

Les entreprises de la région Tanger-Tétouan-Alhoceima : quelles mesures pour faire face aux difficultés et situations d'échec entrepreneurial ?

Companies in the Tangier-Tetouan-Al Hoceima region: which measures to overcome difficulties and situations of entrepreneurial failure?

BEN YAKOUB Sara

Doctorante

Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)

Maroc

Saritabenyak@gmail.com

AMZIL Roumaissae

Doctorante

Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)

Maroc

Roumanzil@gmail.com

ACHELHI Hicham

Enseignant chercheur

Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS)

Maroc

Achelhihicham@yahoo.fr

Date de soumission : 30/09/2020

Date d'acceptation : 10/11/2020

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.4276341>

Pour citer cet article :

Ben yakoub S. et Al (2020) «Les entreprises de la région Tanger-Tétouan-Alhoceima : quelles mesures pour faire face aux difficultés et situations d'échec entrepreneurial ?», Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 5 » pp : 158- 180

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les recherches focalisées sur l'échec entrepreneurial ont débuté dans les années 30 jusqu'à la période actuelle, ces travaux s'intéressent à la compréhension des étapes, les facteurs, les symptômes et les conséquences d'échec ou même la mise en lumière de l'apprentissage par échec pour les entrepreneurs. Cependant, les études empiriques dédiées à analyser, résoudre ou atténuer ce phénomène demeurent faible face à sa gravité. L'objectif est de diagnostiquer le phénomène de l'échec de près via une étude empirique des entreprises de la région de Tanger-Tétouan-Al-Hoceima, notre papier s'efforce de ficeler les difficultés entrepreneuriales et les contraintes managériales et entrepreneuriales dont lesquelles les entreprises de notre région souffrent et qui peuvent aboutissent au final à un échec entrepreneurial. A préciser que notre travail vise de plus à tester les modèles, les théories des auteurs dans ce contexte afin de déterminer l'exactitude et les mesures prises face à ce problème.

Mots clés : Entrepreneuriat ; Projet ; Difficultés ; Mesures ; Echec

Abstract

The research focused on entrepreneurial failure began in the 1930s until the present period, this work focuses on understanding the stages, factors, symptoms and consequences of failure or even highlighting failed learning for entrepreneurs. However, empirical studies dedicated to analyzing, solving or mitigating this phenomenon remain weak in the face of its seriousness. The objective of our article is to diagnose the phenomenon of failure up close through an empirical study of companies in the Tangier-Tetouan-Al-Hoceima region. The ultimate goal of our work is to tie up the entrepreneurial difficulties and the managerial and entrepreneurial constraints from which companies in our region suffer and which can ultimately lead to entrepreneurial failure. It should be noted that our work also aims to test the models and the theories of the authors in this context in order to determine the accuracy and the measures taken to deal with this problem.

Keywords: Entrepreneurship; Project; Challenges; Measures; Failure

Introduction

La notion de l'entrepreneuriat a été largement évoluée par les chercheurs dans le dernier siècle. En effet, parlons de l'entrepreneuriat, n'a jamais été aussi populaire. Au cours des dernières années, le Maroc a mis en place des mesures et des réformes structurelles qui favorisent le développement et la promotion de l'entrepreneuriat. Néanmoins, les taux d'échec entrepreneurial ne cessent d'évoluer, notamment pour les petites et les moyennes entreprises, qui représentent la majorité du tissu économique national et qui jouent un rôle majeur dans le développement du pays, et cela malheureusement avec des taux d'échec alarmants. Entre 2009 et 2015, le taux d'échec entrepreneurial a augmenté de 16%¹. Alors qu'il a enregistré un taux de 11,5% en 2017, soit 8088 faillites d'entreprises. Selon (Dine-Dine et El-Khamlichi 2017, p : 569), problèmes de financement, de gestion de risque et les relations avec les partenaires sont les difficultés qui entravent le plus le développement et la croissance des petites et moyennes entreprises et industries.

Malheureusement, les conséquences de la faillite des entreprises marocaines seront plus inquiétantes compte tenu du contexte économique actuel qui se caractérise par une baisse de la croissance économique et une augmentation du taux de chômage et les rapports des organisations publiques ne font souvent qu'énumérer leurs faiblesses et n'expliquent pas comment ils peuvent provoquer leurs échecs. Selon le modèle de Fitzpatrick (1934, p: 337), il existe plusieurs périodes transitoires d'échec entrepreneurial, car l'échec ne se produit généralement pas aussi rapidement et de manière inattendue qu'un accident, mais il est généralement passé par plusieurs étapes.

Le propriétaire d'une entreprise en phase d'incubation peut ne pas en être conscient, tout comme un individu ignore souvent la présence d'une certaine maladie qui se développe lentement dans sa constitution, ces maladies sont évidemment les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées avant de passer à la période de faillite ou d'échec entrepreneurial.

Sur la base de ces constats, l'objectif de notre article est d'enrichir encore l'étude du phénomène de l'échec entrepreneurial et de souligner les difficultés rencontrées par les entreprises et qui peuvent présenter des risques potentiels d'échec à l'avenir pour les petites entreprises et les entreprises marocaines situées dans la région de Tanger-Tétouan-Al-Hoceima. Nous avons adopté une perspective multidimensionnelle des difficultés entrepreneuriales qui prend en compte

¹ Rachid Al Arbi « *Les faillites d'entreprises en hausse* », *Le360*, 24 Octobre 2019

à la fois des facteurs internes, liés aux entreprises elles-mêmes, et des facteurs externes liés à son environnement, via une enquête que nous avons menée auprès de différentes entreprises de la région. Les travaux d'échec sont peu nombreux et se focalisent de plus en plus sur les phases les symptômes, les types ou les facteurs d'échec, mais la question qui se pose : *quelles sont les difficultés rencontrées par les entreprises précédant ses différentes phases d'échec ?*

Notre recherche exploratoire vise à déterminer les difficultés rencontrées par les entreprises de la région Tanger Tétouan Al-Hoceima, tester la gravité de ces difficultés et leur impact sur la pérennité des entreprises ainsi de rassembler les mesures mises en place par les entreprises pour éviter la faillite ou l'échec entrepreneurial.

