

Contribution à la compréhension de l'échec des très petites entreprises : Essai d'exploration des facteurs d'échec

Contribution to the understanding the failure of very small businesses: Exploration test of failure factors

Said ADDA

Doctorant, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Agdal
Université Mohammed V de Rabat,
Laboratoire 'Ecole doctorale en sciences de gestion',

Jalila AIT SOUDANE

Professeur d'Enseignement Supérieur,
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Agdal
Université Mohammed V de Rabat,
Laboratoire 'Ecole doctorale en sciences de gestion',

Résumé :

La très petite entreprise au Maroc occupe une place centrale dans l'économie nationale. Cependant, sa survie est en question, et on se demande de savoir pourquoi tant de petites entreprises disparaissent au cours de leurs premières années de création.

La réponse à la question doit être menée d'une part sur la base des théories entrepreneuriales, de contingences et des théories de l'écologie des populations enrichie par d'autres théories explicitant les déterminants individuels et sectoriels de l'échec ou de faillite, et d'autre part sur la base d'un questionnaire à remettre aux propriétaires dirigeants de ces très petites entreprises portant sur un échantillon de huit cas. L'objet de ce travail est d'apporter une contribution à un thème insuffisamment exploré alors que son enjeu semble fondamental. Il tente de mieux cerner ce concept complexe et polysémique et s'attache à mettre en exergue la spécificité des variables ou déterminants responsables de l'échec.

Mots clés : Echec, Entrepreneur, faillite, très petite entreprise, Maroc

Abstract

The very small businesses in Morocco occupy a central place in the national economy. However, its problematic survival has been seriously noticed, and also it's been necessary to know why so many small businesses disappear during the first years of their creation.

The answer to the question must be based on entrepreneurial, contingencies and population ecology theories enriched by other theories explaining the individual and sectoral determinants of failure or bankruptcy, and secondly on the basis of a questionnaire to be given to the owner-managers of these very small companies relating to a sample of eight case. The purpose of this work is to make a contribution to an insufficiently explored topic while its stake seems fundamental. It attempts to better understand this complex and polysemic concept and focuses on highlighting the specificity variables or determinants responsible for failure.

Key words: Failure, Entrepreneur, Bankruptcy, very small businesses, Morocco

Introduction

La disparition des très petites entreprises continue à s'exacerber au cours de ces dernières années d'où le taux de mortalité en hausse et la sortie du marché devient la règle conformément aux prémisses schumpétériennes de destruction créatrice, un phénomène naturel au sens de Schumpeter dans un environnement fortement concurrentiel ou règne les règles du marché de compétitivité. Des enquêtes européennes ont démontré que la moitié des entreprises européennes ne survivent pas dans les cinq premières années de leur création. 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). La très petite entreprise ou la belle entreprise au regard de ces vertus a pu être une alternative et un moyen de croissance et de développement économique de tous les pays, sa forme peut légèrement se différencier d'un pays à l'autre mais ses caractéristiques majeurs lui confèrent ses spécificités communes (Tores, 1997). Ces entreprises constituent 90% de tissu économique de plusieurs pays y compris de l'union européenne. Par ailleurs, les recherches sur le risque d'échec sont peu nombreuses, du fait plus rares sont les auteurs qui ont tenté d'en cerner les contours (Hamrouni&Akkari, 2012). Ainsi, les travaux de Saporta (1994) ont affirmé que le problème de l'échec est très complexe et qu'il n'existe pas une réponse globale satisfaisante. Les jeunes entreprises sont considérées particulièrement fragiles et vulnérables (Berger-Douce, 2005) et celles qui courent le plus grand risque d'échec (Thornhill & Amit, 2003). Au Maroc, ces petites structures constituent l'ossature même de son économie, et représente plus de 90% de son tissu d'entreprises, une veine d'emploi et de création de richesse incontestable puisqu'elles emploient plus de 75 % de la main d'œuvre (Maarouf, 2011). Selon le haut-commissariat au compte (HCP, 2013) les entreprises employant moins de 9 personnes représentent près de 80% des entreprises. Enfin, selon la Direction générale des impôts (DGI), en 2013, il y a près de 300.000 entreprises forfaitaires soumises à l'IR et près de 125.000 personnes morales soumises à l'IS dont 85% ayant un chiffre d'affaire(CA) de moins de 3MDH. En dépit de cette importance, ce type d'entreprise enregistre des taux de défaillance beaucoup plus élevé, c'est ce que, selon une étude du cabinet Euler Hermes, a enregistré au Maroc plus de 7332 cas d'échec en 2014 contre 4501 en 2010 et 6172 en 2012.

Ce présent article tentera d'apporter une réponse à ce phénomène d'échec, car les recherches se sont seulement presque concentrées sur les facteurs qui favorisent le succès (Sammut, 2001 ; Cheung & Chow, 2006; Dahan, 2009; Filion, 2010; Zafir&Fazilah, 2011), mais elles ne s'intéressent pas beaucoup et intensément aux facteurs reliés à l'échec entrepreneurial (Singh *et al.*2007 ; Khelil&Smida, 2008 ; Hamrouni&Akkari, 2012).

