

L'échec entrepreneurial dans les nouvelles TPME : Une approche qualitative pour explorer les différentes dimensions du phénomène

Entrepreneurial failure in new MSMEs: A qualitative approach to explore the different dimensions of the phenomenon

Nour-Eddin AMGHAR, (Doctorant)

*Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Agdal
Université Mohamed V. Rabat, Maroc*

Aicha MRHARI, (Enseignante-chercheuse)

*Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Agdal
Université Mohamed V. Rabat, Maroc*

Dina AIT LAHCEN, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et développement durable (LARMODADD)
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales - Souissi
Université Mohamed V. Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat – MAROC Tél : +212 5 37 22 57 48 / 39 Fax : +212 5 37 22 57 41
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AMGHAR, N.-E., MRHARI, A., & AIT LAHCEN, D. (2022). L'échec entrepreneurial dans les nouvelles TPME : Une approche qualitative pour explorer les différentes dimensions du phénomène. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-3), 346-366. https://doi.org/10.5281/zenodo.6944442
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 20, 2022

Published online: July 31, 2022

L'échec entrepreneurial dans les nouvelles TPME : Une approche qualificative pour explorer les différentes dimensions du phénomène

Résumé :

Au Maroc comme tout à ailleurs, force est de constater que la création de nouvelles entreprises est devenue une alternative efficace pour la lutte contre le chômage et la précarité. D'après le Haut-commissariat au plan (HCP), 93% du tissu économique est constitué des TPME (HCP, 2019).

Malgré les efforts consentis par les différents gouvernements qui se sont succédé en matière d'accompagnement des jeunes créateurs d'entreprises, le taux de survie des entreprises nouvellement créées reste faible. À peine 73% passent le cap de la première année, 48% dépassent les 3 ans, 32% les 5 ans, et à peine 6% des entreprises sont toujours actives 10 ans après leur création (CRI de Casablanca-Settat, 2018).

Les premières années d'existence d'une entreprise nouvelle ont été très tôt étudiées par les théoriciens de développement de la firme (Thierry & Bertrand, 2006), qui les voyaient comme une étape préliminaire conduisant à des phases ultérieures marquées par la réussite ou l'échec entrepreneurial. Étudier pour quelles raisons dans les entreprises nouvellement créées, certains entrepreneurs réussissent-ils et d'autres non, est l'une des questions fondamentales de la recherche en entrepreneuriat.

Dans ce présent article, nous avons essayé d'élucider les facteurs, à la fois endogènes et exogènes, explicatifs de l'échec entrepreneurial dans les TPME nouvellement créées. Pour ce faire, nous avons mené une exploration qualitative en articulation avec le corpus théorique. Cette exploration qualitative est basée sur des entretiens individuels semi-directifs, auprès de 20 entrepreneurs, articulés autour de trois dimensions : le contexte entrepreneurial, les ressources mobilisées par l'entrepreneur et l'entrepreneur lui-même.

Les résultats obtenus ont montré que l'échec entrepreneurial est le résultat de l'interaction de plusieurs facteurs relevant des trois dimensions, avec la prédominance d'une dimension par rapport aux autres. En effet, les contraintes environnementales inhérentes au contexte entrepreneurial demeurent comme étant la dimension la plus dominante dans l'explication de l'échec, suivie de la carence en ressources engagées en termes de compétences, formation, expérience, capital financier et réseau. Par contre, la prédominance de la dimension « motivation et engagement entrepreneurial » reste à nuancer dans l'explication de l'échec des entreprises.

Mots clef : Entrepreneuriat, échec entrepreneurial, nouvelles entreprises, les facteurs d'échec, TPME.

Classification JEL : M13

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract :

In Morocco, as elsewhere, it is clear that the creation of new businesses has become an effective alternative in the fight against unemployment and insecurity. According to the High Commission for Planning (HCP), 93% of the economic fabric is made up of SMEs (HCP, 2019).

Despite the efforts made by successive governments to support young entrepreneurs, the survival rate of newly created businesses remains low. Barely 73% make it past the first year, 48% make it past 3 years, 32% make it past 5 years, and barely 6% of businesses are still active 10 years after their creation (CRI de Casablanca-Settat, 2018).

The first years of the existence of a new firm were studied very early by theorists of firm development (Thierry & Bertrand, 2006), who saw them as a preliminary stage leading to later phases marked by entrepreneurial success or failure. Studying why some entrepreneurs in newly created firms succeed and others do not be one of the fundamental questions of entrepreneurship research.

In this article, we have tried to elucidate the factors, both endogenous and exogenous, that explain entrepreneurial failure in newly created SMEs. To do so, we conducted a qualitative exploration in articulation with the theoretical corpus. This qualitative exploration is based on individual semi-directive interviews, with 20 entrepreneurs, articulated around three dimensions: the entrepreneurial context, the resources mobilized by the entrepreneur and the entrepreneur himself.

The results obtained showed that entrepreneurial failure is the result of the interaction of several factors from the three dimensions, with the predominance of one dimension over the others. Indeed, the environmental constraints inherent to the entrepreneurial context remain as the most dominant dimension in the explanation of failure, followed by the lack of resources in terms of skills, training, experience, financial capital and network. On the other hand, the predominance of the "motivation and entrepreneurial commitment" dimension remains to be qualified in the explanation of business failure.

Keywords : Entrepreneurship, entrepreneurial failure, new businesses, failure factors, SMEs.

JEL Classification : M13

Paper type: Empirical research.

Introduction :

Durant ces vingt dernières années, l'entrepreneuriat a suscité un intérêt croissant tant dans les milieux politiques que dans les milieux académiques. Une des principales raisons de cet engouement réside notamment dans la redécouverte que l'entrepreneuriat représente une force vitale pour les économies des pays, dans la mesure où il stimulerait et favoriserait la croissance. Dans le même sens d'idée, l'entrepreneuriat est considéré à la fois par le milieu académique et les autorités publiques comme une solution crédible pour la lutte contre le chômage et la précarité notamment chez la population des jeunes diplômés.

L'entrepreneuriat est un phénomène économique et social complexe dont l'analyse et la compréhension appellent le recours à une approche multidisciplinaire. En effet, l'entrepreneuriat relève d'un grand nombre de disciplines, et n'a pas d'acception universellement reconnue.

Au Maroc, ce n'est qu'avec le début des années 2000, que l'entrepreneuriat est considéré comme l'un des principaux axes de développement économique, social et humain. La facilitation de la création des nouvelles entreprises est devenue le centre des préoccupations des autorités publiques. C'est dans cette optique que le gouvernement marocain a mis en place une panoplie de mesures axées principalement sur le soutien de l'auto-initiative d'emploi, l'accompagnement des entrepreneurs et l'encouragement de l'esprit de créativité et d'innovation à travers l'adoption de plusieurs programmes de promotion de l'entrepreneuriat (Imtiaz, Moussanada, Moukawalati, Intilaka, Forsa) et la création de plusieurs structures d'accompagnement, en l'occurrence les centres régionaux d'investissement (CRI), Maroc PME, la Confédération marocaine des TPE-PME...

Par ailleurs, il ressort de plusieurs études menées que malgré les efforts déployés par l'État marocain dans la promotion de l'entrepreneuriat, très peu d'entreprises créées survivent.

Les premières années d'existence d'une entreprise nouvelle ont été très tôt étudiées par les théoriciens de développement de la firme (Thierry & Bertrand, 2006), qui les voyaient comme une étape préliminaire conduisant à des phases ultérieures marquées par la réussite ou l'échec entrepreneurial. Étudier pour quelles raisons certains entrepreneurs réussissent-ils et d'autres non ? C'est l'une des questions fondamentales de la recherche en entrepreneuriat qui a été considérablement traitée dans plusieurs travaux. Les tentatives de réponse s'inscrivent le plus souvent dans un cadre d'étude de la réussite entrepreneuriale. Cependant, nous ne devons pas oublier qu'une étude approfondie des situations d'échec est aussi profitable pour la compréhension du phénomène (Khelil et al., 2018)

La grande partie des recherches portant sur l'échec entrepreneurial est orientée vers les grandes entreprises. Peu de recherches se sont intéressées à la compréhension de ce phénomène dans le cadre des TPME nouvellement créées. La recherche en entrepreneuriat s'est principalement focalisée sur les facteurs du succès de ces PME sans mettre suffisamment la lumière sur les facteurs de leur échec (Khelil et al., 2018)

Concrètement, l'objectif de notre recherche est de déterminer les facteurs d'échec à la fois endogènes et exogènes à l'entrepreneuriat qui explique l'échec des TPME nouvellement créées. Pour ce faire, nous allons mener une exploration qualitative en harmonie avec le corpus théorique. Cette exploration qualitative est basée sur des entretiens individuels semi-directifs, auprès de 20 entrepreneurs, articulés autour de trois dimensions : le contexte entrepreneurial, les ressources mobilisées par l'entrepreneur et l'entrepreneur lui-même.

Pour répondre à notre objectif, la première partie de cet article sera consacrée à la revue de littérature qui va nous servir de cadre théorique pour notre exploration qualitative. La deuxième partie présentera les principales hypothèses, sur lesquelles reposent notre exploration et la démarche méthodologique adoptée. Enfin, la troisième partie sera réservée à la présentation et la discussion des résultats.

1. Revue de la littérature

1.1. Entrepreneuriat : un concept polysémique

L'une des plus fondamentales critiques formulées à l'encontre du domaine de recherche en entrepreneuriat concerne la définition des concepts qui lui sont centraux (Binkkour & Messaoudi, 2012), notamment les notions d'« entrepreneuriat » et de « PME ».

