à partir du respect du triptyque coût-délai-qualité, de l'atteinte des objectifs, de la création de bénéfices, de la satisfaction des parties prenantes ou encore de la décision de poursuivre le projet (de Wit, 1988 ; Pinto & Mantel, 1990 ; Atkinson, 1999 ; Shenhar et al., 2001 ; Schmidt, 2022). Ces critères ne sont ni équivalents ni nécessairement convergents. Un projet peut être achevé dans les délais tout en détruisant de la valeur. À l'inverse, un projet dépassant son budget peut produire des bénéfices stratégiques supérieurs aux attentes. L'échec doit donc être appréhendé comme une construction multidimensionnelle et temporelle.

Une seconde fragmentation concerne les causes. Les travaux recensent successivement les déficits de leadership, les défauts de planification, les insuffisances de ressources, les problèmes de coordination, les conflits de parties prenantes, la mauvaise gouvernance ou les contraintes institutionnelles (Pinto & Prescott, 1990 ; Sauser et al., 2009 ; Rezvani & Khosravi, 2019 ; Denicol et al., 2020). La difficulté ne réside plus dans l'identification de facteurs supplémentaires. Elle réside dans la compréhension de leur combinaison. Les mêmes contraintes produisent des effets différents selon le stade du projet, l'architecture de gouvernance, les réserves de ressources et la capacité d'adaptation.

Cette limite est particulièrement importante dans les économies africaines. Les projets y sont souvent confrontés à des marchés financiers plus étroits, à des infrastructures incomplètes, à une forte dépendance envers les administrations et à des environnements institutionnels changeants. Ces conditions ne constituent pas un simple décor contextuel. Elles modifient la manière dont les vulnérabilités internes se transforment en retards, surcoûts, conflits et décisions d'abandon (Ika, 2012 ; Dick-Sagoe et al., 2023 ; Mfondo & Afanji, 2024). Une explication de rang théorique doit donc articuler niveaux d'analyse et dynamique temporelle.

Nous posons ainsi la question suivante : comment les déterminants micro, méso et macro se combinent-ils au cours du cycle de vie d'un projet pour produire différentes formes d'échec ? Pour y répondre, l'article poursuit trois objectifs. Premièrement, il clarifie les manifestations de l'échec et leurs critères. Deuxièmement, il réorganise les déterminants recensés dans une architecture multiniveau. Troisièmement, il propose un modèle processuel fondé sur l'accumulation, le couplage et l'amplification des vulnérabilités.

La contribution théorique est triple. L'article substitue d'abord une conception trajectorielle à une conception événementielle de l'échec. Il montre ensuite que les facteurs d'échec sont moins pertinents isolément que dans leurs configurations. Il introduit enfin les capacités d'atténuation comme mécanisme expliquant pourquoi des projets confrontés à des contraintes comparables connaissent des issues différentes. Sur le plan managérial, le modèle

invite à surveiller des combinaisons de signaux faibles plutôt que des indicateurs indépendants. La suite de l'article présente la méthode de revue, reconstruit le concept d'échec, développe le cadre théorique intégré, formule des propositions, puis discute les contributions et les implications.

1. Démarche de revue et stratégie de synthèse

1.1. Choix d'une revue intégrative structurée

L'objectif de cet article n'est ni d'estimer un effet moyen des facteurs d'échec, ni de produire une méta-analyse fondée sur des tailles d'effet comparables. Il consiste plutôt à intégrer des conceptualisations, des déterminants et des mécanismes explicatifs dispersés dans plusieurs courants de recherche. Une revue intégrative structurée apparaît dès lors particulièrement appropriée. Elle permet de combiner des travaux conceptuels fondateurs, des recherches empiriques et des revues récentes, tout en conservant une procédure explicite de recherche, de sélection, de comparaison et de codage des contributions (Torraco, 2005 ; Snyder, 2019). Ce choix méthodologique répond également au caractère multidimensionnel de l'échec. Celui-ci peut renvoyer au non-respect des coûts, délais et objectifs (Atkinson, 1999), à l'insatisfaction des parties prenantes (McLeod et al., 2012), à une performance insuffisante (Shenhar et al., 2001), voire à l'abandon du projet (Adagba et al., 2023 ; Ngah et al., 2024).

La revue couvre ainsi plusieurs configurations : projets entrepreneuriaux, projets industriels, projets publics, systèmes d'information, projets de développement et mégaprojets. Cette ouverture est justifiée par la fragmentation constatée dans la littérature. Gupta et al. (2019) montrent que les explications de l'échec restent dispersées entre différentes catégories de facteurs, tandis que Denicol et al. (2020) soulignent l'interdépendance des causes de contre-performance dans les projets complexes. Rezvani & Khosravi (2019) invitent également à dépasser les listes isolées de facteurs pour construire des cadres explicatifs intégrateurs. La revue recherche donc moins une homogénéité artificielle des contextes qu'une compréhension des mécanismes récurrents et de leurs configurations.

La recherche documentaire mobilise Google Scholar, Scopus et Web of Science. Les requêtes combinent des expressions françaises et anglaises : project failure, project success criteria, project abandonment, causes of project failure, megaproject failure, project management in Africa, « échec de projet », « abandon de projet » et « facteurs d'échec ». Aucune borne temporelle stricte n'est imposée. Ce choix permet d'articuler les contributions fondatrices, notamment de de Wit (1988), Pinto & Mantel (1990) et Baccarini (1999), avec des analyses contemporaines des retards, dépassements de coûts et abandons (Álvarez-Pozo et al., 2024 ; Coccia, 2023).

