

LE RISQUE D'ÉCHEC ENTREPRENEURIAL CRISE INDIVIDUELLE PRÉLUDE DE CRISE COLLECTIVE : ESSAI D'EXPLORATION DES FACTEURS ET DES EFFETS CRITIQUES

Hassan BELLIHI, *Université IBN ZOHR, ENCG, Agadir, Maroc, bellihi@gmail.com*
Majda EL AGY, *Université CADI AYYAD, FSJES, Marrakech, Maroc, majdaelagy@gmail.com*

Mots clés : Crise, Risque, Échec entrepreneurial, Facteurs, Région Souss Massa Drâa.

Résumé : Le risque d'échec entrepreneurial est une crise économique et sociale individuelle constituant un prélude d'une crise économique et sociale collective. En effet, la crise financière et économique de 2008 a commencé par l'arrêt d'activité et la faillite des centaines d'entrepreneurs et d'entreprises aux États-Unis d'Amérique. Et par effet boule de neige ou dominos des centaines voir des milliers d'autres entreprises et d'entrepreneurs se sont ralliés à la crise américaine qui deviendra mondiale.

C'est dans cette perspective que cette recherche exploratoire se focalise sur les facteurs du risque d'échec entrepreneurial en tant que facteur annonciateur de crise. Pour ce faire, une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, auprès de six entrepreneurs ayant échoué entrepreneurialement, s'est déroulée dans la région SMD. Les résultats ont fait émerger treize facteurs inhérents au risque d'échec entrepreneurial. Ces derniers peuvent se résumer en quatre catégories de facteurs reliés : aux attitudes humaines, à l'environnement, à l'organisation et aux ressources. Les conclusions déduites indiquent qu'au-delà de l'aspect économique du risque d'échec entrepreneurial, il existe d'autres aspects de nature psychologique et sociale qui affectent la vie de l'entrepreneur. Ces résultats vont permettre aux entrepreneurs ayant échoué d'améliorer leurs perceptions du risque d'échec entrepreneurial en vue du succès dans les prochaines aventures et au-delà d'éviter une crise qui démarre à l'échelle microéconomique pour muter vers le macroéconomique.

Keywords : Crisis, risk, Entrepreneurial failure, factors, Souss Massa Draa region.

Abstract : The risk of failure entrepreneurial is an crisis economic and individual social constituting a prelude to an economic crisis and collective social. Indeed, the financial and economic crisis of 2008 began with the cessation of activity and the insolvency of hundreds of entrepreneurs and enterprises in the United States of America. And by snowball effect or dominos of hundreds or thousands of other enterprises and entrepreneurs have rallied the American crisis will become global.

It is in this perspective that this exploratory research focuses on the risk factors of entrepreneurial failure as annunciator factor of crisis. To do this, a qualitative study based on semi-structured interviews with six unsuccessful entrepreneurs entrepreneurialement, took place in SMD region. The results did emerge thirteen factors inherent the risk of entrepreneurial failure. These can be summarized in four categories related factors: human attitudes, environment, organization and resources. The conclusions deducted indicate that beyond the economic aspect of the entrepreneurial risk of failure, there are other aspects of psychological and social nature that affect the life of the entrepreneur. These results will allow unsuccessful entrepreneurs to improve their perceptions of the risk of failure entrepreneurial for success in the next adventures and beyond to avoid a crisis that starts wide microeconomic for mutate to the macroeconomic.

INTRODUCTION

Les recherches qui s'inscrivent dans le champ de l'entrepreneuriat sont principalement concentrées sur les facteurs qui favorisent le succès (Sammur, 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). 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. Toutefois, la gestion des risques constitue une solution complémentaire pour contrer le risque d'échec entrepreneurial et améliorer les chances de succès (Bellahi, 2011).

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). En effet, comme l'attestent les résultats d'une enquête réalisée par la Direction des Études et des Prévisions Financières en 2008 seule une entreprise sur 4 a pu survivre au-delà de 15 ans. Ainsi, créer une nouvelle entreprise demeure donc une décision difficile et très risquée comme le constatent d'ailleurs Khelil et Smida (2008). Cependant, la recherche sur le risque de l'échec entrepreneurial, à ce jour, est éclipsée par les recherches nombreuses sur le succès entrepreneurial (Singh *et al.*, 2007 ; Khelil & Smida, 2008 ; Hamrouni & Akkari, 2012), au regard de la rentabilité, de la croissance, de la profitabilité, et de la survie, malgré la reconnaissance que l'échec est une condition préalable à l'apprentissage qui améliore les probabilités de succès des entrepreneurs dans les prochaines initiatives entrepreneuriales (Shepherd, 2003; Singh *et al.*, 2007). Comme nous l'affirment Cardon *et al.*, (2011; p.80) « *failure is an important phenomenon in entrepreneurship, including both its causes and consequences for individuals, organizations, and society* ».