En effet, l'entrepreneuriat est particulièrement difficile à définir, le concept relevant d'un grand nombre de disciplines et répondant à des considérations ou des objectifs opérationnels très divers (Julien & al., 2011). En effet, la notion « d'entrepreneuriat » n'a pas de sens universellement reconnu par les théoriciens et les praticiens (OCDE, 2004).

Selon Scott Shane, l'entrepreneuriat est défini comme étant : « l'analyse académique de la façon dont sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences » (Shane, 2003).

Pour Verstraet Thierry, l'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. Son action induit du changement et conduit à une modification partielle de l'ordre existant (Verstraete, 2001).

Pour les auteurs du Global Entrepreneurship Monitor, l'entrepreneuriat est un processus qui consiste à identifier, évaluer et exploiter des opportunités d'affaires (Reynolds & al., 2001).

D'après l'OCDE, l'entrepreneuriat est le résultat de toute action humaine pour entreprendre en vue de générer de la valeur via la création ou le développement d'une activité économique identifiant et exploitant de nouveaux produits, de nouveaux procédés ou de nouveaux marchés (OCDE, 2004).

Comme il a été déjà souligné ci-dessus, l'entrepreneuriat relève d'une réalité multidimensionnelle, difficile à cerner. C'est la raison pour laquelle, de notre point de vue, nous adoptons la définition suivante : « l'action humaine, soutenue par le milieu environnant, pour générer de la valeur sur le marché à travers la création ou le développement d'une activité économique, évoluant avec cette valeur et finalement affectant l'économie, et ce, dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire » (Julien & al., 2011).

1.2. La TPME : un essai de définition

Les PME constituent un groupe très hétérogène et une définition statistique de PME n'existe pas, elle varie selon les pays et tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs, mais la variable la plus communément utilisée est le nombre de salariés. L'Union européenne et la grande majorité de pays de l'OCDE, ainsi que les pays en transition fixent la limite supérieure à 200 ou 250 personnes. Peu de pays adoptent des seuils différents : le Japon (300 salariés) et les États-Unis (500 salariés). Dans le même sens d'idée, on trouve qu'un grand nombre de pays définissent une catégorie regroupant à la fois les travailleurs indépendants et les micro-entreprises qui emploient moins de 10 salariés (OCDE, 2004).

Au Maroc, malgré la prédominance des micro-entreprises dans le tissu économique, il n'existe non plus une définition officielle unique, mais plusieurs définitions opérationnelles.

Les notions de PME et TPME sont même parfois un peu confuses. Il faut, d'ailleurs préciser, que le terme PME et TPME fait l'objet d'un dissensus auprès des différentes institutions publiques.

Il y a celles qui considèrent la TPE comme une partie intégrante de la PME, d'autres distinguent la TPE de la PME et un autre clan d'institutions préfèrent utiliser le terme TPME comme notion englobante de la TPE et PME (voir Tableau 1).

En effet, selon le président de la confédération des TPE-PME M. Abdellah El Fergui, la définition légale et officielle, de la TPE souffre d'un flou juridique.

Ce n'est que dans le cadre du projet de la stratégie TPE lancé en mai 2013 que la TPE a été définie comme étant : l'entreprise qui fait un chiffre d'affaires de moins de 3 millions de DH et qui emploie moins de 10 personnes. La PME, quant à elle, est toute entreprise qui réalise un chiffre d'affaires compris entre 3 MDH et 175 MDH et qui emploie plus de 10 personnes.

Dans le premier article de la loi n° 53-00, formant charte de la petite et moyenne entreprise PME, celle-ci est définie comme étant «toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la P.M.E.» (Dahir n° 1-02-188 du 12joudada I 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n°53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise, 2003)

Maroc PME (Ex Agence Nationale pour la Promotion de la PME) en collaboration avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a adopté une nouvelle définition en cohérence avec les dispositifs d'appui aux PME. Cette nouvelle définition tient compte seulement du critère du chiffre d'affaires abstraction faite du nombre de salariés.

De son côté l'observatoire marocain des TPME et dans son dernier rapport édité en septembre 2020 privilégie une autre classification fondée sur la distinction de cinq catégories d'entreprises : Micro entreprises, TPE, PE, moyennes entreprises et grandes entreprises (Voir tableau 1).

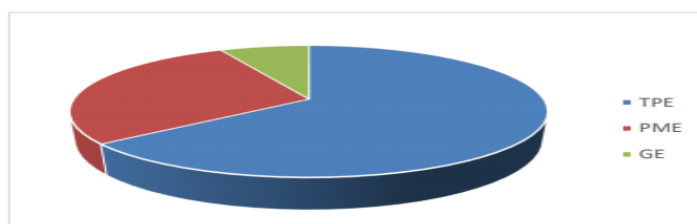
Tableau 1- Classification des PME par organismes

Référence	OCDE			Charte PME			Maroc PME			Confédération marocaine des TPE-PME			Observatoire marocain de la TPME		
Critères	Subd	Effectif	CA	Subd	Effectif	CA (MDH)	Subd	Effectif	CA (MDH)	Subd	Effectif	CA (MDH)	Subd	Effectif	CA (MDH)
PME	TPE	1 à 9		PME	-200	CA < 75	TPE		CA < 3	TPE	-10	CA < 3	Micro	1 à 10	CA < 3
	PE	10 à 49					PE		3 ≤ CA < 10	PE		3 ≤ CA < 10	TPE	11 à 50	3 ≤ CA < 10
	ME	50 à 249					ME		10 ≤ CA < 175	PME	+ 10	3 ≤ CA < 175	PE	51 à 100	10 ≤ CA < 50
	GE	+ 250		GE	+ 200	75 ≤ CA	GE		175 ≤ CA	GE		175 ≤ CA	ME	101 à 500	50 ≤ CA < 175
													GE	500	175 ≤ CA

(Source : Auteurs)

Le HCP, quant à lui, adopte la définition de la charte de la PME et considère que le poids des TPME représente 93% de l'ensemble des entreprises au Maroc. 64% sont des TPE, 29% sont des PME et 7% sont des GE.

Figure 1 : Répartition des entreprises marocaines par catégorie (HCP, 2019)



(Source : HCP)

1.3. Les différentes approches de l'échec entrepreneurial

Parmi les définitions les plus répandues dans la littérature portant sur l'échec entrepreneurial est celle de Shepherd en 2003. Selon lui, l'échec entrepreneurial est la conséquence d'une baisse des revenus et/ou une augmentation des dépenses qui sont d'une telle ampleur que l'entreprise devient insolvable et par ricochet elle se trouve dans l'incapacité à contracter de nouvelles dettes ou de lever de nouveaux fonds propres. Dans ce cas de figure, l'entreprise ne peut pas continuer à opérer sous la propriété du créateur actuel (Shepherd, 2016.).

D'après l'approche économique, l'échec entrepreneurial se manifeste quand la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise créée est inférieure à la rentabilité d'un autre projet nécessitant la même somme de capitaux. Selon Platt en 1985, l'échec économique pourrait, aussi, être associé à la non-exploitation des opportunités qui se présentent à l'entreprise.

Globalement, les conséquences financières de l'échec se traduisent le plus souvent par la dégradation de la situation financière personnelle de l'entrepreneur (Cope, 2011). Ces conséquences sont plus

dramatiques si l'entrepreneur et les membres de sa famille se portent garants du remboursement des dettes de l'entreprise. (Khelil & al, 2018)

En ce qui concerne les conséquences psychologiques de l'échec de l'entreprise sur, l'entrepreneur peut être d'ordre émotionnel et motivationnel, prenant plusieurs formes (la colère, le choc, la tristesse, le sentiment de rejet..etc.) (Ucbasaran, 2013).

Un entrepreneur ayant vécu une expérience d'échec pourrait être également envahi par un sentiment d'impuissance et d'incompétence au sens de Bandura (1993) ainsi que de peur (Kollmann, 2017) d'un futur échec (McGrath, 1999). Il sera peu enclin à entreprendre une nouvelle fois (Shepherd, 2003).

L'échec de l'entreprise pourrait également avoir des répercussions négatives d'ordre social. Elles se manifestent le plus souvent par une perte de crédibilité et une dégradation de la qualité des relations qu'entretient l'entrepreneur avec son réseau professionnel (Ucbasaran, 2013) et avec son réseau familial (Cope, 2011). Cela pourrait conduire l'entrepreneur à une situation d'isolement et d'enfermement sur soi-même, voire le cas échéant à la perte de ses repères sociaux (Shepherd, 2003).

1.4. Les facteurs endogènes et exogènes de l'échec entrepreneurial : un essai d'éclaircissement théorique

1.4.1. Les facteurs endogènes de l'échec entrepreneurial

D'après la littérature théorique et empirique, les facteurs endogènes d'échec entrepreneurial sont de multiples facettes, mais on peut les regrouper en deux catégories. Ceux liés à l'entrepreneur, et ceux liés aux spécificités de la PME.

1.4.1.1. Liés à l'entrepreneur

Les erreurs de gestion sont causées, généralement, par la défaillance de certains facteurs managériaux. Il peut s'agir d'une mauvaise gestion des risques financiers, d'une mauvaise évaluation des ressources (Besoin en fonds de roulement (BFR)...), de mauvaises allocations de celles-ci ou encore d'un mauvais management des employés, des clients ou des fournisseurs par l'entrepreneur (Khelil, 2017). In fine, les défaillances managériales de l'entrepreneur auront comme conséquence un manque de visibilité et d'anticipation des changements affectant l'environnement de l'entreprise (Cultrera, 2016), un manque de planification et un optimisme excessif à propos de la rentabilité des fonds investis (Ropegar, 2011).

Aussi, les traits de personnalité et les comportements des propriétaires-dirigeants ont été évoqués par certains auteurs pour expliquer l'échec entrepreneurial des PME (Gaskill, Van Aukenvan, & Manning, 1993).