Trois critères structurent la sélection : pertinence conceptuelle, qualité académique et diversité contextuelle. Les articles évalués par les pairs sont privilégiés. Une attention renforcée est accordée aux économies en développement et à l'Afrique, où les dimensions institutionnelles, financières et environnementales prennent une importance particulière (Ika, 2012 ; Dick-Sage et al., 2023 ; Mfondo & Afanji, 2024). Ces travaux ne constituent toutefois pas un corpus séparé. Ils servent à éprouver la transférabilité des mécanismes identifiés. La démarche recherche ainsi une généralisation analytique et configurative, davantage qu'une exhaustivité statistique.

1.2. Codage analytique et logique d'intégration

Chaque contribution retenue est analysée selon deux axes complémentaires. Le premier porte sur la manifestation de l'échec. Celle-ci peut renvoyer à une contre-performance d'exécution, au non-respect des coûts, délais ou objectifs, à l'absence de bénéfices attendus, à l'insatisfaction des parties prenantes ou encore à l'abandon du projet. Cette pluralité rejoint les travaux qui invitent à dépasser une lecture strictement fondée sur le triptyque coût-délai-qualité (Atkinson, 1999 ; Shenhar et al., 2001) et à intégrer les perceptions des acteurs ainsi que les formes plus radicales d'échec, telles que l'interruption ou l'abandon (McLeod et al., 2012 ; Adagba et al., 2023 ; Ngah et al., 2024).

Le second axe concerne les déterminants de l'échec et leur niveau d'ancrage. Après un codage initial, les facteurs sont regroupés par proximité conceptuelle, puis reclassés selon trois niveaux d'analyse. Le niveau micro regroupe les caractéristiques du promoteur, de l'équipe et les erreurs de décision. Le niveau méso concerne la planification, les ressources, la gouvernance, la coordination et les relations avec les parties prenantes. Le niveau macro renvoie aux contraintes institutionnelles, économiques, politiques et socioculturelles. Cette structuration permet d'éviter les inventaires fragmentés de facteurs déjà soulignés par Gupta et al. (2019) et Rezvani & Khosravi (2019).

La dernière étape repose sur une logique abductive. Elle vise à identifier les mécanismes par lesquels les vulnérabilités situées à différents niveaux se combinent et se transforment en trajectoires d'échec. Les travaux de Sauser et al. (2009), Pinto (2013) et Denicol et al. (2020) montrent notamment que les difficultés se propagent par interdépendances, erreurs cumulatives, déficits de coordination et réactions des parties prenantes. Cette lecture processuelle rejoint Amankwah-Amoah (2016) ainsi que McMullen & Dimov (2013), pour qui l'échec doit être compris comme une dynamique évolutive. Quatre mécanismes sont ainsi retenus : accumulation, couplage, amplification et franchissement de seuil. Leur articulation permet de passer d'une taxonomie descriptive à un modèle explicatif des trajectoires d'échec.

2. Repenser l'échec : d'un résultat binaire à une trajectoire multidimensionnelle

2.1. Cinq manifestations complémentaires de l'échec

La conception la plus ancienne associe l'échec à la non-atteinte des objectifs assignés au projet. de Wit (1988) distingue déjà le succès du management du projet de celui du projet lui-même. Cette distinction demeure essentielle : la maîtrise des coûts et des délais n'assure pas que le projet produise la capacité, le marché ou les bénéfices qui justifiaient l'investissement.

Une deuxième conception se concentre sur la performance d'exécution. Le « triangle de fer » coût-délai-qualité fournit des critères observables et facilement comparables. Atkinson (1999) montre toutefois que ces critères sont nécessaires sans être suffisants. Une exécution conforme peut coexister avec un faible impact stratégique, tandis qu'un dépassement budgétaire peut accompagner une création de valeur durable.

Une troisième conception évalue la capacité du projet à générer des bénéfices et de la satisfaction. Pinto et Mantel (1990) et Shenhar et al. (2001) élargissent ainsi l'évaluation aux effets commerciaux, organisationnels et stratégiques. L'échec devient alors une rupture entre les livrables produits et la valeur effectivement créée.

Une quatrième conception souligne la dimension perceptuelle. Les acteurs n'utilisent pas les mêmes critères et n'occupent pas les mêmes horizons temporels. Linberg (1999), McLeod

et al. (2012) et Schmidt (2022) montrent que l'attribution de succès ou d'échec dépend de la position des évaluateurs. Un même projet peut donc être considéré comme acceptable par le promoteur et décevant par les usagers ou les financeurs.

Enfin, l'abandon constitue une manifestation spécifique. Il ne représente pas seulement une performance faible, mais une décision de discontinuité. Les travaux sur les projets abandonnés soulignent le rôle combiné des contraintes financières, politiques et institutionnelles (Adagba et al., 2023 ; Ngah et al., 2024). L'abandon peut être rationnel lorsqu'il évite des pertes supplémentaires. Il demeure néanmoins un indicateur fort de rupture de la trajectoire initialement envisagée.