Pour mettre en lumière notre problématique, les vertus de ces très petites entreprises sont nombreuses, par le biais de la capacité de résister aux chocs démontrés par leur survie pendant des moments de crises économiques ou financières. Il n'en demeure pas moins que la question de son échec reste énigmatique, ceci s'expliquerait bien entendu par leur spécificité organisationnelle et managériale conduisant aux questions suivantes:

Pourquoi ce type d'entreprises connaissent-elles des difficultés qui risquent leur survie ? Y a-t-il des facteurs organisationnelles, managériales voire même environnementaux ou autres facteurs susceptibles de nous expliquer leur échec ?

Afin d'enrichir le paysage de connaissance en matière de question d'échec des très petites entreprises, et d'apporter un plus à la problématique, nous allons explorer les facteurs de l'échec des petites entreprises pour ensuite examiner comment les entrepreneurs interviewés font face à leur échec. Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès des entrepreneurs ayant échoué dans la région-Nord-ouest. Pour ce faire, nous avons également fait appel au plan suivant pour répondre à notre problématique.

La présentation de la revue de la littérature fera l'Objet du premier paragraphe que nous essayons au travers de définir le concept même de la très petite entreprise, et de présenter son cadre théorique. L'aspect méthodologique sera abordé en deuxième paragraphe pour analyser les données de l'échantillon choisi. Les résultats et leur discussion seront traités successivement en troisième et quatrième paragraphe, avant de conclure en dernier point sur les pistes de recherches potentielles de cette thématique.

1. Revue de la littérature :

Afin de permettre une compréhension des dimensions de cette recherche, nous proposons une lecture de littérature qui sera au premier abord d'une part un cadre d'analyse théorique de la très petite entreprise et en second lieu le concept de l'échec ainsi que ses soubassements théoriques.

1.1 La très petite entreprise : un essai de définition

Comme son nom l'indique, il s'agit d'une petite structure miniature de la grande structure recelant par son mode de fonctionnement et d'organisation un certain nombre de spécificités qui lui distingue aux grandes structures. Sous le vocable « Small is beautiful » (Schumacher E.F, 1978) à la « découverte d'un continent inexploré » (Arlotto, 2011), « l'organisation simple » (Mintzberg, 1982), autant de tentatives de définition essayant par le biais desquelles de légitimer l'existence de ces organisations comme objet d'étude et d'analyse en sciences de gestion. Différents auteurs, organisations et institutions...etc. ont tenté de définir ce segment d'entreprise dont la majorité des

chercheurs les incluent sous l'égide des PME mais cela n'empêche plus que leur processus de création a forcément mis l'accent sur les très petites entreprises comme nouvelles créations (Fayolle,2004),nouvelles entreprises, Start up qui finalement expliquées par la théorie de cycle de vie (Greiner, 1972) qu'il s'agit des petites structures correspondant à la phase de démarrage ou créative et identifiées par sa petite taille. Cette dernière correspondant à la phase embryonnaire d'évolution de toute entreprise. Cette tendance de définitions a permis de mettre en exergue la très petite entreprise comme structure intéressée par différents auteurs (Schumacher, 1973 ; Timotéo J. (2008); Julien, 2008Torrès, 2002 ; Ferrier, 2002...etc.).Plusieurs critères ont été mis en place, les uns sont d'une part quantitatifs alors que d'autres prônent une approche qualitative. L'approche quantitative se base sur l'effectif ou nombre de salarié comme variable déterminant la taille de l'entreprise, il s'agit selon l'O.C.D.E moins de 19 salariés (Ferrier, 2002). D'autres T.P.E sont moins de 10 salariés Wtterwulghe(1998),de zéro à neuf salariés selon la Commission Européenne, Il faut moins de huit salariés pour la TPE chinoise MORRIS (1998), moins de six pour ROBERTS et WOOD (2002), moins de cinq pour JULIEN et MARCHESNAY (1992), moins de quatre pour d'autres chercheurs américains évoqués par MORRIS (1998) (Foliard, 2008).

Tableau 1 : le nombre des salariés de la très petite entreprise en fonction des auteurs

Auteurs	Nombre de salariés
l'O.C.D.E	moins de 19
Robert wtterwulghe ,1978	moins de 10
La Commission Européenne	moins de 9
MORRIS (1998),	moins de 8
ROBERTS et WOOD (2002)	moins de 6
JULIEN et MARCHESNAY (1992)	moins de 5
Foliard, 2008	moins de 4

Source : Elaborés par nos soins

A partir du constat ci-dessus, il paraît clair qu'aucun consensus sur le nombre standard d'employé n'a été défini, il diffère d'un auteur à un autre et d'un pays à l'autre (E.Bentabet, 2008), il n'en demeure pas moins que ce critère a bien et bel cerné l'effectif à moins de 19 et dont la plupart des auteurs l'emporte à moins de 10 salariés. Néanmoins, une prédilection au critère qualitatif pourrait bien caractériser les TPE et mieux garantir une définition à même de pouvoir identifier de quoi s'agit-elle. La structure et l'indépendance de l'entreprise revêtent un aspect distinctif de la très petite entreprise. Elle se distingue par une structure simple telle que décrite par H.Mahe de Boislandelle (Mahe,1998) qui propose cinq formes différentes de PME en mettant l'accent sur la structure simple

distinguant la très petite entreprise caractérisée par un sommet hiérarchique réduit souvent limité à une seule personne (le dirigeant), une ligne hiérarchique très courte, une technostructure¹ souvent confondue avec la ligne hiérarchique² et un soutien logistique³ inexistant ou extérieur. Le mécanisme de coordination principal de ce type d'entreprise est la supervision directe, et son principe est la centralisation en son sommet stratégique : le dirigeant. Dans sa description de la Structure Simple, Mintzberg suggère que la ligne hiérarchique est, sinon inexistante, du moins fortement réduite. Il en va de même dans les adhocraties. Cette caractéristique confère à la structure une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel (TORRES 1997). Autrement dit, cette structure connaît une dépendance forte à un seul individu qui prend l'ensemble des décisions entraînant la confusion entre les décisions opérationnelles et les décisions stratégiques. Son avantage est la résistance accrue en temps de crise, l'efficacité et la cohésion du personnel derrière son dirigeant (MAHE 1988).