Khelil, (2014) souligne que « le sentiment d'incompétence, la démotivation, la déception personnelle, le doute, le stress, le sentiment d'impuissance et d'insécurité » découragent fortement le porteur de projet et peuvent causer son échec. La crainte de l'échec (Bosma, 2004) est la crainte la plus courante chez les entrepreneurs. Cela se traduit par un état psychologique de déception : «le sentiment d'incompétence, la démotivation, la déception personnelle, le doute, le stress, le sentiment d'impuissance et d'insécurité, le désir de suspendre la voie courageuse d'entreprendre» (Khelil & al, 2018).

1.4.1.2. Liés à la spécificité de la PME :

D'après plusieurs études menées dans ce domaine, les jeunes PME aussi les TPE sont plus exposées au risque d'échec que les entreprises anciennes plus expérimentées (Abdullah et al., 2009). Cela est dû d'après les mêmes auteurs au manque d'expérience et d'un capital social en cours de constitution. Elles sont contraintes aussi à supporter des coûts élevés durant leurs processus d'apprentissage organisationnel pour créer des routines organisationnelles et aller vers une entreprise apprenante flexible (Mellahi & Wilkinson, 2004), et pour installer rapidement une certaine stabilité organisationnelle (El Manzani & al, 2018).

Dans le même sens d'idée, on constate que la grande majorité des cas les PME commencent petites et sont accablées par un désavantage de taille inhérent qu'impose la taille critique spécifique à chaque secteur d'activité. La petite taille des PME ne leur permet pas de couvrir leurs coûts fixes, ce qui peut les forcer parfois à quitter leur secteur d'activité surtout en cas de retournement d'activité (Hall & Tu, 2004). Selon Mellahi & Wilkinson, de nombreux chercheurs ont noté que l'accroissement de la taille des PME diminue le taux de leur mortalité.

En règle générale en matière de gestion et de conduite, on peut dire qu'il n'y a pas de « one best way ». Cependant, les TPME connaissent une certaine spécificité. En effet, le management des PME est avant tout un processus adaptatif difficilement visible. Les efforts managériaux des PME se concentrent non pas sur le management stratégique, mais plutôt sur le contrôle des activités opérationnelles. Habituellement, les propriétaires des PME ont tendance à gérer personnellement de multiples activités opérationnelles en vue de réduire les coûts d'exploitation, mais aussi avec un souci d'avoir le contrôle et la mainmise sur l'ensemble des activités. (El Manzani & al, 2018)

Dans un marché mondialisé et ultra concurrentiel, les entreprises doivent mettre en place des stratégies marketing efficaces. Cette dernière devient plus que jamais une condition sine qua non à leur réussite. En fait, les capacités marketing des PME sont intrinsèquement différentes de celles des grandes entreprises. (Hall, 1992) Met en avant l'idée suivant laquelle, l'adoption d'une stratégie marketing inefficace peut causer l'échec des PME.

L'une des fonctions les plus importantes au sein des entreprises est la fonction financière. En effet, plusieurs auteurs ont lié l'échec entrepreneurial des PME à l'inefficacité de leur management financier (Bruno, Mcquarrie, & Torgrimsont, 1992) (Ropegar, 2011). Le manque de compétences managériales dans le domaine financier peut compromettre les chances de survie des PME (Khan & Rocha JR, 1982).

1.4.2. Les facteurs exogènes de l'échec entrepreneurial

Les approches centrées sur la prédominance de l'environnement trouvent leur racine dans la théorie d'écologie des populations des organisations (Hannan et Freeman, 1997). Cette théorie adhère à la perspective déterministe de la dépendance de l'entreprise et son sort aux variables environnementales (Mellahi et Wilkinson, 2004).

1.4.2.1. Le contexte économique global

D'après la littérature, les facteurs de l'échec des PME qui relèvent du contexte économique sont d'une grande variété. Ainsi, leur impact négatif s'accroît en moment de crise. Parmi ces facteurs, les taux d'intérêt et le taux de chômage sont les principaux déterminants de ce que l'on pourrait considérer comme des défaillances forcées (Everett & Watson, 1988). En effet, d'après Krauss en 2009 même si l'entrepreneur jouit des compétences essentielles à la réussite, l'entrepreneur peine à faire survivre son entreprise si le contexte est défavorable (Khelil & al, 2012).

1.4.2.2. L'accès aux ressources financières externes

L'un des problèmes qui taraude les PME surtout les plus récentes est l'accès aux ressources financières externes. D'une autre manière, le problème de liquidité, d'obtention du financement en capital ou en emprunt sont les deux difficultés majeures qui causent l'échec des PME (Fielden, Davidson, & Makin, 2000).

1.4.2.3. L'environnement institutionnel

L'absence, l'insuffisance ou l'inadéquation du soutien institutionnel du gouvernement constituent les problèmes que les PME rencontrent souvent dans de nombreux pays, surtout ceux en voie de développement (K. & Pansiri, 2012). Dans ce fait, l'échec des PME trouve ses racines dans la longue durée des procédures d'obtention du financement public, l'insuffisance du soutien financier, les mauvaises orientations de l'aide publique (Ropega, 2011), et le manque de programmes spécifiques de formation, de conseil et d'accompagnement des PME (Everett & Watson, 1988).

2. Hypothèses et démarche méthodologique

2.1. Hypothèses de recherche

Pour répondre à l'objectif du présent article, nous nous sommes basés sur trois principaux fondements théoriques, qui nous ont conduits à formuler trois principales hypothèses de recherche, à savoir la théorie de l'écologie des populations, l'approche fondée sur les ressources et les approches motivationnelles. À travers ces fondements théoriques, nous allons essayer d'expliquer les facteurs les plus prépondérants de l'échec de l'entrepreneuriat dans les nouvelles TPME établies dans la région Rabat-Kénitra.

Les travaux qui s'inscrivent dans **la théorie d'écologie des populations** ont pour caractéristiques de mettre l'accent sur l'importance des facteurs contextuels. Pour expliquer les raisons pour lesquelles certaines nouvelles entreprises échouent et d'autres réussissent, cette théorie accorde un rôle primordial à l'environnement et n'accorde pas de place à l'entrepreneur qui est considéré comme un acteur passif. Ces travaux s'inscrivent dans une perspective déterministe de l'échec de l'entrepreneur. À l'opposé, **l'approche fondée sur les ressources** s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle la performance dépend largement des ressources dont dispose et contrôle l'entreprise et qui ont un caractère spécifique. Cette approche, qui est d'essence volontariste, donne un autre point de vue qui diffère des approches centrées sur l'environnement : la différence des performances s'explique par les différences des ressources que possède l'entreprise. (Cooper, Gimeno-Cacson, & F.J. & Woo, 1994) avancent l'hypothèse selon laquelle les ressources initiales à la création exercent une influence sur la performance potentielle des nouvelles entreprises. La dotation initiale en termes de ressources au moment de la création peuvent donc être considérées comme un facteur prédictif du succès ou de l'échec des entreprises nouvellement créées (Cooper A. G., 1991). La carence en ressources comme un facteur d'échec a été aussi mis en avant par Thornhill et Amit (2003). Selon ces auteurs, la probabilité de réussite des entreprises nouvellement créées est tributaire de l'existence d'une dotation initiale en actifs.

Alors que **les approches fondées sur l'engagement et la motivation** considèrent que certains entrepreneurs échouent malgré leur compétence et malgré les opportunités qu'offre le contexte de création. C'est dans ce contexte que s'inscrit la dimension qui donne une place capitale à la motivation de l'entrepreneur. La motivation entrepreneuriale a été considérée comme l'un des éléments majeurs impactant non seulement le démarrage de la nouvelle entreprise, mais également ses caractéristiques, sa survie et sa performance (Shane et al, 2003). Les études menées par Murphy et Callaway (2004) concluent que la réussite entrepreneuriale est sensiblement tributaire à l'engagement et la persévérance du créateur. Ces derniers expriment un attachement affectif à leur entreprise. À l'opposé, les entrepreneurs les moins engagés se concentrent davantage sur les coûts d'opportunité. En cohérence avec ces fondements théoriques ci-dessus, **les hypothèses** que nous allons essayer de vérifier dans ce travail de recherche se présentent comme suit :

- **Hypothèse 1** : L'échec de l'action entrepreneuriale dépendrait de la volonté, de la motivation et de l'engagement de la personne.
- **Hypothèse 2** : L'échec de l'entrepreneuriat dépendrait largement des ressources dont dispose et contrôle l'entrepreneur.
- **Hypothèse 3** : Ce sont les facteurs d'ordre environnemental qui détermineraient l'échec de l'entrepreneuriat des nouvelles TPME marocaines.

2.2. Démarche méthodologique adoptée

Dans notre recherche, nous avons privilégié l'étude qualitative de type exploratoire qui produit et analyse des données descriptives. Elle traite des données difficilement quantifiables. Notre étude qualitative s'est basée sur des entretiens semi-directifs. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif vu qu'il permet de focaliser le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes consignés dans un guide d'entretien.

En effet, les entretiens semi-directifs sont constitués de différents thèmes qui ont été jugés pertinents par la revue de littérature effectuée et qui nous ont permis de mettre en exergue les principales variables qui expliquent l'échec de l'action entrepreneuriale.

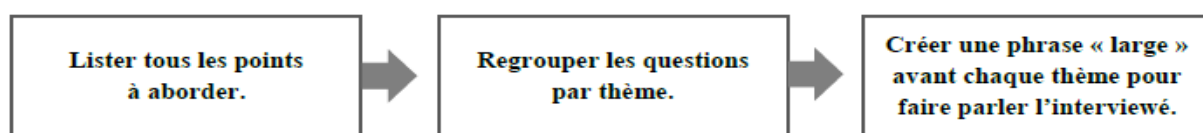
Pour recueillir des données sur le terrain relatif à notre thème de recherche, nous avons procédé à une série d'entretiens semi-directifs conduits sur la période allant du début du mois de septembre 2020 à la première quinzaine de novembre 2020. Les personnes-ressources interrogées sont des entrepreneurs qui ont créé ou repris des entreprises déjà existantes et qui ont accepté de partager avec nous des informations relevant de leur aventure entrepreneuriale.