Tableau 1. Manifestations de l'échec et logique d'évaluation

Manifestation	Critère central	Question d'évaluation	Références structurantes
Non-atteinte des objectifs	Écart finalités/résultats	Le projet a-t-il atteint la finalité pour laquelle il a été lancé ?	de Wit (1988) ; Baccarini (1999)
Contre-performance d'exécution	Coût, délai, qualité, périmètre	L'exécution est-elle conforme aux engagements initiaux ?	Pinto & Slevin (1988) ; Atkinson (1999)
Non-crédation de bénéfices	Valeur, impact, résultats commerciaux	Les livrables produisent-ils les bénéfices attendus ?	Pinto & Mantel (1990) ; Shenhar et al. (2001)
Échec perçu	Satisfaction et jugement des acteurs	Qui considère le projet comme un échec, selon quels critères ?	Linberg (1999) ; McLeod et al. (2012) ; Schmidt (2022)
Abandon / discontinuité	Arrêt avant achèvement ou retrait du soutien	La poursuite du projet demeure-t-elle jugée viable ou légitime ?	Adagba et al. (2023) ; Ngah et al. (2024)

Source : Auteurs à partir de la littérature.

2.2. Une définition processuelle de l'échec

Les conceptions de l'échec ne doivent pas être opposées, car elles renvoient à des moments, des niveaux d'analyse et des points de vue différents du cycle de vie du projet. Les approches traditionnelles assimilent principalement l'échec au non-respect des coûts, des délais ou des exigences de qualité (Atkinson, 1999). D'autres travaux montrent toutefois que la performance d'un projet ne peut être appréciée uniquement à partir de son exécution. Elle dépend également de l'atteinte des objectifs stratégiques, de la création des bénéfices attendus et de la satisfaction des parties prenantes (Shenhar et al., 2001 ; McLeod et al., 2012). Ces manifestations peuvent d'ailleurs s'enchaîner. Une contre-performance d'exécution peut compromettre la réalisation des bénéfices, détériorer la confiance des parties prenantes et réduire progressivement leur volonté de maintenir leurs ressources et leur soutien. Lorsque cette dégradation devient difficilement réversible, elle peut conduire à l'interruption ou à l'abandon du projet. Cette lecture rejoint les approches processuelles de l'échec organisationnel, qui montrent que celui-ci résulte moins d'un événement isolé que d'une succession de fragilités, de décisions et de réactions cumulatives (Amankwah-Amoah, 2016 ; Coccia, 2023).

Cette perspective est particulièrement pertinente pour les projets entrepreneuriaux. L'entrepreneuriat lui-même est désormais appréhendé comme un processus évolutif et temporel, marqué par des ajustements, des bifurcations et des séquences interdépendantes (Moroz & Hindle, 2012 ; McMullen & Dimov, 2013). Nous définissons donc l'échec d'un projet entrepreneurial comme une trajectoire de dégradation au cours de laquelle l'accumulation et l'interaction de vulnérabilités réduisent durablement sa capacité à respecter ses engagements, atteindre ses finalités, créer la valeur attendue et préserver le soutien nécessaire à sa poursuite. Cette définition englobe des formes encore réversibles de contre-performance ainsi que des formes plus radicales, notamment l'abandon. Elle permet surtout

de déplacer l'analyse des symptômes vers les mécanismes de propagation de l'échec, en reliant les déterminants micro, méso et macro aux manifestations successives observées au cours du projet (Pinto & Mantel, 1990 ; Ika, 2012 ; Denicol et al., 2020).

3. Cadre théorique : une lecture multiniveau et configurationnelle

3.1. Niveau micro : promoteur, leadership et capacités décisionnelles

Le promoteur et l'équipe constituent le premier niveau de vulnérabilité du projet entrepreneurial. À ce niveau, l'échec peut prendre racine dans la qualité des représentations initiales, les compétences mobilisées, les arbitrages effectués et la capacité des acteurs à réviser leurs décisions au fur et à mesure que le projet évolue. L'expérience du promoteur influence notamment la formulation des hypothèses de départ, l'identification des signaux faibles et la capacité à négocier avec les financeurs, partenaires et autres parties prenantes. Dans une perspective processuelle, ces caractéristiques deviennent particulièrement importantes puisque l'entrepreneuriat se construit à travers une succession de décisions, d'apprentissages et d'ajustements (McMullen & Dimov, 2013 ; Galanakis & Giourka, 2017).

Le leadership joue également un rôle structurant. Il conditionne la mobilisation de l'équipe, la coordination des contributions et la résolution des conflits. Pinto & Mantel (1990) montrent que les causes d'échec ne relèvent pas uniquement de déficiences techniques. Elles peuvent également provenir de difficultés de management, de communication et de coordination. Pinto (2013) souligne, de son côté, que certaines défaillances de planification résultent de biais décisionnels récurrents et d'hypothèses insuffisamment discutées. Sauser et al. (2009) montrent également que l'inadéquation entre les pratiques de gestion et les caractéristiques spécifiques du projet peut transformer des difficultés localisées en échec majeur.

Les compétences techniques et managériales influencent enfin la rapidité avec laquelle les anomalies sont détectées et corrigées. Elles déterminent également la capacité à réallouer les ressources, à apprendre des erreurs et à maintenir la trajectoire du projet. Denicol et al. (2020) confirment que les contre-performances des projets complexes résultent fréquemment d'interactions entre gouvernance, coordination et décisions managériales. Une lecture de contingence conduit toutefois à rejeter l'idée d'un profil universel du « bon » promoteur. L'efficacité dépend du degré de complexité, de l'incertitude technologique et des contraintes institutionnelles. Le risque naît donc moins d'une faiblesse intrinsèque du promoteur que d'un défaut d'ajustement entre ses capacités et les exigences évolutives du projet.