1.2 Essai de clarification théorique de l'échec des très petites entreprises :

Le concept de l'échec est sujet de nombreuses controverses, partant de la littérature francophone, différentes appellations en découlent : « banqueroute », « défaillance », « déconfiture », « défaite », « insuccès », « dépôt de bilan », « cessation de paiement » et « insolvabilité » (Bacq, Giacomini et Janssen, 2009, p. 255). Le corpus anglo-saxon l'est également pour qualifier un échec à l'image de : « mortality », « death », « exit », « discontinuance », « decline », « unsuccessful », « bankruptcy », « financial distress », « poor performance », « liquidation », « default », etc. (Mellahi et Wilkinson, 2004; Zopounidis et Dimitras, 2011, p. 1 cités dans Khelil, N., Smida, A., et Zouaoui, M., 2012.). La diversité de ces définitions dépendent de l'hétérogénéité du cadre théorique qui en découlent (Khelil et al, 2012) et qui constatent un manque d'un consensus entre les différentes approches théoriques abordant la question de l'échec (Koenig, 1985 ; Guilhot, 2000). Néanmoins, autant que cela puisse être, l'échec de l'entreprise pourrait trouver son identification dans un cadre économique et juridique que chacun a ses propres aspects caractéristiques de cette situation auquel certaines entreprises sont susceptibles de courir. Ce faisant, de nombreuses appellations dépendent de la perspective juridique, économique, financière, stratégique ou managériale adoptée (Guilhot, 2000). Par ailleurs, l'échec de l'entreprise se manifeste explicitement sous deux formes juridiques et économiques. Or, la forme économique utilisant les vocables défaillance ou faillite (Zacharakis,

¹Technostructure : structure de planification ou tout au moins de programmation qui préside à la production et/ou à la distribution accompagnée de procédures strictes de réalisation et de contrôle.

²Ligne hiérarchique : arborescence d'encadrement

³Soutien logistique : fonction d'appui indirect au flux de travail (recherche et développement, services des ressources humaines, réception,...)

Meyer&Decastro, 1999 cités dans BELLIHI, H., &Majda, E. L. (2014)) est la plus répondue. 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, cités dans De Hoe, R., &Janssen, F ;(2014)). 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.

D'autres auteurs, l'échec ne peut se limiter à la simple faillite (Cannon&Edmonson, 2005; McGrath, 1999 ; Singh et al. 2007 ; Smida&Khelil, 2010 ; Ucbasaran et al. 2012).A part ce qui est envisagé économiquement, la non réalisation des objectifs et attentes de l'entrepreneur se répercutera négativement sur l'attitude entrepreneuriale de l'entrepreneur, l'échec peut dès lors être assimilé à la fin d'une initiative qui n'a pas été à la hauteur des objectifs de l'entrepreneur (McGrath, 1999).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». Ainsi, dans le cadre de cet article nous retenons la définition qu'en donne Mayaux (1990) toute entreprise qui ne réussit pas échoue.

De l'autre côté, parler de l'échec de la nouvelle entreprise ne peut être sans aborder la question des causes d'échec que la littérature a permis de lister. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous retiendrions quelques-unes qui foisonnent les différents travaux des auteurs au travers des facteurs externe et interne :

Pour ce qui est des facteurs externes, ces derniers sont tributaires aux facteurs macroéconomiques se manifestant par quelques aspect particuliers tels que le changement dans le comportement de consommation (Bacq et al.2009) ; une augmentation des taux d'intérêt a tendance à bousculer la décision d'investissement autant que cela puisse peser lourdement sur les coûts inhérents aux investissements (Mathis&Reinchlin, 1992).

Le secteur d'activité peut lui aussi être l'une des raisons d'échec dont la forte intensité concurrentielle ou une dépendance vis à vis des fournisseurs ou des clients (Bacq et al. 2009) dont le pouvoir de négociation s'affaiblie en raison de la petite taille de la très petite entreprise que sa force concurrentielle selon Porter serait mise en cause lorsque d'autre concurrents envahissent son marché.

Les autorités publiques, considérées comme sixième force selon Michael Porter, peuvent également jouer un rôle soit en faveur ou à l'encontre de l'entreprise par le biais d'une création d'un environnement propice ou défavorable au regard des contraintes légales et institutionnelles. Par exemple : l'augmentation des barèmes salariaux ou la hausse des taux de taxation des biens et services ou du taux d'imposition des sociétés (Carter&Wilton, 2006), de l'absence ou le soutien des pouvoirs publics qui impacte le sort de l'entreprise (Coulibaly, 2004).

Quant aux facteurs internes : liés à des déterminants stratégiques, financiers, managériaux, organisationnels (Coulibaly, 2004 cités dans De Hoe&Janssen, 2014) et humains (Khelil et al. 2012). Sammut (2001) apporte un éclairage intéressant sur les facteurs d'échec reliés à la création des jeunes entreprises. Ces derniers dépendent de certaines caractéristiques intrinsèques à l'entrepreneur (manque d'expérience; manque de compétences; formation insuffisante, etc.)