Le manque de connaissances sur ce sujet nous a conduits à explorer les facteurs de l'échec entrepreneurial 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 entrepreneurialement dans la région Souss Massa Drâa.

La présentation des fondements théoriques fera l'objet d'un premier point. Par la suite, nous présentons la méthodologie utilisée dans un deuxième point. Les résultats et leur discussion seront traités en troisième lieu ou nous allons introduire chacune des contributions de la présente étude avant de conclure en dernier point sur les pistes de recherche potentielles de cette thématique.

1. La revue de la littérature

Le risque d'échec entrepreneurial soulève deux problèmes : un définitionnel et l'autre évaluable des facteurs. Nous définirons d'abord l'échec entrepreneurial et ensuite nous citerons ses facteurs ainsi que ses effets.

1.1. L'échec entrepreneurial ?

La définition d'échec¹² entrepreneurial reste encore floue dans le champ de la recherche en entrepreneuriat. Ce concept a été défini de différentes façons et fait l'objet de fréquentes utilisations (Smida & Khelil, 2008). Pour contribuer à une meilleure compréhension de ce phénomène, il s'avère important de clarifier, tout d'abord, le concept d'échec, afin de mieux comprendre, par la suite, ses facteurs.

¹ . Selon le Dictionnaire-Encyclopédie Universalis, l'échec est défini comme étant : « *une notion qui s'entoure d'un halo douloureux. Chacun s'y investit, le cerne de ses propres ecchymoses intérieures, chacun s'y sent subtilement concerné* ». Pour le dictionnaire Larousse, l'échec est un résultat négatif d'une tentative.

² . « Différents vocables ont été utilisés dans le corpus anglo-saxon pour qualifier un échec à l'image de : 'mortality', 'death', 'exit', 'discontinuance', 'decline', 'unsuccessful', 'bankruptcy', 'financial distress', 'poor performance', 'liquidation', 'default' [...] Dans le corpus francophone, on trouve 'banqueroute', 'défaillance', 'déconfiture', 'défaite', 'insuccès', 'dépôt de bilan', 'cessation de paiement' et 'insolvabilité' » (Khelil *et al.*, 2012 ; p. 44).

Ainsi, il n'est pas facile de définir le risque d'échec entrepreneurial ni de cerner ses bifurcations, tant que la littérature offre de multiples voies explicatrices. Selon Smida et Khelil (2008) le risque d'échec entrepreneurial est une notion très polysémique. Cependant, quelques auteurs se sont mis à définir ce terme, en l'assimilant soit à la mortalité, la discontinuité, l'insolvabilité, la faillite, la fermeture, la défaillance, l'inefficience, etc. Malgré cette hétérogénéité conceptuelle, l'acception la plus fréquente est celle qui assimile le risque d'échec entrepreneurial à la faillite ou bien à l'insolvabilité (Zacharakis, Meyer & De Castro, 1999). Thornhill et Amit (2003), ont souligné que la faillite est la forme la plus extrême d'échec. De son côté, Headd (2003) affirme qu'il est nécessaire de dissocier le concept de fermeture « closure » de celui d'échec « failure ».

Par ailleurs, Bruno *et al.*, (1992), définissent le risque d'échec entrepreneurial en tant que cessation d'activité, ce qui pourrait être dû à plusieurs raisons comme par exemple des problèmes juridiques, des problèmes personnels ou encore le décès. Bellihi (2003 ; 2006), explique que le risque d'échec entrepreneurial en économie de l'information peut émaner de plusieurs sources. D'abord, il y a l'entrepreneur qui a une cognition différente de son entourage d'où le risque d'opérationnalisation du business plan. En suite, l'organisation (start-up internet) qui est une forme organisationnelle spécifique. Puis, l'innovation qui caractérise les start-ups constitue une source de risque technologique important. Enfin, il y a le mode de développement rapide des start-ups qui est aussi déclencheur de risque.

Cannon et Edmondson de leur part (2001), définissent le risque d'échec entrepreneurial comme une déviation par rapport aux résultats attendus et désirés. Pour Shepherd (2003), il fournit une autre définition, en évoquant que l'échec se produit lors d'une chute des revenus et/ou une augmentation des dépenses.

La littérature traite également des modèles qui peuvent servir de base pour bien comprendre le phénomène d'échec entrepreneurial, mentionnons entre autres le « Factor Coincidence Model » de Watkins (1976), qui explique la décision de création d'entreprise par la coïncidence de trois facteurs tels que la motivation entrepreneuriale, la perception d'une opportunité d'affaires, et le savoir-faire de l'entrepreneur potentiel.

Le modèle « SMOCS³ » de Smida (2007) qui combine les trois catégories d'avenirs : les contraintes, les possibles, et les souhaitables pour mieux choisir les stratégies futures de l'entreprise.