3.2. Niveau méso : conception, ressources, gouvernance et parties prenantes

Le niveau méso regroupe les caractéristiques de l'architecture du projet, c'est-à-dire les dispositifs qui structurent sa conception, son financement, sa gouvernance et ses relations avec les parties prenantes. La première source de vulnérabilité concerne la planification. Des objectifs ambigus, une étude de faisabilité insuffisante, un périmètre instable ou des estimations irréalistes créent des engagements que l'exécution ne peut absorber durablement (Pinto & Prescott, 1990 ; Pinto, 2013 ; Rezvani & Khosravi, 2019). Ces défauts de conception initiale sont particulièrement critiques, car ils produisent des effets cumulatifs sur les coûts, les délais et la qualité. Álvarez-Pozo et al. (2024) montrent d'ailleurs que les retards et dépassements de coûts trouvent fréquemment leur origine dans des insuffisances de préparation, d'estimation et de coordination. Une fois les contrats signés et les ressources engagées, la correction devient plus coûteuse et parfois difficilement réversible.

La deuxième vulnérabilité concerne les ressources. Le sous-financement initial, l'accès incertain au crédit, les tensions de trésorerie et les coûts imprévus réduisent la capacité d'adaptation du projet. Les ressources financières jouent ainsi un double rôle : elles soutiennent l'exécution et constituent une réserve permettant d'absorber les chocs. Lorsque cette marge est faible, un simple retard technique peut rapidement se transformer en crise de liquidité, puis en interruption du projet. Les travaux sur l'abandon et la contre-performance confirment l'importance de ces mécanismes, notamment dans les contextes africains où les contraintes de financement restent fortes (Ika, 2012 ; Adagba et al., 2023 ; Mfondo & Afanji, 2024).

Enfin, la gouvernance et les parties prenantes déterminent la capacité collective à détecter et corriger les écarts. La clarté des responsabilités, la qualité de l'information, les mécanismes de contrôle et les routines de décision conditionnent la réactivité du projet. Denicol et al. (2020) soulignent que les défaillances de gouvernance constituent une cause majeure de contre-performance. De même, Dick-Sagoe et al. (2023) montrent que les conflits, l'opacité et la défiance peuvent ralentir les décisions, fragiliser la coopération et provoquer le retrait du soutien. Le niveau méso apparaît donc comme l'espace où les vulnérabilités se combinent et peuvent se renforcer mutuellement.

3.3. Niveau macro : institutions, politique et environnement économique

Les projets entrepreneuriaux sont profondément enchâssés dans des environnements institutionnels, politiques et économiques qui conditionnent leur trajectoire. La réglementation, la fiscalité, les procédures administratives, la qualité de la gouvernance publique et la stabilité politique influencent directement les coûts de transaction, la prévisibilité des décisions et l'accès aux ressources. Dans une perspective institutionnelle, ces éléments ne constituent pas un simple décor externe : ils façonnent les contraintes et les opportunités auxquelles les entrepreneurs doivent s'adapter. Boubakary & Nkakleu (2025) montrent ainsi que les dynamiques organisationnelles et d'innovation en Afrique sont fortement structurées par les institutions. De même, Hindle (2010) souligne que le contexte communautaire et institutionnel influe sur le déroulement du processus entrepreneurial.

Dans les projets de développement africains, Ika (2012) montre que les difficultés ne peuvent être dissociées des capacités institutionnelles et de la qualité des systèmes de gouvernance. Les travaux de Dick-Sagoe et al. (2023) au Ghana et de Mfondo & Afanji (2024) au Cameroun mettent également en évidence le poids de la mauvaise gouvernance, des pratiques administratives déficientes, des tensions politiques et des relations conflictuelles entre parties prenantes. Ces facteurs peuvent ralentir les autorisations, accroître l'incertitude et affaiblir la confiance des financeurs.

L'environnement économique agit, quant à lui, à travers la demande, l'inflation, les prix des intrants, le coût du capital, l'énergie et les infrastructures. Ces variables peuvent invalider des hypothèses de faisabilité formulées au lancement et accroître les besoins de financement. Leur impact devient particulièrement critique pour les projets longs, capitalistiques et difficilement réversibles (Álvarez-Pozo et al., 2024 ; Denicol et al., 2020). La dimension macro agit donc moins comme une cause isolée que comme un multiplicateur de vulnérabilités internes. Elle peut amplifier des faiblesses déjà présentes aux niveaux micro et méso. Cette lecture rejoint la logique de contingence de Sauser et al. (2009) : l'échec résulte souvent d'un défaut d'ajustement entre les caractéristiques du projet et les contraintes de son environnement.

Tableau 2. Architecture multiniveau des déterminants et mécanismes associés

Niveau	Famille de déterminants	Vulnérabilités typiques	Mécanisme principal	Effets possibles
Micro	Promoteur et équipe	Déficits de compétences ; biais ; leadership faible	Décisions inadéquates et faible adaptation	Erreurs, conflits, inertie
Méso	Planification et conception	Objectifs flous ; faisabilité insuffisante ; périmètre instable	Engagements irréalistes et verrouillage précoce	Retards, surcoûts, reconfiguration
Méso	Financement et ressources	Sous-capitalisation ; trésorerie tendue ; accès au crédit limité	Réduction des marges d'absorption	Interruptions, arbitrages destructeurs
Méso	Gouvernance et management	Coordination faible ; contrôle tardif ; responsabilités ambiguës	Propagation des écarts et lenteur décisionnelle	Dérives cumulatives
Méso	Parties prenantes	Conflits ; faible confiance ; attentes divergentes	Érosion du soutien et des ressources	Blocages, contestation, retrait
Macro	Institutions et politique	Bureaucratie ; instabilité ; corruption ; réglementation imprévisible	Hausse des coûts de transaction et incertitude	Retards, renégociations, perte de légitimité
Macro	Environnement économique	Inflation ; demande instable ; infrastructures insuffisantes	Dégradation des hypothèses de viabilité	Surcoûts, baisse des revenus, abandon

Source : synthèse des auteurs.