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* », ainsi qu'à l'organisation (équipe inefficace ; manque d'esprit d'équipe ; manque de cohésion).

À cet égard, Filion et Borges (2010; p.63), avancent que d'autres facteurs peuvent être rajoutés à ceux précités, par Sammut, comme (1) la segmentation inadéquate; (2) les faiblesses dans la compréhension du marché; (3) l'établissement inadéquat du prix de vente des produits/services (4) le manque de discipline et l'incongruité dans l'organisation personnelle de l'entrepreneur; (5) les contrôles insuffisants ; et (6) le manque de soutien. D'autres comme Renaud Angèle(2013) ajoute que le problème reste au niveau du type même du contrôle qu'il s'agit ici, selon lui de l'absence d'un contrôle appelé interactif⁴ pour pallier aux écueils qui mettent en péril ces très petites entreprises.

Une autre piste d'analyse centrée sur la performance entrepreneuriale témoigne de l'existence de plusieurs facteurs à l'origine de l'échec. Dès lors, les modèles configurationnels de Gartner (1985) et de Cooper(1993) estiment que la performance ou le succès de l'entreprise sont corrélés aux dimensions individuelles lié aux caractéristiques personnelles de l'entrepreneur ; dimensions organisationnelles associés aux caractéristiques du projet d'entreprise, dimensions inhérentes à l'environnement, au contexte de création de l'entreprise et finalement aux dimensions processuelles du processus de création.

⁴ Il s'agit d'un contrôle de gestion dit interactif, le contrôle de gestion renvoie aux « systèmes d'information formels que les managers utilisent pour s'impliquer personnellement et régulièrement dans les décisions de leurs subordonnés.

Par ailleurs, Bruyat (1993) explique implicitement dans son modèle de configuration Stratégique Instantanée Perçue (CSIP) la raison d'être de l'échec lorsqu'un individu n'arrive pas à trouver en harmonie ses propres motivations pour la création de son entreprise et les savoirs faire cohérente avec l'opportunité d'affaire qu'il perçoit. De là, il paraît qu'une entreprise créée sans que cela coïncide avec une opportunité d'affaire ou émanant d'un savoir-faire dans le métier serait inéluctablement vouée à l'échec.

Dans le même raisonnement, le modèle de 3 E de Paturel (1997) s'inspirant du modèle de Bruyat de la configuration stratégique instantanée perçue (CSIP) explique tacitement l'avenir des entreprises émergentes par la cohérence de trois dimensions, il s'agit des aspirations de l'entrepreneur E1, ses ressources et compétences intégrés à l'entreprise E2 et les possibilités offertes par l'environnement E3, La non convergence de ces trois dimensions peut expliquer l'échec de certaines entreprises émergentes.

Pour Hernandez (1999) le risque de discontinuité ou l'abandon est élevé lorsqu'il ya inadéquation entre le métier (savoir, savoir-faire et savoir être ou comportement) de l'entrepreneur, son projet d'entreprise et le marché (demande réelle et solvable).

Crutzen et Van Caillie (2008) quant à eux, évoquent l'influence des facteurs individuels lié à l'entrepreneur (expériences, personnalité, motivation...etc.); facteurs microéconomiques (le mode de management, les ressources de l'entreprise, etc.) et les facteurs liés à l'environnement (facteurs macroéconomiques, concurrence...etc.). Ces facteurs s'ils ne sont pas alignés les uns aux autres le sort de l'entreprise est risqué.

Ainsi, nous pouvons résumer tous ces facteurs influant sous trois dimensions dans le tableau 2 ci-dessous :

Tableau 2 : Déterminant de l'échec et fondements théoriques associés

Dimensions	Contexte	Ressources et compétences	Psychologie et Motivation
Déterminants de l'échec	Facteurs environnementaux inhérents au contexte de création	Carences en ressources Déficiência en termes de capital humain, social et financier	Manque de motivation et de détermination à la réussite, la déception personnelle, le doute...etc.

Source : Smida et Khelil (2008 ; p.12)

Après avoir défini la notion de la très petite entreprise et présenté un cadre théorique pour mieux appréhender l'échec de ce type d'entreprise, la question centrale est pourquoi ce genre d'entreprises

disparaît au cours de leurs premières années de création en particulier dans le contexte marocain ? La réponse à la question sous-tend des hypothèses vérifiables à savoir :

H1- L'environnement sous ses différents aspects peut être responsable ;

H2 -Les moyennes humaines en termes de compétences et moyens financiers ont un impact direct sur la situation d'échec de la très petite entreprise ;

H3-Les caractéristiques liées au propriétaire dirigeant lui-même peuvent être la cause d'échec.

2. Aspects méthodologiques de la recherche

2.1. Mode de collecte de donnée

Dans son ouvrage « analyse des données qualitatives » (2^e éd), Miles et Huberman (2003) évoquent la différence entre deux approches celle de l'approche orientée cas et celle orientée variable en expliquant que la méthode qualitative est la plus utilisée quand on analyse un phénomène. Ainsi, la non prise de l'approche orientée variable est expliquée par le fait que cette démarche tient compte des variables et leurs interconnexions plutôt que les cas en tant que tels les détails de chaque cas disparaît derrière de large modèles découvertes au moyen d'une grande variété de cas.