Le modèle des « 3E » de Paturel (1997 ; 2007) qui explique l'émergence d'une entreprise par la convergence entre les aspirations du créateur (E1), les compétences et ressources intégrées à l'entreprise (E2), et les possibilités de l'environnement (E3).

Le modèle des « 3F » de Levy-Tadjine (2006), qui sert à expliquer la performance des PME selon trois dimensions telles que l'Efficacité (F1) qui consiste à approcher les objectifs réalisés des objectifs initialement fixés, l'Efficience (F2) qui se rapporte à la manière dont les ressources et compétences sont utilisées pour réaliser les objectifs de l'entreprise, et l'Effectivité (F3) qui concerne le niveau de satisfaction des parties prenantes de l'entreprise.

Plus récemment Smida et Khelil (2008) ont proposé une analyse conceptuelle et typologique de l'échec entrepreneurial. Les configurations conceptuelles de l'échec ont été déduites à partir d'un cadre théorique intégratif articulé autour de trois théories: L'approche de l'échec par la théorie d'écologie des organisations, l'approche économique de l'échec par la théorie des ressources, et l'approche psychologique de l'échec par la « goal-achievement gap theory ». Les trois dimensions d'échec et les fondements théoriques associés sont synthétisés dans le tableau n°1 ci-après :

³ Stratégies de Moyens, Objectifs, Contraintes Scénarisées.

Tableau 1 : Trois dimensions d'échec entrepreneurial et fondements théoriques associés.

Fondements	Théorie d'écologie des organisations	Approche « resource-based »	« Goal-achievement gap theory »
Conception d'échec	Discontinuité entrepreneuriale (l'entreprise émergente n'arrive pas à survivre une période supérieure à 3 ans)	Échec économique (inefficience, non-génération d'une rente suffisante pour maintenir un avantage concurrentiel)	Insatisfaction de l'entrepreneur (non concrétisation de ses aspirations et attentes initiales)
Déterminants d'échec	Facteurs environnementaux inhérents au contexte de création	Carence en ressources Pénurie des moyens internes	Faible intention Manque de motivation et de détermination à la réussite

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

Khelil *et al.* (2012) ont suggéré, quant à eux, sept scénarios d'échec possibles : Échec total (l'entreprise a échoué sur tous ses plans); Sortie avec déception de l'entrepreneur (cession involontaire de l'entreprise à une tierce personne) ; Sortie avec destruction de ressources (les fonds sont utilisés par l'entrepreneur à des fins personnelles et non pour assurer la survie et la croissance de son entreprise) ; Survie marginale (l'entreprise arrive à maintenir sa survie, mais l'entrepreneur est déçu par sa situation) ; Survie avec déception de l'entrepreneur (malgré la réussite économique de l'entreprise, l'entrepreneur n'arrive pas à concrétiser ses aspirations et ses attentes initiales) ; Survie avec destruction des ressources (l'entrepreneur retire sa satisfaction personnelle et maintient la survie de son entreprise) ; Sortie pour éviter une destruction de ressources (l'entrepreneur, avant d'atteindre le seuil critique des pertes, conçoit au préalable une stratégie positive de sortie).

Les recherches précédemment citées montrent clairement la difficulté à cerner précisément le risque d'échec entrepreneurial. Ce dernier est difficilement appréhendable, il varie d'un auteur à l'autre. Une appréhension concrète de l'échec invite à décliner ses facteurs critiques.

1.2. Les facteurs critiques d'échec entrepreneurial

Divers chercheurs ont tenté de classer les facteurs du risque d'échec entrepreneurial. La contribution de

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.), de caractéristiques relatives à l'environnement (niche stratégique impropre, difficulté de ciblage de la clientèle, diversification insuffisante de la clientèle), de caractéristiques relatives aux ressources (capitaux propres insuffisants, crise de liquidités) 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. Hamrouni et Akkari (2012) ont suggéré quant à eux cinq (5) facteurs du risque d'échec entrepreneurial : (1) le manque de compétences en matière de gestion; (2) le manque d'expérience (même secteur d'activité); (3) le manque de ressources financières; (4) l'absence de suivi ; et (5) la mauvaise gestion financière. Les recherches sur ce sujet restent tout de même à un stade embryonnaire, et nécessitent des recherches futures approfondies.

1.3. Les effets du risque d'échec entrepreneurial

McGrath (1999), a souligné que le risque d'échec entrepreneurial peut être considéré comme douloureux et coûteux. Il peut générer des cycles vicieux de découragement et de déclin, et par conséquent déclenchement d'une crise⁴ économique. En effet, la crise est considérée généralement comme une situation dramatique émotionnelle ou circonstancielle qui bouleverse la vie personnelle ou sociale d'une personne suivant l'épuisement des mécanismes adaptatifs (Cizmar & Vlahov, 2010). Quelques auteurs proposent des classifications des situations de crise (Ritchie, 2004 ; Glaesser, 2006) . Selon ces classifications, il existe plusieurs typologies, il s'agit de la crise physiologique, situationnelle, existentielle et celle catastrophique.