4. Vers un modèle processuel de l'échec des projets entrepreneuriaux

4.1. De l'addition des causes à la configuration de vulnérabilité

L'hypothèse centrale de cet article est configurationnelle : l'échec résulte rarement d'un déterminant unique, isolé et stable. La littérature montre plutôt que les contre-performances émergent de la combinaison de facteurs techniques, financiers, organisationnels, humains et institutionnels (Pinto & Mantel, 1990 ; Rezvani & Khosravi, 2019 ; Denicol et al., 2020). Cette perspective conduit à dépasser les approches fondées sur des listes de causes indépendantes. Elle invite à examiner la manière dont différentes vulnérabilités se combinent, se renforcent ou, au contraire, sont compensées au cours de la trajectoire du projet.

Ainsi, un défaut de planification peut demeurer absorbable lorsque l'équipe est expérimentée, les réserves financières suffisantes et les parties prenantes coopératives. Le même défaut peut devenir critique lorsqu'il se conjugue avec une trésorerie tendue, une gouvernance lente, des conflits entre acteurs et un environnement réglementaire instable. La logique de contingence soutient précisément que les effets d'un facteur dépendent des caractéristiques du projet et de son environnement (Sauser et al., 2009). Denicol et al. (2020) montrent également que les difficultés des projets complexes sont interdépendantes et que leurs effets peuvent se propager à travers les mécanismes de gouvernance et de coordination.

Nous appelons configuration de vulnérabilité l'ensemble évolutif des fragilités interdépendantes qui diminuent la capacité d'un projet à absorber un choc, corriger une dérive ou maintenir les ressources nécessaires à sa poursuite. Cette configuration n'est pas figée. Certaines vulnérabilités peuvent disparaître après apprentissage ou ajustement ; d'autres peuvent s'accumuler et s'amplifier. Cette lecture rejoint l'approche processuelle de l'échec d'Amankwah-Amoah (2016) et la conception de Coccia (2023), qui souligne l'importance des erreurs cumulatives et de leur gestion stratégique. L'analyse de l'échec doit donc porter moins sur la présence d'un facteur particulier que sur la densité des interdépendances, la persistance des fragilités et l'existence de capacités d'atténuation. Plus les vulnérabilités traversent simultanément les niveaux micro, méso et macro, plus les possibilités de compensation diminuent et plus la trajectoire devient difficilement réversible.

P1. *Le risque d'échec augmente davantage avec la combinaison de vulnérabilités provenant de plusieurs niveaux qu'avec l'intensité d'un déterminant isolé.*

4.2. Accumulation, couplage et amplification

L'échec d'un projet entrepreneurial peut être mieux compris comme un processus dynamique d'escalade que comme la conséquence immédiate d'une cause isolée. L'accumulation désigne la succession de difficultés non résolues qui fragilisent progressivement le projet. Un retard ponctuel peut rester absorbable ; sa répétition peut toutefois accroître les coûts, dégrader la trésorerie, intensifier la pression sur l'équipe et réduire la confiance des financeurs et partenaires. Cette lecture rejoint les approches processuelles de l'échec, qui insistent sur la succession de décisions, d'erreurs et de réponses organisationnelles au cours du temps (Amankwah-Amoah, 2016 ; McMullen & Dimov, 2013). Pinto (2013) montre également que des erreurs initialement limitées peuvent produire des conséquences croissantes lorsqu'elles ne sont pas corrigées suffisamment tôt.

Le couplage apparaît lorsque plusieurs vulnérabilités deviennent interdépendantes. Un défaut technique peut générer un besoin de financement supplémentaire ; une trésorerie insuffisante peut empêcher la correction ; l'absence de correction peut ensuite prolonger le retard et accroître les coûts. Denicol et al. (2020) montrent précisément que la contre-performance des projets complexes résulte souvent d'interactions entre gouvernance, ressources, coordination et incertitude. Álvarez-Pozo et al. (2024) soulignent également les interactions entre retards, dépassements de coûts et insuffisances de planification.

L'amplification correspond à l'accroissement non linéaire des conséquences produit par ces boucles. Le temps joue ici un rôle décisif. Plus une vulnérabilité est détectée tardivement, plus les engagements financiers, contractuels et relationnels réduisent les options d'ajustement. Cette rigidification rappelle le marginal cost trap identifié par Schmidt (2022), où la poursuite du projet devient progressivement plus coûteuse et difficile à interrompre. Ces mécanismes expliquent pourquoi des facteurs similaires produisent des résultats différents selon les ressources disponibles et les relations entre acteurs. Les conflits entre parties prenantes peuvent notamment accélérer la propagation des difficultés en ralentissant les décisions et en fragilisant le soutien au projet (Dick-Sagoe et al., 2023).