L'approche orientée cas est conseillé lorsque l'on recherche des modèles spécifiques concret enracinés dans l'histoire qui sont commun à une petite série de cas.

Après avoir évoqué l'intérêt de cette approche exploratoire basée sur un nombre de cas ayant connu ce phénomène d'échec, le processus d'analyse sera conçu comme suivant :

Le protocole suivi est celui proposé par Miles et Huberman (2003). Ce dernier comporte trois étapes telles que la condensation des données, la présentation des données, l'élaboration et la vérification des conclusions.

Les questionnements de base qui ont été utilisés aux entretiens s'inspirent des auteurs khilil et smida (2008) indiqués dans l'encadré ci-dessous.

Encadré. De la pertinence de la théorie d'attribution

Dans le recueil des données, nous nous sommes appuyés sur la théorie d'attribution de Heider (1958). Cette théorie traite de la façon dont les personnes donnent des explications causales. Elle opère deux distinctions majeures : attribution externe et interne. Pour l'attribution externe : la causalité est imputée à des facteurs externes. L'individu perçoit qu'il n'a aucun choix. Son comportement est influencé, limité ou même complètement déterminé par des influences en dehors de son contrôle. Par opposition, pour l'attribution interne, la causalité est affectée à des facteurs internes qui

dépendent du contrôle de l'individu. En s'appuyant sur cette théorie, Rogoff, Lee et Suh (2004) démontrent que les entrepreneurs tendent à attribuer leur succès à des facteurs internes et leurs échecs à des causes externes. Pour que l'interviewé ne cerne pas uniquement les facteurs externes, il lui est demandé de répondre à une série de questions de type : « quels sont les facteurs qui ont “handicapé” la croissance et le développement de votre entreprise ? » ; « Quels sont les facteurs qui ont “handicapé” la concrétisation de vos aspirations et attentes initiales ? » etc.

Nous avons par ailleurs interrogé les dirigeants-fondateurs sur les causes d'échec d'autres entrepreneurs. D'autres questions ont été introduites dans le guide d'entretien de type : « Quels sont les problèmes rencontrés par les entrepreneurs ayant mis en péril la survie de leur nouvelle entreprise ? » ; « Pourquoi certains entrepreneurs n'arrivent-ils pas à assurer la survie de leur entreprise alors que d'autres réussissent ? » ; « Que doivent-ils faire pour favoriser la réussite de leur entreprise ? », etc. L'interviewé est aussi invité à répondre à d'autres questions : « Qu'est-ce qui vous amène à dire que vous n'avez pas réussi ? » En d'autres termes, « Quels sont les indices ou les manifestations qui vous permettent de dire que vous n'avez pas réussi ? » ; « Si vous décidiez de vous relancer dans la création de la même entreprise, quels seraient les changements que vous devriez opérer pour réussir ? »...

Source : Khelil et Smida (2008)

La visée de l'analyse qualitative est de donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes. Par conséquent, les enjeux de l'analyse qualitative sont ceux d'une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de pratiques (Muchielli, 1996 ; Paillé, 1996).

2.2 Le dépouillement et les techniques d'analyse

La technique utilisée est celle des entretiens avec les entrepreneurs faisant l'objet de nos cas d'étude, il s'agit des très petites entreprises ayant échoué après leurs premières années de création. Au cours de ces entretiens la prise de note, un enregistrement audio (dictaphone) et la conservation des documents liés aux données de leurs entreprises sont nécessaires pour mieux exploiter et analyser les données. Pour tout ce qui a trait au recueil et à l'analyse des données, le protocole suivi est celui proposé par Miles et Huberman (2003), ce dernier comporte trois étapes telles que la condensation des données, la présentation des données, l'élaboration et la vérification des conclusions. L'exploitation de ces entretiens a été traitée grâce à la méthode de cas. Comme le précise Yin (1994),

les études de cas multiples fournissent généralement une base plus solide pour la construction des théories.

L'exploitation et l'analyse va être manuelle sans passer par RQDA en français ou CAQDAS en anglais car l'échantillon est limité et donc on n'aura pas à utiliser ce logiciel de traitement qui semble nécessaire quand on examine un échantillon plus large. En plus, ces logiciels d'analyse de contenu tels que le précisent bien Messeghem et Sammut (2010 ; p.83) « *ne reconnaissent pas les idées exprimées dans les phrases prononcées par nos interlocuteurs* ».

Nous avons pu effectuer le codage à partir de retranscription, pour analyser les entretiens, une grille de lecture a été mise en place, en retenant les mots que nos interviewés utilise pour définir le mot échec de l'entreprise, Miles et Huberman (2003 ; p.22) précisent que « *La majeure partie de l'analyse est réalisée à l'aide de mots. Les mots peuvent être assemblés, regroupés ou répartis dans des segments sémiotiques. Ils peuvent être organisés de façon à permettre au chercheur de contraster, de comparer, d'analyser et d'établir des modèles*».

2.3 L'échantillon

Le choix d'un nombre limité de huit cas trouve sa justification dans le caractère exploratoire de la recherche, puisque il n'existe pas une règle tranchant sur le nombre de cas à étudier. Ainsi selon Miles et Huberman (2003 ; p. 317), « *un nombre de cas dépassant la quinzaine expose le chercheur à des difficultés de traitement* ». Eisenhardt (1989), recommande quant à lui de retenir de 4 à 10 cas. Mener notre recherche sur ce segment de la très petite entreprise trouve sa raison sur le fait que ce type d'entreprise est la plus vulnérable (CYR et al, 2009) et sont celles qui représentent la majorité des nouvelles entreprises qui échouent durant les premières années de création.