Au-delà de l'aspect économique d'échec, il s'agit d'autres aspects qui affectent la vie de l'entrepreneur comme les aspects psychologique, physiologique et social. Ces derniers restent peu étudiés dans la littérature (Latack, Kinicki & Prussia, 1995; Singh *et al.*, 2007). Ainsi, certaines réactions émotionnelles en crise sont liées à ces aspects mentionnés. Par ailleurs, l'aspect psychologique comprend les réactions suivantes : la dépression sévère (Hamilton, Hoffman, Broman & Rauma, 1993; Singh *et al.*, 2007), le taux élevé de suicide (Cobb & Kasl, 1977), l'insomnie, la perte de poids, la panique, et l'épuisement (Singh *et al.*, 2007). Pour l'aspect physiologique, il comprend quant à lui l'anxiété élevée, l'hypertension sous la forme d'une pression artérielle élevée (Latack *et al.*, 1995), la colère, la culpabilité, le chagrin, la frustration, et le développement de phobies (Singh *et al.*, 2007). Et enfin, l'aspect social implique généralement la perte du statut personnel ainsi que de l'identité, l'aliénation, la restriction des contacts sociaux (Payne & Hartley, 1987), le divorce, et l'éloignement de la famille et des amis (Singh *et al.*, 2007).

Il semble pertinemment important d'examiner les aspects physiologique et social dans cette recherche; du fait que la douleur du risque d'échec

entrepreneurial est similaire à celle vécue de la perte d'un proche (Shepherd, 2003). Cette dernière déclenche probablement une réponse émotionnelle négative qui interfère avec la capacité d'apprentissage d'un entrepreneur. Dans le même ordre d'idée, Folkman *et al.*, (2004), ont souligné que la douleur d'échec est semblable à celle de la perte involontaire d'emploi.

2. Méthodologiques de la recherche

2.1. Mode de collecte des données

L'objectif de cette recherche est l'exploration des facteurs et des effets du risque d'échec entrepreneurial. Il semble que l'utilisation d'une approche qualitative peut être le choix le plus adéquat pour atteindre notre objectif, car dans notre cas nous ne pouvons pas mesurer les phénomènes observés. Ainsi, la mobilisation de l'approche qualitative est la démarche la plus appropriée pour pouvoir véritablement rendre compte de la complexité du risque d'échec entrepreneurial. De même, elle permet une exploration fine des différents facteurs que les entrepreneurs mobilisent pour interpréter leur échec, et l'impact de ce dernier sur leur vie.

Pour ce faire, des entretiens individuels ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien avec six (6) entrepreneurs. La collecte des données s'est faite par des entretiens individuels semi-directifs, afin de toucher directement les individus et nous assurer que les questions soient complètement comprises. La durée des entretiens est approximativement une heure trente. Notre guide est organisé en trois thèmes abordés durant l'entretien. Le premier aborde des informations générales relatives aux entrepreneurs enquêtés et leurs entreprises. Les deuxième et troisième thèmes traitent respectivement les facteurs d'échecs des entrepreneurs, et l'impact d'échec sur la vie des entrepreneurs.

2.2. Le dépouillement et les techniques d'analyse

Les moyens techniques utilisés sont les suivants: la prise de notes et l'enregistrement audio (dictaphone). Les entretiens effectués avec les entrepreneurs concernés ont été enregistrés et intégralement retranscrits, afin de pouvoir les analyser correctement. Pour tout ce qui a trait au recueil et à

⁴ . Les auteurs font généralement une distinction entre la crise et la catastrophe (Thom, 1976 ; Ritchie, 2004 ; Okumus, 2005). Selon Thom (1976 ; p.34) « il y a entre crise et catastrophe une différence radicale. La catastrophe (même au sens étendu que j'ai prêté à ce mot) est par essence un phénomène bien visible, une discontinuité observable, un « fait » patent. La crise peut être latente, ou sournoise. Assez fréquemment, elle ne se manifeste que par une perturbation quantitative (et non qualitative) d'un processus de régulation [...] Il existe cependant entre crise et catastrophe un lien évident : la crise est souvent l'annonciatrice de la catastrophe, qu'elle précède, ou qu'elle provoque ».

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. Cette méthode nous apparaît donc importante, car elle va nous offrir une meilleure compréhension du sens de l'échec entrepreneurial.

Notre travail a été fait manuellement. Nous n'avons pas utilisé les CAQDAS⁵ comme Wordmapper, Sphinx Lexica, Tropes, Spad T, etc., ces logiciels d'analyse de contenu tels que le précisent bien Messegem et Sammut (2010 ; p.83) « *ne reconnaissent pas les idées exprimées dans les phrases prononcées par nos interlocuteurs* ».