P2. *Les défauts de planification exercent un effet plus fort sur l'échec lorsque la flexibilité financière et décisionnelle du projet est faible.*

P3. *Les conflits entre parties prenantes amplifient la transformation des contraintes institutionnelles et opérationnelles en retards, surcoûts et décisions de retrait.*

4.3. Capacités d'atténuation et franchissement de seuil

Une théorie de l'échec doit aussi expliquer pourquoi certains projets confrontés à des difficultés importantes parviennent néanmoins à se maintenir, à se réorienter ou à se redresser. Cette perspective conduit à intégrer les capacités d'atténuation, c'est-à-dire les ressources et mécanismes permettant d'absorber les chocs avant qu'ils ne deviennent irréversibles. Elles comprennent notamment les réserves financières, les routines de suivi, la gouvernance adaptative, l'apprentissage à partir des erreurs, la communication avec les parties prenantes et la reconfiguration du périmètre. Brenk et al. (2019) montrent ainsi que l'apprentissage tiré des échecs peut modifier les logiques décisionnelles et soutenir l'adaptation. Coccia (2023) souligne également que l'identification précoce des erreurs et leur gestion stratégique contribuent à réduire les risques de défaillance. Dans les environnements incertains, ces capacités rejoignent plus largement une logique de résilience, fondée sur

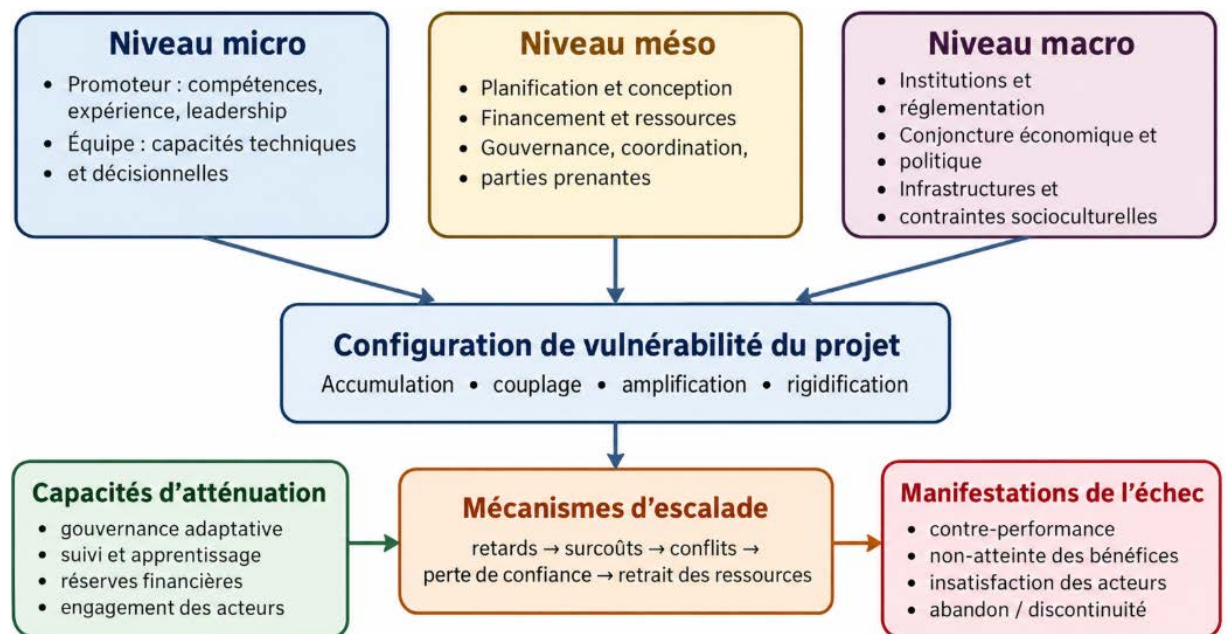
l'aptitude à absorber les perturbations et à reconfigurer les réponses organisationnelles (Boubakary, 2022). Ces mécanismes ne suppriment donc pas les vulnérabilités ; ils en ralentissent la propagation, réduisent leur couplage et maintiennent des options de récupération. Leur efficacité reste toutefois contingente aux caractéristiques du projet et à son environnement (Sausser et al., 2009).

L'échec radical survient lorsque la configuration de vulnérabilité franchit un seuil critique au-delà duquel la poursuite devient économiquement, organisationnellement ou politiquement difficilement soutenable. Ce seuil n'est pas uniquement financier. Il dépend aussi des perceptions des parties prenantes, de la confiance accordée au projet et de la légitimité de sa poursuite (McLeod et al., 2012 ; Dick-Sagoe et al., 2023). Les financeurs peuvent ainsi retirer leur soutien avant l'épuisement des ressources lorsqu'ils révisent négativement la probabilité de redressement. Inversement, la poursuite peut être prolongée malgré une faible viabilité lorsque les engagements antérieurs rendent la sortie coûteuse, logique proche du marginal cost trap analysé par Schmidt (2022). L'abandon résulte alors d'une réévaluation dynamique entre coût de continuation, ressources encore mobilisables, légitimité et bénéfices attendus.

P4. *Les capacités de gouvernance adaptative, d'apprentissage et de réserve de ressources atténuent la relation entre configurations de vulnérabilité et manifestations de l'échec.*

P5. *La probabilité d'abandon augmente lorsque la vulnérabilité cumulative dépasse le niveau de ressources et de légitimité que les parties prenantes sont disposées à engager pour poursuivre le projet.*

Figure 1. Modèle processuel et multiniveau de l'échec des projets entrepreneuriaux



Source : Auteurs.