Cet échantillonnage est aussi limité aux seuls entités ayant déposé leurs bilans avec une population de 37 de très petites entreprises seules les 8 entreprises nous a accordé permission pour les interviewer et sont fournies par un Cabinet Al Istichariya sis à Rabat et par la base de données de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et de Compétences(ANAPEC).

3. Résultat issus du terrain

Scindés en deux parties dont la première porte sur les caractéristiques relatives à l'entrepreneur, et à l'entreprise, la deuxième se focalise sur le résultat des entrevues avec les propriétaires dirigeants concernant notre question centrale de la recherche.

3.1. Caractéristiques de l'échantillon retenu

Dans un souci de confidentialité les noms des entreprises sont désignés par des lettres alphabétiques qui n'ont aucune incidence sur le résultat de la recherche. Le tableau 3 ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon étudié.

Tableau 3 : Description des huit cas inclus dans l'étude

Entreprise	Type d'activité	Age	Forme juridique	Date de création	Date de fermeture	Durée approximative
A	Restauration	40	PP	10/05/2016	02/10/2016	5mois
B	Commerce pièces informatiques	32	PP	02/11/2014	16/08/2015	8 mois
C	Marchand pièces auto	38	SARL	08/05/2013	04/10/2016	1an et demi
D	Marchand grossiste de Tabac	48	PP	13/07/2012	29/08/2016	3ans
E	café et restauration	entre 30 et 45	SARL	22/05/2014	10/09/2016	2ans
F	Vente d'habillement	28	PP	14/07/2015	12/02/2016	6mois
I	Restauration	71	PP	23/09/2011	13/07/2015	4ans
G	Café	62	SARL	04/02/2015	12/11/2016	1ans

Source : Elaboré par les auteurs

3.2 Les facteurs d'échec

Les entretiens que nous avons pu mener avec les dirigeants propriétaires de ces entreprises sont décrits comme suite :

Pour l'Entreprise A : une fois créée, l'entreprise n'a duré que cinq mois pour cesser son activité, elle déclare que « *la compétitivité sur le marché et un personnel non digne de confiance a altéré la recette mensuelle qui n'était pas en mesure de couvrir les charges de loyers et de salaires des employés et ce malgré l'existence de clients* ». La non disponibilité du propriétaire sur le lieu a réduit la marge de contrôle de l'activité.

Pour l'entreprise B : le propriétaire dirigeant de cette entreprise d'achat et de vente de pièces informatiques déclare que « *les raisons d'échec sont dues d'une part au mauvais paiement des clients et leurs délais de paiement sont plus longs et d'autre part aux problèmes inhérents au produit acquis, ces produits sont souvent défectueux et issus d'un marché chinois dont l'acquisition soit menée dans un cadre informel* ».

Pour l'entreprise C : Cette entreprise opère dans le secteur du commerce particulièrement dans la revente de pièce de rechange d'automobile, son propriétaire déclare : « *j'ai décidé de cesser mon activité suite à la détection d'une nouvelle opportunité quelque part ailleurs* ».

Pour l'entreprise D : il s'agit d'un marchand grossiste de Tabac .Son propriétaire déclare qu'il avait une autre activité que cela lui a autant puisé son budget et son temps et avoue : « *je n'ai pas une expérience ou un style de management qui me permettent de garder mon activité première, (...) personne ne peut être digne de confiance pour une éventuelle délégation* ».

Pour l'entreprise E : il s'agit d'une activité d'un café- restauration à Sidi Slimane de trois associés qui ont décidé de cesser leur activité et ce malgré un investissement de plus de 300000 dh et un loyer de 5000 dh par mois employant presque sept employés. Les associés de cette entreprise, affirment que les raisons d'échec sont dues au manque d'un segment client qui répondent à leur service érigé en restauration moderne, cela n'exclut pas, ont-ils précisé, que la responsabilité leur incombe, car l'étude de faisabilité n'était pas fiable, le manque de connaissance sur le marché local et d'expérience sont aussi parmi les facteurs d'échec.

Pour l'entreprise F : pour cette entreprise, il s'agit deux associés d'une boutique d'habillement pour homme, après une année d'ouverture, ils décident de cesser l'activité car les charges sont supérieures aux recettes, les raisons d'échec se manifestent comme suite :

- ✓ Mauvaise évaluation dès le départ du marché local puisque les articles d'habillement étaient destinés à un segment client quasiment absent sur le marché.
- ✓ Manque d'expérience puisqu'ils déclarent que c'est la première fois qu'ils exercent ce métier.
- ✓ Des employés non dignes de confiance puisque le système de contrôle est souvent annuel et la supervision sur lieu est entravée par d'autres occupations des associées.

Pour l'entreprise G : il s'agit d'un café "Sarl" employant quatre employés, lui aussi, a décidé d'arrêter son projet. Son problème, déclare-t-il, réside au niveau de sa mauvaise gestion financière, il est, ipso facto, incapable de différencier entre son budget personnel et celui de la société, une confusion de ces deux budgets lui ont accéléré sa faillite

Pour l'entreprise I : c'est un restaurant, bien qu'il est bien placé et les clients existent, son propriétaire, âgé de plus de 70 ans, déclare sa faillite, « *mon incapacité de contrôler mon activité et de gérer mon personnel m'a causé des pertes financières avec un amoindrissement des recettes qui ne couvrent plus les charges en raison d'un personnel malhonnête* ».