Leur retranscription nous a permis d'effectuer le codage. À partir de ce dernier, nous avons établi une grille de lecture pour analyser les entretiens. Nous avons retenu ensuite les mots que nos répondants utilisés pour définir le concept de l'échec. 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

L'échantillonnage s'est limité aux nouvelles entreprises,⁶ du fait qu'elles courent le plus grand risque d'échec (Thornhill & Amit, 2003). Les répondants étaient des entrepreneurs qui avaient abandonné leurs affaires et étaient prêts à partager leurs expériences avec nous. Ces derniers ont été identifiés suite aux indications de personnes déjà interrogées, ou encore par l'intermédiaire des connaissances dans le domaine des affaires (Technique de boule de neige). L'échantillon est constitué des entreprises provenaient de deux secteurs économiques⁷ : le commerce et les services. Ainsi, le

choix des provinces : Agadir Ida Outanane⁸ et Inzegane Ait Melloul⁹, se justifie par la forte concentration des entreprises dans ces provinces, 63% des créations d'entreprises de toute la RSMD.

Pour la taille de l'échantillon, vu le caractère exploratoire de la recherche, nous avons choisi volontairement de mener la recherche auprès de six (6) cas. Choix qui va nous permettre de détecter les repères d'une future recherche plus large et globale. D'ailleurs, il n'existe pas de règle universelle qui permette de déterminer de façon précise le nombre de cas à étudier. Pour 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.

3. Résultats issus du terrain

Dans cette partie, nous présentons d'abord les caractéristiques des entrepreneurs et des entreprises ayant participé à cette étude, ensuite nous examinons les résultats portant sur la question centrale de cette recherche.

3.1. Caractéristique de l'échantillon retenu

Les caractéristiques de l'échantillon retenu sont rapportées dans le tableau n°2. Dans un double souci de confidentialité et de pertinence, les noms des entrepreneurs interrogés ont été modifiés. Ces modifications n'ont aucun impact sur l'analyse des cas et de facto sur la rigueur des résultats.

Nous constatons, d'après le tableau n°2, que toutes les personnes interviewées ont abandonné leurs projets entrepreneuriaux avant de dépasser les trois années, considérées comme le cap de réussite par les chercheurs. Les causes de cette abondance sont synthétisées dans le tableau n°3.

⁵ . Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software.

⁶ . Les entreprises ayant moins de trois ans.

⁷ . Selon une étude qui a été réalisée par le Centre Régional d'investissement, la répartition sectorielle des créations d'entreprises sur la période 2002-2012 est orientée de plus en plus vers les secteurs de commerce et des services qu'ont

connus un taux d'accroissement moyen de 44% et 34 % respectivement.

⁸ . Selon le CRI (2012), la province d'Agadir Ida Outanane reste la principale zone de concentration de l'activité économique au niveau de la région Souss Massa Drâa, avec 34% des entreprises créées au niveau régional.

⁹ . La province Inzegane Ait Melloul occupe la deuxième place avec 29% des créations d'entreprises dans la région Souss Massa Drâa.

Tableau 2 : Description des six cas inclus dans l'étude.

Cas	Age/Sexe	Statut marital	Forme juridique	Province	Secteur d'activités	Durée entreprise
E1	30/Homme	Célibataire	P.P ¹	Agadir Ida Outanane	Commerce	9 mois
E2	45/Homme	Marié	P.P	Inzegane Ait Melloul	Service	2 ans et demi
E3	36/Homme	Célibataire	P.P	Inzegane Ait Melloul	Service	6 mois
E4	42/Femme	Mariée	P.P	Agadir Ida Outanane	Commerce	8 mois
E5	49/Homme	Marié	P.P	Agadir Ida Outanane	Commerce	1 an
E6	32/Femme	Célibataire	P.P	Agadir Ida Outanane	Service	18 mois

3.2. Les facteurs du risque d'échec entrepreneurial

Les entrevues menées nous ont permis de recueillir des informations renseignant sur facteurs inhérents au risque d'échec entrepreneurial. Nous les avons synthétisés dans le tableau n°3.

Pour le premier cas, l'entrepreneur avait décidé d'abandonner son projet entrepreneurial en raison de manque de clients. Il a déclaré qu'il était conscient de l'existence du risque d'échec, mais il a considéré que le risque ne s'applique pas à lui.

Pour le deuxième cas, l'entrepreneur était obligé d'abandonner son entreprise pour diverses raisons : des conflits avec son partenaire, la malhonnêteté, le manque de confiance, la mauvaise communication, l'absence d'une culture managériale, et d'un climat de coopération.

Pour le troisième cas, l'entrepreneur avait décidé de fermer à cause de l'emplacement inapproprié et la limite de pouvoir d'achat des clients.

Pour le quatrième cas, l'entrepreneur avait décidé de fermer à cause des difficultés financières et de l'absence des clients.