5. Discussion

5.1. Contributions théoriques

La première contribution consiste à déplacer l'unité d'analyse, d'un facteur isolé vers une trajectoire de dégradation. Une partie importante de la littérature cherche encore à identifier les causes critiques de l'échec, comme si celles-ci produisaient des effets indépendants et

linéaires. Or, les travaux de Pinto & Mantel (1990), Rezvani & Khosravi (2019) et Denicol et al. (2020) montrent que les difficultés se combinent et se propagent. Le modèle proposé prolonge cette lecture en distinguant déterminants, mécanismes d'escalade et manifestations de l'échec. Un dépassement de coût n'est donc plus nécessairement une cause ultime ; il peut constituer un symptôme intermédiaire susceptible d'alimenter des tensions financières, des conflits ou un retrait de soutien.

La deuxième contribution est multiniveau et configurationnelle. Les recherches africaines insistent fortement sur les contraintes institutionnelles et politiques (Ika, 2012 ; Dick-Sagoe et al., 2023 ; Mfondo & Afanji, 2024), tandis que la littérature en management de projet privilégie souvent la planification, la gouvernance et la coordination (Pinto, 2013 ; Denicol et al., 2020). Notre cadre articule ces niveaux plutôt que de les opposer. Les institutions deviennent particulièrement critiques lorsqu'elles rencontrent une architecture de projet déjà vulnérable. Inversement, certaines faiblesses internes peuvent rester absorbables dans un environnement riche en ressources. Cette lecture rejoint la logique de contingence de Sauser et al. (2009).

La troisième contribution concerne les manifestations de l'échec. En distinguant contre-performance d'exécution, non-atteinte des objectifs, absence de bénéfices, insatisfaction des parties prenantes et abandon, l'article évite d'assimiler des phénomènes distincts (Atkinson, 1999 ; Shenhar et al., 2001 ; McLeod et al., 2012). Cette clarification améliore la comparabilité des travaux et l'opérationnalisation future des modèles.

Enfin, la quatrième contribution introduit explicitement les capacités d'atténuation. L'absence d'échec ne signifie pas absence de vulnérabilité ; elle peut traduire la présence de réserves, d'apprentissage, de gouvernance adaptative ou de mécanismes de récupération. Cette distinction rapproche la littérature sur l'échec de celle sur la résilience entrepreneuriale (Boubakary, 2022) et ouvre un programme de recherche centré sur les conditions permettant de transformer une trajectoire de dégradation en trajectoire de récupération.

5.2. Implications managériales et institutionnelles

Pour les promoteurs, la principale implication est de remplacer les listes de risques par des cartes d'interdépendances. Un risque isolé peut sembler acceptable alors qu'une combinaison de tensions de trésorerie, de retard réglementaire et de conflit avec un partenaire peut devenir critique. Les revues de projet devraient donc identifier les chaînes causales plausibles, les points de propagation et les seuils de rupture.

La gouvernance doit ensuite être conçue comme une capacité de correction. Les comités de pilotage gagnent à suivre simultanément les indicateurs de performance, de liquidité, de confiance des parties prenantes et de stabilité des hypothèses de faisabilité. Les signaux faibles deviennent particulièrement importants lorsqu'ils apparaissent dans plusieurs dimensions à la fois. La rapidité de décision est alors essentielle pour éviter la rigidification des engagements.

Pour les financeurs, le modèle recommande de compléter l'évaluation initiale de solvabilité par une analyse de la capacité d'adaptation. Les réserves de trésorerie, la qualité de la gouvernance, la diversité des sources de financement et l'expérience de l'équipe déterminent la capacité à absorber les chocs. Les clauses de financement peuvent intégrer des mécanismes de révision plutôt que de produire automatiquement un retrait de soutien au premier écart.

Pour les pouvoirs publics, l'enjeu dépasse la réduction de la bureaucratie. La prévisibilité des règles, la coordination des administrations et la transparence des procédures réduisent les risques de couplage entre contraintes institutionnelles et fragilités financières. Dans les économies émergentes, ces améliorations peuvent être aussi importantes que les dispositifs directs d'aide au financement.

6. Limites et agenda de recherche

Cette étude comporte plusieurs limites. Premièrement, la revue est intégrative et vise la construction théorique. Elle ne permet pas d'estimer la fréquence des déterminants ni leur poids relatif. Une revue systématique avec protocole PRISMA, corpus stabilisé et analyse bibliométrique pourrait tester la structuration proposée. Deuxièmement, la littérature mobilisée couvre des types de projets hétérogènes. Cette diversité soutient la généralisation analytique, mais invite à examiner les effets de contingence sectorielle.

Troisièmement, le modèle demeure conceptuel. Son test nécessite des données longitudinales capables d'observer l'ordre des événements. Les enquêtes transversales sont utiles pour identifier les associations, mais elles capturent mal les mécanismes d'escalade. Des études de cas processuelles, des event-history analyses et des modèles configuratifs de type fsQCA pourraient examiner les séquences conduisant à la récupération ou à l'abandon.

Quatrièmement, les contextes africains méritent une investigation spécifique. Les recherches futures pourraient comparer des projets achevés, récupérés et abandonnés dans plusieurs pays. Elles pourraient également distinguer les projets privés, publics et partenariaux afin d'identifier les configurations de vulnérabilité propres à chaque forme de gouvernance.

Enfin, le rôle des technologies numériques mérite d'être approfondi. Les outils de suivi, l'analytique prédictive et l'intelligence artificielle peuvent améliorer la détection précoce des dérives. Ils peuvent toutefois renforcer des biais de décision lorsque les données sont incomplètes ou les modèles mal calibrés. La question n'est donc pas seulement de savoir si les technologies réduisent l'échec, mais dans quelles configurations organisationnelles elles améliorent réellement la capacité d'adaptation.