En tout, près de 20 heures d'entretiens ont été réalisées, d'une durée moyenne d'une heure, allant de 40 min pour la rencontre la plus courte à une heure et demie pour la plus longue.

Ces entretiens ont été réalisés soit sur les lieux de travail soit dans un café, à la date et aux heures retenues par les personnes interrogées (chacune selon ses contraintes). Évidemment, au début de chaque entretien, nous avons présenté rapidement le cadre de notre recherche, son objectif ainsi que le temps estimé de l'entretien.

En vue de mener à bien les entretiens, un guide d'entretien a été préparé. À travers l'élaboration de ce guide d'entretien, nous avons comme enjeu, l'extraction des données qui nous seront nécessaires durant l'analyse de notre recherche. Ce guide semi-directif est élaboré selon le protocole de la démarche qualitative et s'est réalisé en trois principales étapes :

Figure 2 : Étapes de construction d'un guide pour un entretien semi-directif



Source : (Zakkouri & Guedira, s. d.)

Notre guide d'entretien a été réalisé selon le principe de l'entonnoir, abordant d'abord des généralités pour se concentrer sur les questions relatives à notre objectif de recherche.

Le guide d'entretien est constitué de questions standardisées avec des questions fermées et ouvertes afin de pouvoir structurer la discussion et approfondir les questions, pour récolter le maximum d'informations. Il a été administré directement (face à face) à chaque entrepreneur dans le but de recueillir le maximum d'informations.

Notre guide comporte 28 questions réparties en quatre parties, à savoir :

- **Partie 1 : Description de l'entrepreneur** (le genre ; l'âge ; la région de résidence ; la catégorie socioprofessionnelle ; le domaine, le niveau et le type de formation...)
- **Partie 2 : Les caractéristiques de son entreprise** (statut juridique, activité, effectif, âge...).
- **Partie 3 : Le processus entrepreneurial** (l'intention entrepreneuriale, les motivations, les traits de personnalité, les freins à l'entrepreneuriat ; les ressources nécessaires à l'entrepreneuriat, l'accompagnement...)
- **Partie 4 : Les facteurs** explicatifs de l'échec de l'aventure entrepreneuriale d'après les propos qu'ils avancent.

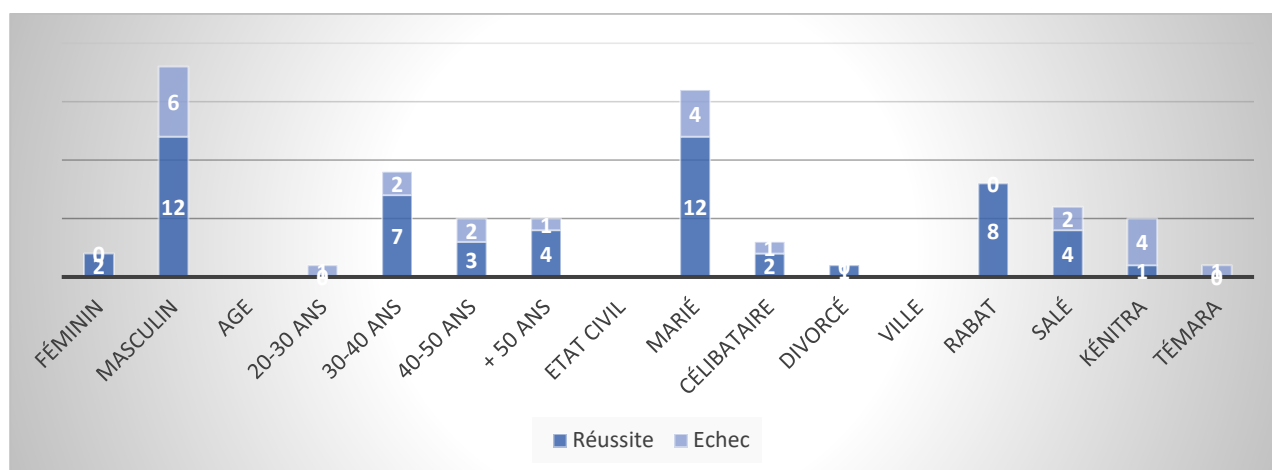
Afin de s'assurer de son degré d'adéquation et de précision, nous avons effectué un pré-test avec deux entrepreneurs de notre entourage professionnel, afin d'évaluer le degré de compréhension des questions afin d'effectuer les ajustements nécessaires.

Dans notre cas d'étude, vu le nombre important des entrepreneurs de la région de Rabat-Salé-Kénitra, nous avons procédé à l'échantillonnage de type aléatoire simple qui repose sur un choix au hasard.

La considération d'un échantillon limité n'a pas été le choix initial pour notre étude. En effet, nous avons prévu d'approcher nos résultats à travers la conduite d'une étude à deux étapes sur un groupe d'entrepreneurs plus important à travers la conduite d'une étude quantitative afin d'affiner l'analyse. Cependant vu les circonstances particulières liées à la crise sanitaire et économique, nous étions contraint à limiter notre étude à l'analyse qualitative.

Les principaux résultats relatifs à leurs données sociodémographiques sont présentés comme suit :

Graphe 1: Caractéristiques sociodémographiques des personnes-ressources (20 entrepreneurs)



(Source : Auteurs)

- 90% des interviewés sont de sexe masculin et seulement 10% sont de sexe féminin ;
- Seulement 5% des interviewés sont de jeunes adultes âgés entre 20 et 30 ans ;
- 45 % des interviewés ont entre 40 et 50 ans, 25 % entre 50 et 60 ans et 25 % sont âgés de plus de 60 ans ;
- L'ensemble des interviewés réside en milieu urbain ;
- Près de la moitié (40%) vient de Rabat, suivie de la ville de Salé (20%) et Kénitra (25%) et enfin la ville de Témara avec 5% ;
- La quasi-totalité des interviewés (80%) sont mariés, 15 % sont célibataires et 5 % divorcés.

Précisons que nous avons privilégié dans notre travail de recherche la forme la plus classique de l'analyse de contenu, pour les questions ouvertes, à savoir **l'analyse des données catégorielle**. Celle-ci est réalisée à partir d'une grille, dite grille d'analyse catégorielle, qui permet de balayer le texte et de repérer les répétitions fréquentielles thématiques.

L'accomplissement de cette étape implique le traitement d'un volume considérable de données. De ce fait, nous avons utilisé le logiciel NVIVO.11 afin de limiter les risques de biais associés à cette abondance des données. Il permet ainsi d'emmagasiner de l'information, la classer, l'organiser et ensuite effectuer des opérations de recherches en fonction des objectifs escomptés (Deschenaux & Sylvain, Bourdon, 2005). Il permet ainsi le découpage des entretiens en thématique au service de l'objectif de recherche.

Pour raffiner l'analyse et traiter les questions fermées, nous avons fait le traitement par le biais du logiciel Excel et certains outils de la statistique descriptive. Cette dernière, comme le nom l'indique, sert à analyser et à décrire des données pour obtenir un rendu final. Une fois ce travail réalisé, nous allons illustrer nos résultats par des représentations graphiques que nous allons analyser dans un commentaire à part.

3. Présentation et discussion des résultats

Dans cette section, nous allons présenter une analyse concise des résultats que nous avons recueillis tout au long de notre enquête.

Le traitement et l'analyse des résultats que nous allons effectuer se feront par thématique et vont s'articuler autour des hypothèses qui, à l'origine, ont guidé ce travail, puisqu'il s'agit, ici, de les confronter avec les résultats auxquels nous sommes parvenus.

Pour les vérifier, le logiciel Nvivo, nous a été de grande utilité, puisqu'il nous a aidés à repérer, à classer, à analyser et à interpréter les informations dégagées à partir des entretiens réalisés.

Pour le traitement et l'analyse des données, nous avons structuré notre étude autour de 6 thématiques (Nœuds) catégorisées selon les trois principales hypothèses formulées.

Hypothèse 1 : L'échec de l'action entrepreneuriale dépendrait de la volonté, de la motivation et de l'engagement des entrepreneurs.

La première hypothèse que nous allons aborder repose sur les approches fondées sur l'engagement et la motivation individuelle. Pour évaluer la validité de cette hypothèse, nous nous sommes donc penchés à présenter et analyser une partie des résultats de notre étude en trois principales thématiques : Description du profil de l'entrepreneur, description de son entreprise et étude de son action entrepreneuriale.