Pour le cinquième cas, l'entrepreneur avait décidé de mettre fin à son projet entrepreneurial à cause d'une mauvaise gestion des ressources financières et de non-paiement des clients à l'échéance chose qui s'est soldée par une crise financière.

Quant au dernier cas, l'entrepreneur avait décidé de délaissé son projet entrepreneurial à cause du manque de clients et une forte concurrence dans ce domaine d'activité.

Tableau 3 : Facteurs du risque d'échec entrepreneurial en phase de démarrage.

<u>E1</u>	<ul style="list-style-type: none"> Manque de clients 	<p><u>Alimentation générale</u> : dirigé par E1 pour une durée de neuf mois.</p> <p>« J'ai décidé de fermer volontairement en raison du manque de clients dans ce quartier [...] je suis conscient de ce problème-là avant de se lancer dans cette affaire, mais je me suis dit que le risque peut être ne s'applique pas à moi ».</p>
<u>E2</u>	<ul style="list-style-type: none"> Conflits avec Partenaire Malhonnêteté Manque de confiance Mauvaise communication Absence d'une culture managériale Absence d'un climat de coopération 	<p><u>Café/Restaurant</u> : dirigé par E2 pour une durée de deux ans et demi.</p> <p>« Le restaurant a été fermé pour diverses raisons : depuis la première année de notre affaire, j'avais toujours des conflits relationnels avec mon partenaire [...] j'ai essayé de patienter pour réussir notre projet, mais je n'arrive pas à supporter son comportement [...] je me sens inconfortable et insatisfait dans mon travail, cela est dû à sa malhonnêteté et son manque de confiance en moi [...] je peux signaler également que moi et mon partenaire on parle pas le même langage, c'est-à-dire mauvaise communication [...] l'absence d'une culture managériale et le climat de coopération chez mon partenaire, ce sont des choses qui m'ont obligé en fin de compte d'abandonner et de penser à lancer mon propre projet entrepreneurial à l'avenir ».</p>
<u>E3</u>	<ul style="list-style-type: none"> Emplacement inapproprié Limite de pouvoir d'achat des clients 	<p><u>Snack/Pizzeria</u> : dirigé par E3 pour une durée de six mois :</p> <p>« [...] Mon Snack a été fermé à cause de l'emplacement inapproprié et la limite de pouvoir d'achat des clients ».</p>
<u>E4</u>	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés financières Absence des clients 	<p><u>Vente des vêtements</u> : dirigé par E4 pour une durée de huit mois.</p> <p>« J'ai décidé de mettre fin à ce projet entrepreneurial à cause des difficultés financières (accumulation des dettes) [...] et l'absence des clients ».</p>
<u>E5</u>	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise gestion financière Non-paiement de clients à l'échéance 	<p><u>Vente de produits cosmétiques</u> : dirigé par E5 pour une durée d'un an.</p> <p>« J'ai décidé d'abandonner mon projet entrepreneurial pour deux raisons : d'abord la mauvaise gestion financière, et le non-paiement de mes clients à l'échéance ce qui a entraîné une crise financière qui m'a obligé de tout liquider ».</p>
<u>E6</u>	<ul style="list-style-type: none"> Manque de client Forte concurrence dans le domaine d'activité 	<p><u>Salon de coiffure</u> dirigé par E6 pour une durée de dix-huit mois.</p> <p>« J'ai fermé à cause du manque de clients, cela est dû à une forte concurrence dans le domaine de la coiffure ».</p>

3.3. Les conséquences du risque d'échec entrepreneurial

Parmi les quatre aspects mentionnés dans la littérature, nous avons choisi d'étudier deux aspects du risque d'échec entrepreneurial: celui psychologique et celui social (voir le tableau n°4).

Tableau 4 : Les conséquences de l'échec entrepreneurial.

Cas	Aspect psychologique	Aspect social
E1	« Découragement »	« Pas de conséquence »
E2	« Découragement/ Frustration »	« Éteindre le téléphone portable et sortie de la ville pendant un mois »
E3	« Sentiment de culpabilité envers la famille »	« Prise de la distance des amis et de la famille »
E4	« Désespoir /Colère »	« Absence de soutien des amis»
E5	« Découragement/Anxiété »	« Prise de la distance de l'environnement professionnel »
E6	« Tristesse/Malchance »	« Absence de soutien des amis »