D'après les déclarations des entrepreneurs suscités, nous sommes arrivés à procéder aux questionnements directs et indirects tout en explorant l'état de chaque secteur d'activité et de faire preuve d'empathie pour persuader le propriétaire dirigeant à revendiquer sa part de responsabilité au lieu de l'assumer à l'environnement externe.

Un ratissage de toutes les données des raisons d'échec va nous permettre de lister sous forme d'un tableau tous les facteurs d'échec des cas que représente notre échantillon de Nord-ouest dans le tableau 4 ci-dessous :

Tableau 4: les raisons d'échec des cas étudiés

Entreprise	Raisons d'échec
A	le propriétaire exerce une autre activité : manque de contrôle permanent sur le personnel
B	Mauvais paiement de clients ou mauvais gestion de clients; problème de produit vendu
C	Cessation d'activité délibérée et volontaire ; une autre opportunité profitable remplace son activité actuelle
D	Manque de style de management de son portefeuille d'activité
E	Les associés exercent d'autres activités, manque de clients, d'expérience et de connaissances du marché local ; absence d'un système de contrôle permanent sur le personnel.
F	Le propriétaire exerce une autre activité ; pouvoir d'achat limité, manque d'expérience et absence d'un contrôle permanent sur le personnel
G	Manque d'expérience : mauvaise gestion financière
I	Mauvais gestion financière et manque d'expérience en management de personnel

Source : Elaboré par les auteurs

4. Discussion et conclusion

Le présent article a tenté d'expliquer les raisons d'échec de certaines très petites entreprise recensées au nombre de huit cas . L'objectif est de mettre en relief tous les facteurs responsables du phénomène de cessation d'activité. lors de ces interviews plusieurs éléments de réponse s'apparentent au facteur d'organisation (absence d'une culture managériale et mauvaise gestion, manque d'un système de contrôle et de supervisions permanent de l'activité), d'environnement (forte concurrence, limite de pouvoir d'achat, manque de clients) et humain(malhonneteté de personnels , conflit avec le personnel) mis à l'égard, la responsabilité de l'entrepreneur dans la cessation de l'activité à travers son expérience qui manque et le temps alloué au projet est quasiment absent puisqu' ils exercent d'autres activité.

On conclut que la majeure partie des très petites entreprises disparaissent en raison des facteurs environnementaux, de ressources , de compétences et de motivation de l'entrepreneur, il n'en reste pas moins que ce segment d'entreprise manque de rigueur quant à la gestion de personnels et l'absence d'un mécanisme de contrôle et de supervision propre à la petite entreprise , cette quasi

absence de supervision est expliquée par d'autres activités qu'exercent les propriétaires souvent non dotés d'expérience, cela montre à l'évidence qu'aucune étude de faisabilité n'a été menée avant de se lancer dans la création.

Ainsi, paraît-il clair que l'échec des très petites entreprises est lié aux prérequis préalables de création, que ces entrepreneurs auraient pu éviter de cesser leurs activités, s'ils avaient procédé à une étude fiable de faisabilité.

Bien que nos résultats fournissent des éclaircissements sur les facteurs d'échec, ces derniers présentent des limites. Nous rappelons que ces résultats sont de nature exploratoire et préliminaire, et nécessitent de corroboration par des recherches futures. Ses apports peuvent être utiles aux chercheurs, aux praticiens, ainsi qu'aux parties prenantes, en leur offrant quelques repères plus précis pour bien comprendre ce phénomène.

Ainsi certaines questions restent encore en suspension et nécessitent des recherches futures approfondies. Il serait intéressant de prolonger la présente étude, mais sur une plus grande échelle, afin de mieux déterminer les principaux facteurs d'échec de ces très petites entreprises en se basant sur d'autres démarches quantitatives et qualitatives. Il serait également intéressant de travailler sur l'élaboration de référentiels de facteurs d'échec de manière à éviter l'échec dans les prochaines aventures.

BIBLIOGRAPHIE

Articles et ouvrages

- Arlotto, J., Auge, M. J., & Pacitto, J. C. (2011, October). «La croissance des TPE: une étude exploratoire ». In *7ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*.
- Bacq, S., Giacomin, O. & Janssen, F. 2009. *Entreprendre après l'échec*. In F. Janssen (Ed.), *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat*. Bruxelles : De Boeck.
- bellih, h. & majda, e. l. (2014). le risque d'échec entrepreneurial crise individuelle prélude de crise collective: essai d'exploration des facteurs et des effets critiques. *Revue de Gestion et d'Économie*, 2(1), 1-13.
- Bellih, H., & El Agy, M. (2018) "Le risque d'échec entrepreneurial Crise individuelle prélude de crise collective".
- Bentabet E. (2008), *Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation – Une recension des travaux du Céreq (1985-2007)*, Céreq, 67 p. (NEF, n°37)