Thématique 1 : Profil de l'entrepreneur

Q. Description de l'entrepreneur

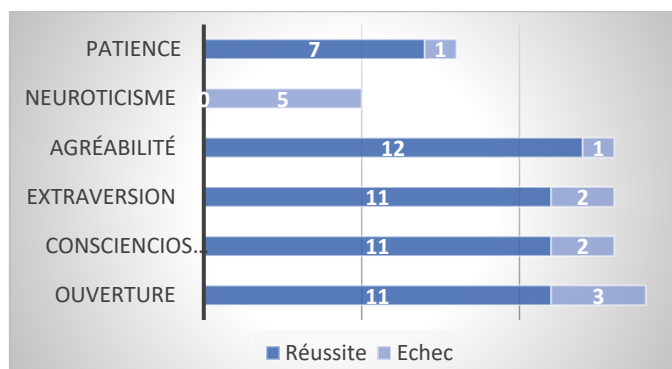
Tableau 2 – Caractéristiques des entrepreneurs

Caractéristiques	Réussite	Échec	Caractéristiques	Réussite	Échec
Sexe			Formation académique		
▪ Féminin	2	0	▪ Primaire	2	2
▪ Masculin	12	6	▪ Brevet	2	0
Âge			▪ Baccalauréat	0	1
▪ 20-30 ans	0	1	▪ Bac+2	2	1
▪ 30-40 ans	7	2	▪ Bac+3	2	1
▪ 40-50 ans	3	2	▪ Bac+5 ou plus	6	1
▪ + 50 ans	4	1	Lieu de la formation		
État civil			▪ Maroc	9	6
▪ Marié	12	4	▪ Étranger	5	0
▪ Célibataire	2	1	Formation professionnelle		
▪ Divorcé	1	0	▪ Oui 71	5	2
Ville			▪ Non	9	4
▪ Rabat	8	0	Expérience salariale		
▪ Salé	4	2	▪ Oui	10	5
▪ Kénitra	1	4	▪ non	4	1
▪ Témara	0	1	Expérience entrepreneuriale		
			▪ 1- 5 ans	7	3
			▪ 5-10 ans	1	1
			▪ 10 -15 ans	1	0
			▪ 15- 20 ans	1	1
			▪ Plus de 20 ans	4	1

(Source : Auteurs)

Q. Quels sont les traits de personnalité qui vous dominent le plus ? Sont –ils primordiaux ?

Graphe 2 : Traits de personnalité



(Source : Auteurs)

D'après les résultats de la recherche, nous pouvons souligner que le neuroticisme est un trait de personnalité très marquant chez la majorité des entrepreneurs en situation d'échec (Graphe 2). Ce constat va de pair avec les résultats des travaux portant sur les traits de personnalité et de comportement menés par Gaskill, Van Aukenvan, & Manning (1993).

Un autre point saillant soulevé auprès de la majorité des interviewés, c'est le manque de vision et de visibilité sur l'avenir à court et à long terme de leurs entreprises. En fait, la majorité des interviewés reconnaissent que leur énergie est tournée beaucoup plus vers une gestion courttermiste au jour le jour et non pas vers une gestion proactive qui vise la pérennité de leur entreprise sur le long terme. Ce manque de projection est perceptible même au tout début du processus de création de l'entreprise. En effet, 80% des interviewés n'avaient pas établi un business plan de démarrage soit par ignorance soit par manque de compétences nécessaires.

Cependant, un élément positif qui ressort de l'étude est celui de la prédisposition de l'ensemble des entrepreneurs à renaître à nouveau en cas d'échec. À ce propos, la plupart des interviewés se sont exprimés ainsi :

- Interviewé 1 : « Oui, je suis prêt à renaître à nouveau à condition de changer l'activité et me lancer dans un autre domaine, cette fois-ci en lien avec ma formation de départ dans le domaine informatique ».
- Interviewé 3 : « Oui, je suis prêt à renaître à nouveau à condition de rester dans le même domaine d'activité dans lequel j'ai accumulé une grande expérience et un apprentissage non négligeable des rouages du métier ».
- Interviewé 4 : « Oui, j'ai envie de renaître. Mais, dans d'autres domaines d'activité avec la constitution de suffisamment de capitaux propres ».
- Interviewé 5 : « Je suis prêt à renaître à nouveau à condition de changer l'activité et me lancer dans un domaine hors le champ de ma compétence ».

Cet engagement dénote clairement de leur degré d'attachement à l'action entrepreneuriale, quel que soient les circonstances dans lesquels se trouvent leurs entreprises. Pour eux, l'échec ce n'est qu'une occasion d'apprentissage, qui offre la possibilité d'améliorer les compétences entrepreneuriales dans les actions à venir.

Thématique 2 : Caractéristiques de l'entreprise

Tableau 3- Description de l'entreprise

Éléments	Réussite	Échec
Statut juridique		
• Personne physique	4	4
• SARL	7	1
• SARL	2	1
• Coopérative	0	1
Domaine d'activité		
• Commerce	0	1
• Services divers	6	4
• BTP et activités immobilières	2	0
• Secteur des TIC	2	0
• Hôtel et restaurant	0	0
▪ Industries	4	1
Âge de l'entreprise		
▪ - 5ans	7	4
▪ 5 -10 ans	1	0
▪ + 10 ans	6	2
Nombre d'associés		
▪ Aucun	11	5
▪ 1 associé	3	0
▪ +2 associés	0	1

Nombre de salariés		
▪ 10 =< salariés	11	6
▪ 200 =< salariés	2	0
▪ 200 > salariés	1	0

(Source : Auteurs)

Juridiquement, la majorité des entrepreneurs préfèrent demeurer propriétaires uniques de leur projet. Ils optent le plus souvent soit pour le statut indépendant (personne physique : 40%) soit pour le statut de personne morale avec la forme juridique SARL (40%). 14% des entrepreneurs œuvrent avec des associés dans le cadre de SARL et 5% dans le cadre de coopérative.

Le choix de la SARL, d'une manière générale, est dû à la relative simplicité de sa création, à la responsabilité limitée des entrepreneurs et à l'absence de minimum légal pour le capital de départ.

Les entreprises enquêtées appartiennent aux différents **secteurs d'activité** comme l'industrie, le bâtiment et travaux publics, les services.

En termes d'**effectif**, l'étude des entreprises enquêtées dévoile qu'on est en face des micro-entreprises puisque la majorité des entrepreneurs travaillent tout seul ou bien ils ont un effectif inférieur à 10 salariés (85%). Cette situation est confirmée par le cas marocain, où nous constatons que plus de 60% des PME marocaines ont moins de 10 salariés.

Par rapport à la **détention du capital**, il a été constaté que 80% des entreprises enquêtées sont détenues par un seul entrepreneur, alors que ce n'est que 20% des personnes-ressources qui sont composées d'entreprises à plusieurs associés. Ceci ne fait que justifier que la majorité des entrepreneurs marocains sont animés par la détention du pouvoir et par leur obsession d'intervention dans tous les aspects de la gestion de leurs entreprises.

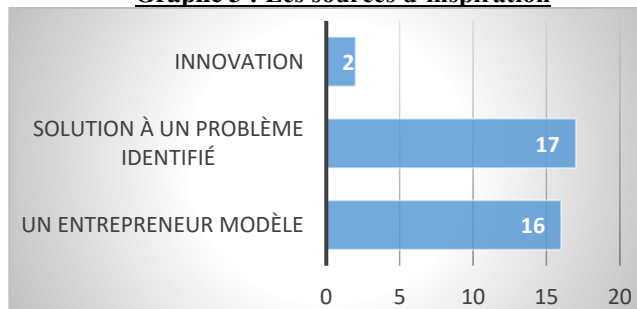
Par rapport à **l'âge de l'activité**, il demeure qu'un bon nombre des entreprises créées par les entrepreneurs enquêtés sont en activité depuis moins de 5 ans (65%), 5% ont un âge entre 5 et 10 ans et 40% des entreprises enquêtées œuvrent depuis plus de 10 ans. Le constat remarqué, c'est que les plus jeunes d'entre elles sont généralement les plus concernées par le taux d'échec le plus élevé avec un taux de 57%.

Thématique 3 : Action entrepreneuriale

Q. À quel moment aviez-vous eu l'intention ou l'envie de créer votre entreprise ?

Q. Aviez-vous des sources d'inspiration pour votre idée entrepreneuriale ?

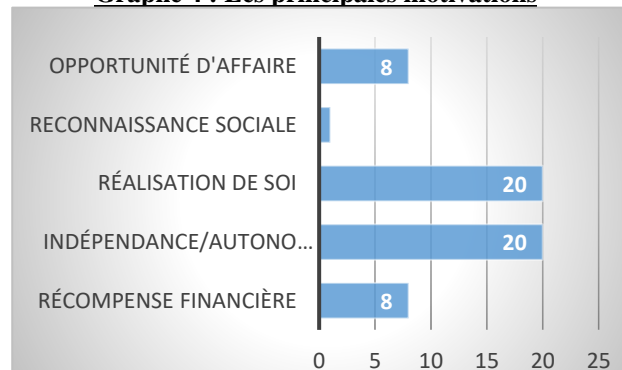
Graphe 3 : Les sources d'inspiration



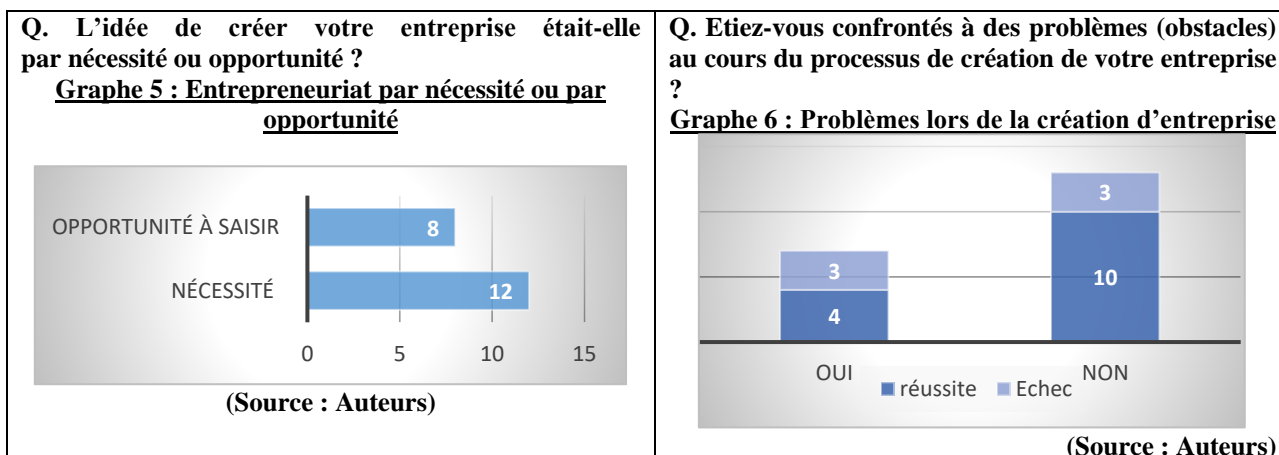
(Source : Auteurs)

Q. Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à créer votre entreprise ?