Pour l'aspect psychologique, les six entrepreneurs interrogés convergent vers l'idée selon laquelle l'échec produit à un sentiment douloureux. Les entrepreneurs E1, E2, et E5 ont parlé de découragement, de frustration et de l'anxiété, tandis que pour les trois autres, E3, E4, et E6, ont parlé de sentiment de culpabilité envers la famille, de désespoir, de la colère, de la tristesse et de la malchance. Ces résultats viennent renforcer les travaux de Shepherd (2003) ou encore ceux de Singh *et al.*, (2007). Quant à l'aspect social, les entrepreneurs interviewés ont déclaré l'impact du risque d'échec entrepreneurial sur leur vie sociale. Toutefois, l'entrepreneur E1, ayant signalé que le risque d'échec entrepreneurial n'a aucun impact sur sa vie sociale, constitue une exception. Il peut être expliqué par ses vraies motivations derrière son projet entrepreneurial. Les entrepreneurs E3 et E5 ont choisi de se distancer socialement, de leurs amis, des membres de la famille, et de leur environnement professionnel. Les raisons en sont le sentiment de culpabilité envers la famille, le découragement, et l'anxiété. Ce résultat va dans le sens des travaux de Singh *et al.*, (2007) dont la conclusion est similaire à la nôtre. En outre, les entrepreneurs E4 et E6 ont déclaré l'absence de soutien de leurs amis. Ce résultat se trouve ainsi dans la lignée des travaux de Singh *et al.*, (2007).

Les sentiments de découragement et de la frustration ont poussé E2 de se déconnecter de toute liaison familiale et professionnelle pendant un mois. Toutefois, nous mettons en garde que ces résultats sont préliminaires et des recherches plus poussées sont nécessaires.

4. Discussion et conclusion

Le but de cette recherche est la compréhension du phénomène de crise à travers le risque d'échec entrepreneurial. Une compréhension qui se fonde sur l'exploration des facteurs et les effets du risque d'échec entrepreneurial pris d'un point de vue psychologique et social. Les entrevues réalisées, auprès des entrepreneurs ayant échoué, ont permis de découvrir treize (13) facteurs inhérents à l'échec entrepreneurial.

Il apparaît clairement qu'aucun des facteurs du risque d'échec entrepreneurial n'est ni prédominant ni indépendant. Ces facteurs peuvent se regrouper en quatre catégories à savoir : les facteurs liés aux attitudes humaines (manque de confiance de partenaire, conflits avec partenaire, malhonnêteté de partenaire), les facteurs liés à l'environnement (forte concurrence, limite de pouvoir d'achat, manque de clients, emplacement inapproprié), les facteurs liés à l'organisation (absence d'une culture managériale, manque d'un climat de

coopération, mauvaise communication entre les partenaires), ainsi que les facteurs reliés aux ressources (difficultés financières, mauvaise gestion des ressources financières, non-paiement de clients).

En outre, les résultats de cette étude indiquent qu'au-delà de l'aspect économique de l'échec entrepreneurial, il s'agit d'autres aspects qui affectent la vie de l'entrepreneur tels que l'aspect psychologique (découragement, frustration, anxiété, sentiment de culpabilité envers la famille, désespoir, colère, tristesse, et malchance), et l'aspect social (prise de distance avec les amis et la famille, prise de distance avec l'environnement professionnel, éteindre le téléphone portable et sortie de la ville natale, et absence de soutien des amis). Cette exploration est importante étant donné que l'échec peut provoquer des émotions fortes chez les entrepreneurs de la région Souss Mass Drâa. Ces derniers ne sont pas universels, nous suggérons dans les recherches futures une étude un peu plus large pour avoir une vision claire sur les aspects sociaux et psychologiques qui affectent la vie des entrepreneurs échoués dans les différentes cultures.

Les mécanismes de soutien peuvent être mis en place pour soutenir les entrepreneurs échoués par le biais des programmes de mentorat qui existent actuellement. En outre, les résultats suggèrent qu'il est crucial pour les parties prenantes désireuses de favoriser l'entrepreneuriat à penser de manière plus globale sur ce phénomène et en particulier d'examiner tous les aspects reliés à l'échec entrepreneurial que ce soit économique, psychologique, physiologique et social. Un tel soutien peut permettre aux entrepreneurs qui ont abandonné leurs affaires à mieux faire face aux répercussions de l'échec pour améliorer les probabilités de succès dans les prochaines initiatives entrepreneuriales.

Bien que nos résultats fournissent des éclaircissements sur les facteurs et les effets de l'échec entrepreneurial, ces derniers présentent des limites. Nous rappelons aux lecteurs 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 et

les effets de l'échec entrepreneurial dans le cas des entreprises de différents âges. Il serait également intéressant de travailler sur l'élaboration des stratégies d'adaptation de manière à éviter l'échec dans les prochaines aventures, d'une part, et la nature de l'apprentissage vécu par les entrepreneurs vis-à-vis de l'échec, d'autre part.