- Berger-Douce, S. 2005. « L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire - Le point de vue critique d'un créateur », Actes du 4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 24 et 25 novembre, Paris.
- Bruyat C. (1993). Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, (Grenoble II), Ecole Supérieure des Affaires.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. 2005. Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently). *Long Range Planning*, 38(3): 299-319.
- Cheung, C., & Chow, S. 2006. « An investigation of the success factors of young Chinese entrepreneurs in Hong Kong ». *International Journal of Entrepreneurship*, vol.10, pp. 43-70
- Cooper, A. (1993), « Challenges in predicting new firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol.8, n°3, p.241-253
- 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.
- Dahan, J. 2008. Succès individuel & contexte stratégique : le cas des cadres intermédiaires. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montréal, HEC Montréal, 267p
- De Hoe, R., & Janssen, F(2009). « L'échec entrepreneurial: une voie de succès futur? » *Management International/International Management/Gestion Internationale*.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of Management Review*, pp.532-550.
- Ferrier, 2002 « les très petites entreprises » De Boeck, - 354 pages
- Filion, L. J. 2010. « Le métier d'entrepreneur » dans Filion, L.J et C. Ananou, (coll.), *de l'intuition au projet d'entreprise*, Éditions Transcontinental, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Presses HEC Montréal, Chap.2, pp 441- 456.
- Foliard, S. (2008). Le financement bancaire des créateurs de très petites entreprises (Doctoral dissertation, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Jean-Moulin Lyon III, Lyon, France).
- Gartner W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, Vol 10, n° 4, p. 696-706.
- Guilhot.B. (2000) « Défaillance d'entreprise'' soixante-dix ans d'analyse théorique et empirique » *Revue Française de Gestion*, N130

- Hamrouni, A. D., & Akkari, I. 2012. « The Entrepreneurial Failure: Exploring Links between the Main Causes of Failure and the Company life Cycle ». *International Journal of Business and Social Science*, vol.3, n°4, pp.189-205.
- Hernandez E.-M. (1999). Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, Paris, l'Harmattan, 256 p.
- Julien, 2008 « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité » *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n° 2, p.119-144.
- Khelil, N., & Smida, A. 2008. « Une investigation des facteurs d'échec d'une entreprise récemment créée: utilisation de l'analyse structurelle pour étudier la carte cognitive du fondateur ». *1ère Conférence Internationale : Culture entrepreneuriale et création d'entreprise à l'Université*, 27-30 mars, Monastir, Tunisie.
- Khelil, N., Smida, A., et Zouaoui, M., 2012. « Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.11, n°1, pp.39-72.
- Koenig G. (1985), « Entreprises en difficulté : des symptômes aux remèdes » *Revue Françaises de Gestion*(1985), pp.84-92
- Levratto, 2011 « La défaillance des entreprises. Étude sur données françaises entre 2000 et 2010 », Publication Oséo, Collection "Regards sur les PME", n° 21, Paris, La Documentation Française.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- McGrath, R. G. 1999. « Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure ». *Academy of Management Review*, pp.13-30.
- McGrath, R. G. 1999. « Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure ». *Academy of Management Review*, pp.13-30.
- Messeghem, K., & Sammut, S. 2010. « Accompagnement du créateur: de l'isolement à la recherche de légitimité ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.9, n°1, pp.82-107.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 2003. « *Analyse des données qualitatives* » De Boeck Supérieur.
- Mintzberg H., (1982), « *Structure et dynamique des organisations* », Éditions d'organisation.
- Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (pp. 54-55; 101-102; 184- 190; 266-267). Paris : Armand Colin.

- Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.
- Paillé, P. (1996). L'échantillonnage théorique. Induction analytique. Qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques. Dans A.
- Paturol, R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Saïas, M. et E. Métais. (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°1, p.183-213.
- Renaud Angèle, « Les configurations de contrôle interactif dans le domaine environnemental », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2013/2 (Tome 19), p. 101-132. DOI : 10.3917/cca.192.0101.
- Sammut, S. 2001. « Processus de démarrage en petite entreprise: système de gestion et scénarios ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, pp.51-76.
- Saporta, B. 1994. « La création d'entreprises: enjeux et perspectives ». *Revue française de gestion*, n°101, pp.47-86.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful* (p. 288). Crane Memorial Library.
- Shepherd, D.A. et M.S. Cardon (2009). "Negative Emotional Reactions to Project Failure and the Self-Compassion to Learn from the Experience", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n°6, p.923-949.
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. 2007. « Coping with entrepreneurial failure ». *Journal of Management & Organization*, vol.13, n°4, pp.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.
- Thornhill, S., & Amit, R. 2003. « *Comprendre l'échec: mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources* », Document de recherche n°202, Division de l'analyse microéconomique, Statistique Canada.
- Timotéo J. (2008), *La formation dans les très petites entreprises en région Centre. Les cas des entreprises adhérentes de l'AGEFOS-PME*, Laboratoire d'Economie d'Orléans, 25 p.
- Torrès, O. (1997). « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME ». *Revue internationale PME*, 10(2), 9-43.
- Torres, O. (2002). « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises ». *Actes du 6ème CIFEPME*.
- Wtterwulghé, R. 1998. : « *La PME une entreprise humaine* », Ed. De Boeck, P.P. 23-26

- Yin, R. K. 1994. « Discovering the future of the case study method in evaluation research ». Evaluation Practice, vol.15, n°3, pp.283-290.
- Zafir, M. M., &Fazilah, M. H. 2011. « Entrepreneurial Success: An Exploratory Study among Entrepreneurs ». International Journal of Business and Management, vol.6, n°1, pp.116- 125.

Rapports et études

- Rapport sur le contexte socio-économique du Maroc. Projet. «ELOISE: Enhance Labour Opportunities toImprove Social Environment ». Contrat no. DC-HUM/2009/211-263