Graphe 4 : Les principales motivations



(Source : Auteurs)



Notre hypothèse de départ tenait de vérifier les caractéristiques entrepreneuriales, la motivation des entrepreneurs ainsi que leur degré d'engagement dans l'action entrepreneuriale.

La personnalité des entrepreneurs interviewés, avec leurs formations, leurs expériences, leurs motivations et leurs goûts personnels, joue un rôle particulièrement fondamental dans la décision d'entreprendre, dans la mesure où la création de l'entreprise est un acte fondamental leur permettant de s'exprimer et de se projeter dans l'avenir.

La grande majorité des interviewés avoue avoir l'intention entrepreneuriale pendant ou juste après l'achèvement de leur formation académique ou professionnelle et c'est généralement l'existence d'opportunité et des sources d'inspiration d'ordre contextuel ou passionnel qui les ont aidés le plus à transformer leurs intentions en action.

La recherche de l'indépendance, l'autonomie, de la réalisation de soi et de la récompense financière constituent aussi des motivations fondamentales qui poussaient l'entrepreneur à s'engager dans l'aventure entrepreneuriale (Graph 5). Ce constat émane des réactions faites par les interviewés à ce sujet :

- Interviewé 4 : « Les principales motivations qui m'ont poussé à créer mon entreprise sont la recherche de la récompense financière, l'indépendance et l'autonomie ».
- Interviewé 10 : « Les principales motivations qui m'ont poussé à créer mon entreprise sont la recherche de la récompense financière, l'indépendance et l'autonomie, et la réalisation de soi ».
- Interviewé 12 : « Les principales motivations qui m'ont poussé à créer mon entreprise sont la recherche de la récompense financière, l'indépendance et l'autonomie, la réalisation de soi et la reconnaissance sociale ».

L'insuffisance du capital de départ représente aussi un obstacle majeur dans le processus d'entrepreneuriat. Il est cité par 75% des entrepreneurs. À ce frein, s'ajoutent aussi d'autres handicaps avec le même degré d'importance tels que : la complexité de l'environnement institutionnel, la concurrence acharnée, le manque de compétences.

Ces freins seront élucidés d'une manière plus rigoureuse à travers le recours à la vérification de la deuxième hypothèse.

Hypothèse 2 : L'échec de l'action entrepreneuriale dépendrait largement des ressources dont dispose et contrôle l'entrepreneur.

Thématique 4 : Ressources de l'entreprise

L'activité entrepreneuriale mobilise, généralement, une série de ressources (financières, matérielles, relationnelles, etc.). Ainsi, à partir des entretiens conduits avec les différents entrepreneurs, le nuage de mots obtenu de l'analyse des questions relatives aux ressources mobilisées dans le cadre de l'entrepreneuriat illustre que les ressources dont un entrepreneur a besoin sont en premier lieu celles

« financières » avec un pourcentage pondéré de 75%. Ce constat est corroboré par les travaux portant sur les causes de l'échec des PME menées par Fielden, Davidson, & Makin (2000). En second lieu, on y trouve avec un pourcentage exæquo 50% « les compétences entrepreneuriales », « la technologie », et le « réseau ». En dernier lieu « l'expérience » constitue aussi un atout pour l'entrepreneur. Dans ce sens, voici quelques exemples de déclarations faites par les interviewés :

- Interviewé 13 : « Oui, il y avait d'obstacles d'accès aux ressources de financement externes, notamment le niveau de garanties exigées par les banques ».
- Interviewé 14 : « Non, je n'avais pas les compétences nécessaires pour entreprendre, mais je crois qu'avec le temps j'ai essayé d'apprendre sur le tas ».
- Interviewé 18 : « Non, je ne pense pas avoir des connaissances suffisantes dans le domaine de l'entrepreneuriat ».
- Interviewé 19 : « Oui, il y avait pas mal d'obstacles d'accès aux ressources de financement externes. Surtout en matière des garanties exigées par les banques. De ce fait, j'avais recours au financement par compte courant d'associées créditeurs ».

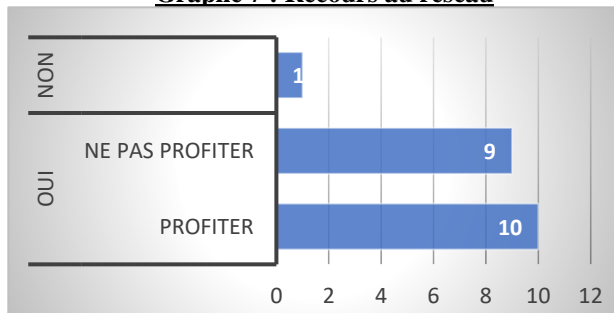
Figure 3: Nuage de mots relatif aux ressources nécessaires à l'entrepreneuriat



(Source : Auteurs)

Q. Aviez-vous des entrepreneurs dans votre entourage familial ou relationnel ?
Q. Si oui, aviez-vous profité de ce réseau dans votre démarche entrepreneuriale ?

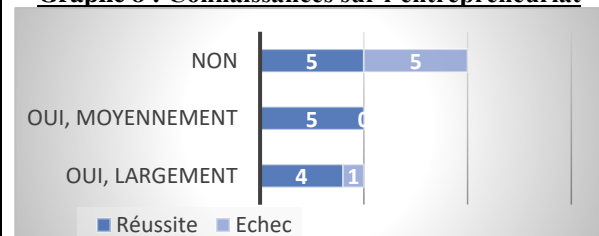
Graphe 7 : Recours au réseau



(Source : Auteurs)

Q. Pensez-vous avoir des connaissances suffisantes dans le domaine de l'entrepreneuriat ?

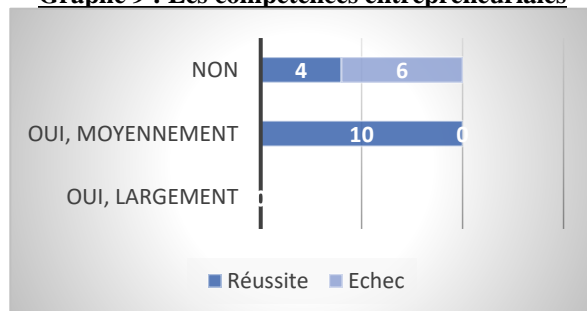
Graphe 8 : Connaissances sur l'entrepreneuriat



(Source : Auteurs)

Q. Aviez-vous les compétences nécessaires pour entreprendre ? Si, oui lesquelles ?

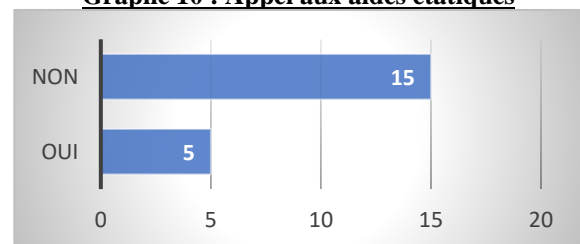
Graphe 9 : Les compétences entrepreneuriales



(Source : Auteurs)

Q. Aviez-vous bénéficié d'aides spécifiques de l'État pour la création de votre entreprise ? Si oui, lesquelles ?

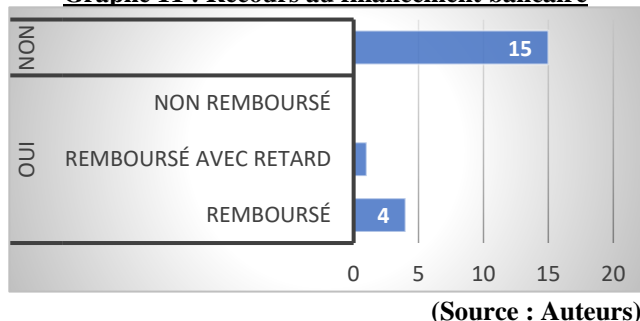
Graphe 10 : Appel aux aides étatiques



(Source : Auteurs)

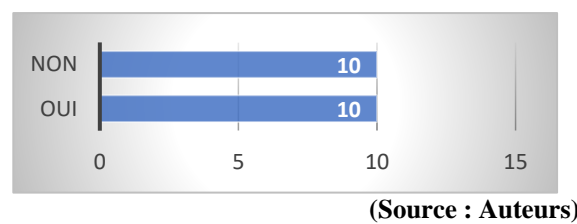
Q. Aviez-vous fait appel à l'endettement lors de la création de votre entreprise ?
Q. Si oui, aviez-vous remboursé votre crédit dans les délais ?

Graphe 11 : Recours au financement bancaire



Q. Faisiez-vous appel à la technologie dans l'exercice de votre activité ?

Graphe 12 : Recours à la technologie



Malgré leurs motivations de se lancer dans l'activité entrepreneuriale, la majorité des entrepreneurs redoutent de se heurter à plusieurs obstacles, surtout ceux liés aux ressources financières pour lancer leurs projets et le développer même en présence des différents programmes d'appui à l'entrepreneuriat offrant du financement aux porteurs de projets.

Par ailleurs, d'après notre étude, ce n'est que 20% des interviewés ont déclaré avoir fait recours au financement bancaire. Ce constat s'aligne avec les résultats publiés par le HCP qui fait office que 20% des entreprises recourent au financement externe. Les principaux éléments dissuasifs à l'accès au crédit sont principalement le taux d'intérêt, les garanties exigées et les contraintes religieuses.