RÉFÉRENCES

- Bellihi, H. 2003. « Le risque 'e-entrepreneuriat' par une démarche analytique des risques : un essai d'explication ». *Colloque AIREPME 'l'entrepreneur en action'*, Agadir.
- Bellihi, H. 2006. « La démarche Analytique des risques en projet de création ». *Revue Economique du Sud, la revue Scientifique de la FSJES de l'université Ibnou Zohr*, pp.22-39
- Bellihi, H. 2011. « La réussite entrepreneuriale par la gestion de risques : le cas du projet de création d'entreprise en économie numérique » *7ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 12 et 15 octobre, Paris.
- 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.
- Bruno, A. V., McQuarrie, E. F., & Torgrimson, C. G. 1992. « The evolution of new technology ventures over 20 years: Patterns of failure, merger, and survival ». *Journal of Business Venturing*, vol.7, n°4, pp.291-302.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. 2001. « Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups ». *Journal of Organizational Behavior*, vol.22, n°2, pp.161-177.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. 2011. « Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure ». *Journal of Business Venturing*, vol.26, n°1, pp.79-92.
- 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.
- Cizmar, S., & Vlahov, A. 2010. « Crisis management in hospitality industry : case

- of croatia ». *Une odyssée Enterprise. Actes de la conférence*.
- Cobb, S., & Kasl, S. V. 1977. « Termination : the consequences of job loss ». *DHEW (NIOSH) Publication*, n°77-224. Washington, DC:U.S. Government Printing Office.
- CRI-AGADIR. 2012. *Dossier spécial: Observatoire de l'investissement Régional*. Agadir-Maroc.
- 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.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of Management Review*, pp.532-550.
- 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.
- Filion, L. J., & Borges, C. 2010b. « La création d'entreprise: un processus complexe » 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.59-74.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. 2004. « Coping: Pitfalls and promise ». *Annu. Rev. Psychol.*, n°55, pp.745-774.
- Glaesser, D. 2006. *Crisis Management in the Tourism Industry*. Butterworth-Heinemann, UK.
- Hamilton, V. L., Hoffman, W. S., Broman, C. L., & Rauma, D. 1993. « Unemployment, distress, and coping: A panel study of autoworkers ». *Journal of personality and social psychology*, vol.65, n°2, pp.234.
- 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.
- Headd, B. 2003. « Redefining business success: Distinguishing between closure and failure ». *Small Business Economics*, vol.21, n°1, pp.51-61.
- 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.
- 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.
- Latack, J. C., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. 1995. « An integrative process model of coping with job loss ». *Academy of Management Review*, pp.311-342.
- Levy-Tadjine, T., & Paturel, R. 2006. *Essaie de modélisation trilogique du phénomène entrepreneurial*, mélange en l'honneur de Michel MARCHESNAY. Éditions management et Société, collection gestion en liberté.
- 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.
- Okumus, F. 2005. « Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey ». *Annals of Tourism Research*, vol.32, n°4, pp.942-961.
- Paturel, R. 1997. *Pratique du management stratégique*. Presses universitaires de Grenoble.
- Paturel, R. 2007. *Démarche stratégique et performance de la PME. Édition du nouveau pédagogique*.
- Payne, R., & Hartley, J. 1987. « A test of a model for explaining the affective experience of unemployed men ». *Journal of Occupational Psychology*, vol.60, n°1, pp.31-47.
- Ritchie, B. W. 2004. « Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry ». *Tourism Management*, vol.25, pp.669-683.
- 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.
- Shepherd, D. A. 2003. « Learning from business failure: Propositions of grief recovery for

- the self-employed ». *The Academy of Management Review*, pp.318-328.
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. 2007. « Coping with entrepreneurial failure ». *Journal of Management & Organization*, vol.13, n°4, pp.331-344.
- Smida, A. 1995. « Ingrédients de prospective et leviers de stratégie ». dans Noël, A.; Véry, Ph.; M. Wissler., *Perspectives en management stratégiques*, Édition Economica, pp.455-483.
- Smida, A. 2006. « Croisements de quelques fondements théoriques de la stratégie et de la prospective. A la recherche d'une cohérence entre les futurs, les moyens et l'environnement de l'entreprise », *5ème Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion*, Hammamet, Tunisie.
- Smida, A. 2007. « SMOCS, un modèle de management anticipatif stratégique pour piloter l'organisation dans des environnements complexes ». *6ème Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion*, Hammamet, Tunisie.
- Smida, A., & Khelil, N. 2008. « Repenser l'échec entrepreneurial des nouvelles entreprises. Proposition d'une typologie en s'appuyant sur une approche intégrative ». *9ème Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*, Louvain la neuve, Belgique.
- Thom, R. 1976. « Crise et catastrophe ». *Communications*, vol.25, n°1, pp.34-38.
- 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.
- Watkins, D. S. 1976. « Entry into independent entrepreneurship: toward a model of the business initiation process ». *Working paper series, Manchester Business School and Center for Business Research*, n°24.
- Yin, R. K. 1994. « Discovering the future of the case study method in evaluation research ». *Evaluation Practice*, vol.15, n°3, pp.283-290.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & De Castro, J. 1999. « Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs ». *Journal of Small Business Management*, vol.37.
- 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.