Conclusion

Cet article part d'un constat simple : la littérature connaît de nombreuses causes d'échec, mais explique encore insuffisamment la manière dont elles se combinent. En distinguant cinq manifestations de l'échec et en organisant les déterminants à trois niveaux, nous proposons une lecture plus cohérente du phénomène. L'échec n'est pas un événement soudain. Il correspond souvent à une trajectoire où des vulnérabilités s'accumulent, se couplent et s'amplifient jusqu'à compromettre la performance, la valeur ou la poursuite du projet.

Le modèle processuel proposé met ainsi l'accent sur quatre idées : configuration de vulnérabilité, dynamique d'escalade, capacités d'atténuation et franchissement de seuil. Cette architecture explique pourquoi des projets soumis à des contraintes proches peuvent connaître des issues différentes. Elle invite également à repenser le pilotage : la prévention de l'échec exige moins la suppression de chaque risque que la maîtrise des interactions entre risques.

Pour la recherche, le cadre ouvre un programme empirique sur les séquences causales, les configurations et la résilience des projets. Pour les praticiens, il fournit une grille de diagnostic permettant d'identifier les combinaisons critiques avant qu'elles ne deviennent irréversibles. Dans les contextes émergents, où les contraintes internes et institutionnelles

sont fortement imbriquées, cette approche offre une base particulièrement prometteuse pour comprendre non seulement pourquoi les projets échouent, mais aussi pourquoi certains parviennent à se rétablir.

Références bibliographiques

- Adagba, T., Hassan, S., & Umar, A. A. (2023). Construction project failure and abandonment in Kaduna State, Nigeria: An analysis of the causes using the relative importance index. *Journal of Engineering Research and Reports*, 25(6), 21–35.
- Álvarez-Pozo, A. H., Parma-García, M. I., Ortiz-Marcos, I., Bautista, L. F., & Atanes-Sánchez, E. (2024). Analysis of causes of delays and cost overruns as well as mitigation measures to improve profitability and sustainability in turnkey industrial projects. *Sustainability*, 16(4), 1449.
- Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organisational failure. *Journal of Business Research*, 69(9), 3388–3397.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
- Boubakary, B. (2022). Résilience entrepreneuriale et performance des PME en Afrique: une analyse exploratoire dans le contexte camerounais. *Management & Avenir*, 127(1), 131–154.
- Boubakary, B., & Nkakleu, R. (2025). Les dynamiques de l'innovation dans les entreprises en Afrique: une analyse sous le prisme de la perspective institutionnelle. *Question (s) de management*, 57(5), 15–30.
- Brazeal, D. V., & Herbert, T. T. (1999). The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 29–46.
- Brenk, S., Lüttgens, D., Diener, K., & Piller, F. (2019). Learning from failures in business model innovation: solving decision-making logic conflicts through intrapreneurial effectuation: S. Brenk et al. *Journal of business economics*, 89(8), 1097–1147.
- Coccia, M. (2023). New perspectives in innovation failure analysis: A taxonomy of general errors and strategic management for reducing risks. *Technology in Society*, 75, 102384.
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170.
- Denicol, J., Davies, A., & Krystallis, I. (2020). What are the causes and cures of poor megaproject performance? A systematic literature review and research agenda. *Project Management Journal*, 51(3), 328–345.
- Dick-Sagoe, C., Lee, K. Y., Odoom, D., & Boateng, P. O. (2023). Stakeholder perceptions on causes and effects of public project failures in Ghana. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 14.
- Galanakis, K., & Giourka, P. (2017). Entrepreneurial path: decoupling the complexity of entrepreneurial process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 317–335.

- Gupta, S. K., Gunasekaran, A., Antony, J., Gupta, S., Bag, S., & Roubaud, D. (2019). Systematic literature review of project failures: Current trends and scope for future research. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 274–285.
- Hindle, K. (2010). How community context affects entrepreneurial process: A diagnostic framework. *Entrepreneurship and regional development*, 22(7-8), 599-647.
- Ika, L. A. (2012). Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. *Project Management Journal*, 43(4), 27–41.
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure: A Kücher et al. *Review of Managerial Science*, 14(3), 633-661.
- Kuura, A., Blackburn, R. A., & Lundin, R. A. (2014). Entrepreneurship and projects—Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 214-230.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243–248.
- Linberg, K. R. (1999). Software developer perceptions about software project failure: A case study. *Journal of Systems and Software*, 49(2–3), 177–192.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68–86.
- McMullen, J. S., & Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of management studies*, 50(8), 1481-1512.
- Mfondo, M., & Afanji, S. (2024). Factors contributing to the failure of development projects in Cameroon. *Advances in Social Sciences and Management*, 2(2), 1–16.
- Moroz, P. W., & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship theory and Practice*, 36(4), 781-818.
- Ngah, N. S., Abd Aziz, N., Mohd Hussain, A., & Safian, N. (2024). Factors influencing large-scale infrastructure project abandonment: Lessons from the Melaka Gateway project. *International Journal of Construction Management*.
- Pinto, J. K. (2013). Lies, damned lies, and project plans: Recurring human errors that can ruin the project planning process. *Business Horizons*, 56(5), 643–653.
- Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269–276.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5–18.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management Studies*, 27(3), 305–327.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.
- Rezvani, A., & Khosravi, P. (2019). Identification of failure factors in large scale complex projects: An integrative framework and review of emerging themes. *International Journal of Project Organisation and Management*, 11(1), 1–21.

-
- Sauser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights: A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665–679.
- Schmidt, J. (2022). IT project failure, termination, and the marginal cost trap. *Journal of Modern Project Management*, 10(30), 255–275.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.