En effet, l'insuffisance d'un capital financier de départ ne peut qu'altérer les performances attendues et entraîner par conséquent l'échec entrepreneurial.

Par ailleurs, la performance des PME ne dépend pas seulement des ressources financières, l'entourage familial et les relations professionnelles semblent aussi être fondamentaux pour les entreprises en matière de réussite entrepreneuriale. Toutefois, l'importance de ces ressources varie selon le profil de l'entrepreneur et le domaine d'activité de son entreprise.

Sur un autre plan, la moitié des entrepreneurs considèrent que les compétences entrepreneuriales et l'expérience professionnelle comme étant aussi importantes à la réussite entrepreneuriale. Par ailleurs, la majorité d'entre eux n'ont pas de perception claire de ce qui est l'entrepreneuriat.

Il convient de souligner que le résultat saillant de notre étude dévoile que l'échec de la PME est fortement déterminé par un niveau limité de compétences et de connaissances dans le domaine entrepreneurial. Ce résultat semble corroborer les recherches révélant que le manque de ces dernières est une source majeure de défaillance des PME de Gaskill, Van Aukenvan, & Manning (1993).

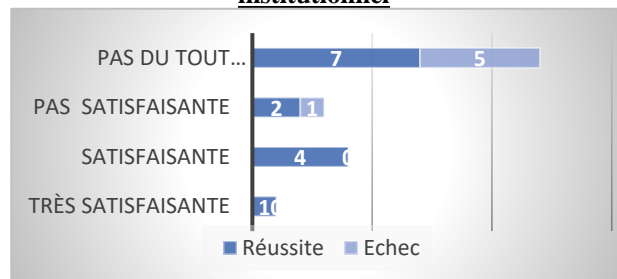
Hypothèse 3 : Ce sont les facteurs d'ordre environnemental qui détermineraient l'échec de l'entrepreneuriat des PME marocaines.

La troisième hypothèse à vérifier recouvre les approches centrées sur la prédominance de l'environnement, notamment la théorie d'écologie des populations des organisations. En effet, pour pouvoir expliquer les chances de réussite entre les entrepreneurs, le niveau d'attention ne porte plus sur l'entrepreneur, ni sur les ressources engagées, mais plutôt sur les forces environnementales.

Thématique 5 : Appréciation du contexte

Q. Comment jugiez-vous l'environnement institutionnel au Maroc vis-à-vis de l'entrepreneuriat ?

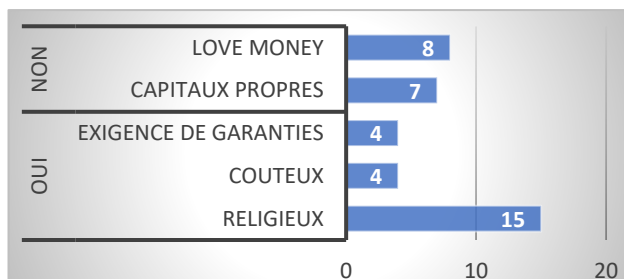
Graph 13 : Appréciation de l'environnement institutionnel



(Source : Auteurs)

Q. Y'avait-il des obstacles d'accès aux ressources de financement externes ? Si oui, lesquels ?

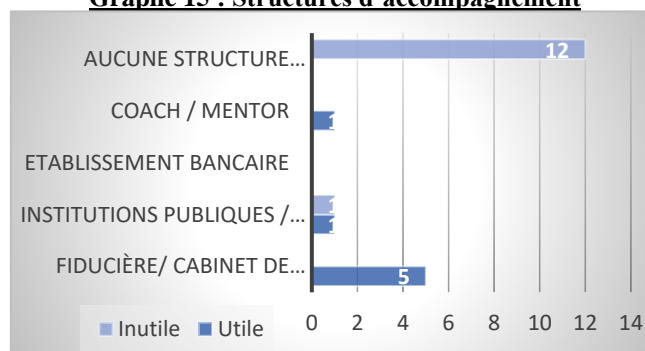
Graph 14 : Obstacles aux ressources de financement



(Source : Auteurs)

Q. Quelles est la ou les structure (s) d'accompagnement qui vous ont aidé lors de la création de votre d'entreprise ? Et Comment jugez-vous l'efficacité de leur intervention ?

Graph 15 : Structures d'accompagnement



(Source : Auteurs)

La performance des entreprises enquêtées est fonction non seulement des caractéristiques de l'entrepreneur et des ressources à sa disposition, mais également des caractéristiques du contexte où il opère.

Nous avons constaté à travers notre étude du contexte entrepreneurial que les entrepreneurs sont soumis à plusieurs contraintes. Ces dernières prennent plusieurs formes : bureaucratie administrative, contraintes réglementaires, pression fiscale, forte concurrence, faiblesse voir manque d'accompagnement.

D'après les résultats de notre étude, la bureaucratie et les délais administratifs sont parmi les problèmes les plus fréquents. Les contraintes bureaucratiques à savoir l'existence de plusieurs interlocuteurs pour l'obtention d'un seul document freinent la flexibilité des PME et altèrent le processus de prise de décision. Aussi, les démarches administratives très lourdes et l'insuffisance de la coordination entre les services des institutions gouvernementales créent des situations d'asymétrie d'information obligeant parfois les PME à abandonner leurs projets de croissance.

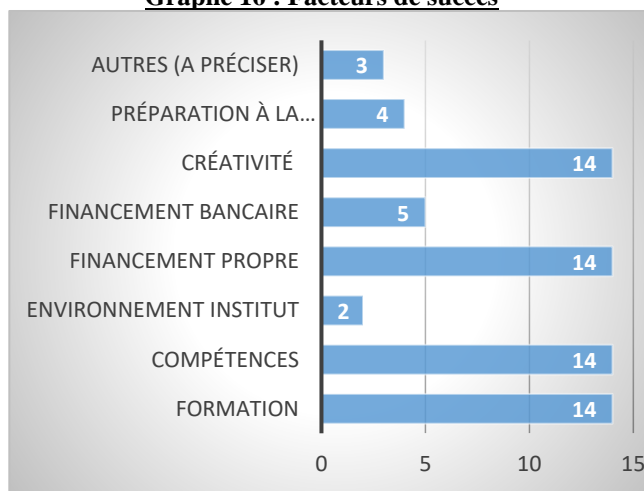
Malgré la mise en place par les pouvoirs publics des programmes publics de financement (ex. Imtiaz, Moussanada, Intelaka...), les entrepreneurs interviewés dénoncent le manque d'informations, la lourdeur des démarches administratives et le manque de professionnalisme des organes compétents.

En termes de programmes d'appui et de soutien, la majorité des entrepreneurs exprimait une abstention vis-à-vis des structures d'accompagnement existantes. Ce constat est justifié principalement par un manque de communication efficace sur les services proposés par ces institutions ou encore par leur préférence au recours à des réseaux plus informels tels que la famille, les amis ou encore les voisins.

Thématique 6 : Facteurs de réussite ou d'échec

Q. Quels sont les principaux facteurs explicatifs de ce succès ?

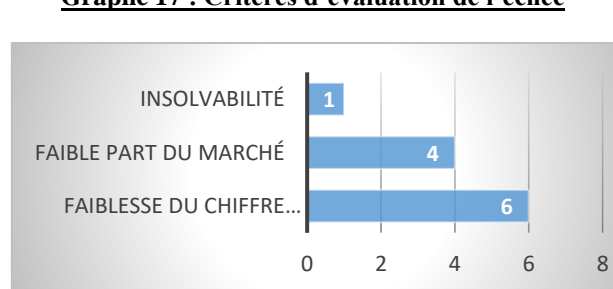
Graph 16 : Facteurs de succès



(Source : Auteurs)

Q. Quels sont les critères d'évaluation de la situation d'échec ?

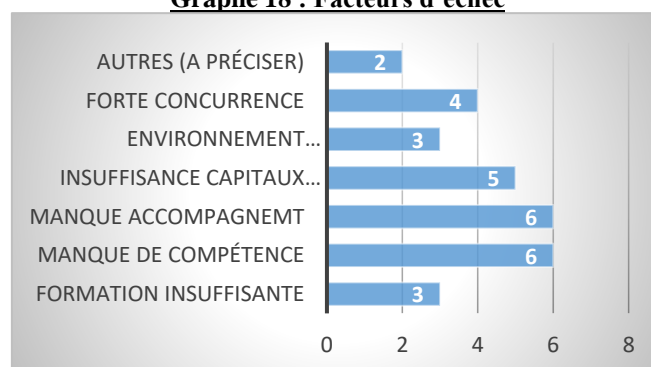
Graph 17 : Critères d'évaluation de l'échec



(Source : Auteurs)

Q. Quels sont les principaux facteurs explicatifs de cet état d'échec ?

Graph 18 : Facteurs d'échec



(Source : Auteurs)

En ce qui concerne les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial, l'exploration qualitative a révélé l'influence notoire jouée par deux principaux facteurs : Des facteurs externes liés à la dimension « contraintes contextuelles » et des facteurs internes liés à la dimension « personnelle » et à la « carence en ressources ».

Parmi les facteurs externes d'échec reliés au contexte entrepreneurial, l'étude a révélé l'existence de trois principales contraintes :

- La contrainte contextuelle liée principalement à l'absence, l'insuffisance ou l'inadéquation du soutien institutionnel du gouvernement constitue l'obstacle majeur avancé par les entrepreneurs interviewés. Ce constat est en phase avec les résultats obtenus par K. & Pansiri (2012). Concrètement, l'échec entrepreneurial trouve ses origines dans la complexité des procédures d'obtention du financement public, les mauvaises orientations de l'aide publique, et le faible niveau d'accompagnement, comme le souligne Ropega (2011), et de soutien des entrepreneurs mis en avant auparavant par Everett & Watson (1988). En voici quelques réponses données par les interviewés dans ce cadre :
 - Interviewé 1, 2, 3, 4, 5 : « Non, je n'ai pas bénéficié d'aides spécifiques de l'État pour la création de votre entreprise ».
 - Interviewé 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 : « Je juge l'environnement institutionnel au Maroc vis-à-vis de l'entrepreneuriat insatisfaisant ».

- Une concurrence acharnée est également considérée comme l'une des menaces majeures à la survie des nouvelles entreprises. D'après les résultats des entretiens, nous avons pu identifier deux types de concurrents. Il y a d'une part la concurrence des grandes entreprises et d'autre part la concurrence des entreprises opérant dans l'informel.
- La difficulté d'accès aux ressources externes, notamment les ressources de financement bancaire (coût élevé et garanties surdimensionnées) et l'incapacité d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et bon marché.

Parmi les facteurs internes d'échec inhérents au contexte entrepreneurial, nous soulignons la prépondérance de trois principales composantes :

- Le « manque d'expertise et de compétences entrepreneuriales » qui s'exprime par des facteurs imputables au « capital connaissance » et qui sont communément évoqués par les entrepreneurs interviewés. Il s'agit de l'expérience professionnelle préalable à la création, la formation, la compétence entrepreneuriale, la réalisation d'un business plan, la variété des domaines d'expériences et la maîtrise du domaine d'activité. À titre illustratif, certains interviewés ont déclaré :
 - Interviewé 17 : « Non, je ne pense pas avoir des connaissances suffisantes dans le domaine de l'entrepreneuriat ».
 - Interviewé 18 : « L'idée de créer mon entreprise était par nécessité. Pour subvenir au besoin de ma famille ».
 - Interviewé 19 : « Non, je n'avais pas les compétences nécessaires pour entreprendre »
 - Interviewé 20 : « Oui, j'étais confronté à des problèmes au cours du processus de création de mon entreprise ».
- La « sous-capitalisation financière » qui s'exprime par l'insuffisance des capitaux propres. Les entrepreneurs qui se trouvent dans cette situation sont obligés de solliciter un financement bancaire, même si cette modalité de financement n'est pas la préférence de la grande majorité des interviewés (pour des considérations religieuses). Ceci dit, ils optent le plus souvent pour des mécanismes informels de financement à l'instar de l'endettement familial ou de leurs entourages.
- Des « traits de personnalités » marqués principalement par un niveau élevé de neuroticisme. Ce trait de personnalité se traduit souvent par une tendance à éprouver de manière durable des états émotionnels négatifs qui se manifestent par des relations tendues et instables avec l'entourage professionnel.

Bref, d'après la lecture de ces résultats, nous pouvons conclure que les facteurs qui conditionnent l'échec de l'action entrepreneurial divergent en fonction de la nature de la situation. L'échec entrepreneurial est attribué beaucoup plus aux contraintes contextuelles et à l'insuffisance des ressources de l'entrepreneur.

4. Conclusion et perspectives futures de recherche

Pour répondre à notre objectif de recherche, qui consiste à déterminer les facteurs explicatifs de l'échec des jeunes TPME nouvellement créées, nous nous sommes appuyés sur trois principales hypothèses. Selon la première hypothèse, l'échec entrepreneurial est fonction du contexte dans lequel opère l'entrepreneur. Pour la deuxième hypothèse, l'échec entrepreneurial est tributaire des ressources dont dispose l'entrepreneur. Alors que la troisième hypothèse donne plus d'importance à la motivation et au degré d'engagement de l'entrepreneur. Les trois hypothèses s'inscrivent respectivement dans les trois corpus théoriques, à savoir la théorie de l'écologie de la population, l'approche fondée sur les ressources et les approches fondées sur l'engagement et la motivation. Pour mener à bien notre étude exploratoire, nous avons adopté une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès d'une population de 20 entrepreneurs établis dans la région de Rabat-Salé-Kénitra.

D'après l'analyse exploratoire, on a pu constater que les contraintes environnementales inhérentes au contexte entrepreneurial demeurent comme étant la dimension la plus dominante dans l'explication de l'échec, suivie de la carence en ressources engagées en termes de compétences, formation, expérience, capital financier et réseau. Par contre, la prédominance de la dimension « motivation et engagement entrepreneurial » reste à nuancer dans l'explication de la défaillance des entrepreneurs. En d'autres termes, les résultats de notre recherche ont démontré que la conception dominante de l'échec chez les entrepreneurs est centrée beaucoup plus sur la défaillance financière et économique de l'entreprise (mauvaise rentabilité des capitaux investis, surendettement, insolvabilité, faillite) et non pas sur la dimension psychologique de l'échec (démotivation, déni, découragement, résignation, manque de persévérance et d'endurance).

Cependant, la présente recherche ne se dit pas fataliste puisque l'entrepreneur du moment qu'il se donne les moyens et les ressources nécessaires peut passer outre cet état de fait et améliorer considérablement les chances de réussite de son entreprise. D'où la nécessité de faire émerger une approche individualisée de soutien moral et de renforcement mental qui vise à augmenter le niveau de persévérance, de résilience et d'engagement entrepreneurial chez les entrepreneurs en difficulté.

Références :

- (1) Abdullah, F., Hamali, J., Rahman Deen, A., Saban, G., & Zainoren Abg Abdurahman, A. (2009). Developing a framework of success of Bumiputera entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3(1), 8-24.
- (2) Andreeva, G., Calabrese, R., & A., O. S. (2016). A comparative analysis of the UK and Italian small businesses using Generalized Extreme Value models. *European Journal of Operational Research*, 506–516.
- (3) Binkkour, M., & Messaoudi, A. (s. d.). FINANCER ET PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE. 35.
- (4) Bosma N., V. P. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 227-236.
- (5) Cooper, A. G. (1991). A Resource-Based Prediction of New Venture Survival and Growth,. *Proceedings Academy of Management*.
- (6) Cooper, A., Gimeno-Cacson, & F.J. & Woo, C. (1994). Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance,. *Journal of Business Venturing*.
- (7) Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure : an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*.
- (8) Cultrera, L. (2016). Les caractéristiques des managers comme prédicteurs de faillite des PME belges ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, 5-15.
- (9) Dahir n° 1-02-188 du 12joudada I 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n°53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise. (s. d.). Consulté 26 mai 2020.
- (10) Deschenaux, F. & Sylvain, Bourdon. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. ARQ.
- (11) El Manzani, N., Asli, A., & El Manzani, Y. (2018). Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines : Une étude exploratoire. *Marché et organisations*, 33(3), 105.
- (12) Everett, J., & Watson, J. (1988). Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics*, 371–390.
- (13) Fielden, S. L., Davidson, M. J., & Makin, P. J. (2000). Barriers encountered during micro and small business start-ups on North West England. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 295–304.
- (14) Gaskill, L., Van Aukenvan, H., & Manning, R. A. (1993). A factor analytic study of the perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 18–31.

- (15) Hall, G. (1992). Reasons for insolvency amongst small firms - A review and fresh evidence. *Small Business Economics*, 237-250.
- (16) Hall, G. C., & Tu, C. (2004). Internationalization and the size, age and profitability in the United Kingdom, in Dana, L. *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, 596–613.
- (17) Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 929–964.
- (18) HCP. (2019). Enquête nationale auprès des entreprises 2019, Premiers résultats (Version Fr).pdf.
- (19) Julien, P.-A., Cadieux, L., & Institut de la statistique du Québec. (2011). La mesure de l'entrepreneuriat : Rapport d'étude. Institut de la statistique du Québec. <https://www.deslibris.ca/ID/226607>
- (20) K., G. P., & Pansiri, J. (2012). Evaluation of critical success factors for developing small and medium-sized enterprises in Botswana. *Journal of African Business*, 51–61.
- (21) Khan, M. R., & Rocha JR, J. R. (1982). Recurring managerial problems in small business. *American Journal of Small Business*, 50-58.
- (22) Khelil, N. (2017). L'essence de l'échec entrepreneurial [Université de Caen Normandie]. HAL archives ouvertes.
- (23) Khelil, N., Smida, A., & Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : Exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 39.
- (24) Khelil, N., Smida, A., & Zouaoui, M. (2018). Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 35-66. <https://doi.org/10.7202/1054418ar>
- (25) Kollmann, T. S. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity – An experimental approach. *Journal of Business Venturing*.
- (26) Learning from Business Failure : Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed | Request PDF. (s. d.).
- (27) Mellahi, K. e. (2004). Organizational failure : a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*.
- (28) OCDE. (2004). Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisée. La 2e conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME (p. 49). Istanbul: Edition OCDE.
- (29) Reynolds, P. D., Hay, M., Bygrave, W. D., S. Michael Camp, & Autio, E. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor : 2000 Executive Report*.
- (30) Ropegar, J. (2011). The Reasons and Symptoms of Failure in SME. *International Advances in Economic Research*, 476–483.
- (31) Shane, S. (2003). *A Genral Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 4
- (32) Shepherd, D. (2003). Learning from business failure : propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*.
- (33) Shepherd, D. W. (2016). *Learning from entrepreneurial Failure*. Cambridge, Cambridge University Press.
- (34) Thierry, V., & Bertrand, S. (2006). THIERRY VERSTRAETE ET BERTRAND SAPORTA. 241.
- (35) Ucbasaran, D. S. (2013). Life after business failure the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- (36) Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 5.
- (37) Zakkouri, M. M., & Guedira, P. M. (s. d.). État des lieux de la compréhension et des pratiques de la gouvernance au sein des entreprises publiques marocaines. 323.