La première partie de notre papier se focalisera sur l'analyse théorique des travaux antécédents sur les difficultés entrepreneuriales, et par la suite nous aurons lieu de tester dans la deuxième partie les modèles et théories sur les entreprises de notre région.

1. Revue de littérature

1.1.Modèles et situations d'échec entrepreneurial

Les premiers travaux de recherche sur l'échec entrepreneurial reviennent aux années 30 après la crise financière de 1929, à travers la focalisation des chercheurs sur les différentes phases d'échec et la mise en accent d'une prédiction de défaillance financière (Ramser & Foster 1931, Fitzpatrick 1932, Winakor & Smith 1935, Corstvet 1936, Nystrom 1937, Saliers, 1938). Les recherches ont été inscrites dans les années suivantes sur l'aspect prédictif et préventif de la défaillance entrepreneuriale à travers la mise en place et le développement de quelques modèles et méthodes quantitatives (Beaver ,1966 ; Altman ,1968 ; Deakin ,1972 ; Edmister ,1972 ; Taffler & Tisshaw , 1977 ; Altman, et al., 1977, Taffler, 1983 ; Fulmer ,et al. ,1984 ; Kets de Vries, 1985; Reynolds, 1987, Romanelli, 1989, Weitzel & Johnson 1989).Et dans les dernières années, les mêmes points de recherches de développement mais l'importance sont plus accordés à apprendre par échec pour éviter les mêmes fautes dans les projets futurs (Shepherd et al. 2009 ; Cope, 2011 ; Shepherd & Kuratko, 2009; Wolfe & Shepherd, 2015 ; Walsh & Cunnigham 2017). Selon Fitzpatrick (1934, p : 337), cité par (Ben Yakoub et al., 2020, p : 208), l'échec ne se produit généralement pas aussi rapidement et de manière inattendue qu'un accident, mais elle est généralement passée par plusieurs étapes, en commençant par la phase d'incubation dont l'entrepreneur peut ne pas en être conscient, tout comme un individu ignore souvent la présence

d'une certaine maladie qui se développe lentement dans sa constitution, suivi par l'étape de la confusion financière là où l'entreprise a un besoin urgent de liquidités pour faire face à ses obligations arrivant à échéance, que ce soit le paiement d'intérêts sur des obligations, des hypothèques ou des billets de créanciers à long terme, un paiement, en partie ou en totalité, des comptes ou des notes des créanciers à court terme, ou la réunion des salaires. Puis, l'étape de l'insolvabilité financière qu'elle se produit lorsqu'une entreprise n'est pas en mesure de se procurer les fonds indispensables pour faire face à ses obligations arrivées à échéance ou urgentes et dont l'entreprise recourt à des mesures pour remédier à la situation défavorable de l'entreprise. Ensuite, l'étape de l'insolvabilité totale qu'elle se produit lorsque le passif dépasse les actifs physiques, et dont l'entreprise recourt à une telle procédure permettant d'économiser le coût d'une saisie. Et finalement, l'étape de l'insolvabilité confirmée, d'où la grande majorité des entreprises seront fermées car leurs difficultés financières sont trop grandes pour être surmontées. Les recherches ont également mis l'accent sur d'autres dimensions autour de ce sujet, tels que les facteurs stimulant l'échec. D'après (Dewing 1941), l'expansion de l'entreprise dans un cadre non rentable, les forces de la concurrence l'interruption de la demande publique des biens ou services, et le paiement excédentaire des charges poussent les entreprises à fermer leurs portes. De son côté, (Smith 1966), a souligné que le manager autocratique, le manque de la chance et de contrôle, la résistance au changement et la décentralisation de l'entreprise, sont les raisons principales de l'effondrement entrepreneurial.

Smida et khelil (2010), ont changé d'orientation un petit peu en mettant en exergue les différents types et scénarios d'échec (échec partiel et échec total) et leurs relations avec la théorie d'écologie des populations, la théorie des ressources et la théorie de la brèche aspirations-réalisations. Selon les deux auteurs pour mieux expliciter le phénomène, trois conceptions sont utiles : la continuité, les ressources, et la satisfaction de l'entrepreneur à travers ces théories et conceptions.

Un modèle de Walsh et Cunningham (2017), a été mis en œuvre afin d'explicitier les éléments nécessaires d'un apprentissage par échec tels, l'analyse de l'échantillon des grandes entreprises, l'utilisation des meilleures mesures des résultats, la conception des expériences pour mesurer les retombées, la mesure des trajectoires des résultats sur des périodes plus longues, le test des éléments les plus importants, et finalement la bonne compréhension du marché et création des

solutions basées sur le marché.

Selon (Bredart & Levratto 2018), des modèles ont été effectués afin de modéliser des situations d'échec comme le défaut de paiement, la détresse financière, le non-versement de dividendes.

(El Manzani et al., 2018), ont traité dans un travail de recherche les facteurs d'échec des petites et moyennes entreprises à travers une étude exploratoire. En revanche, (Bredart & Levratto 2018, p : 29), ont souligné que le sommet des faillites et le risque de disparition accru annuellement qui a frappé plusieurs pays en 2009, concernent tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprise. En effet, les problèmes rencontrés par une entreprise doivent s'analyser en continu (Levratto, 2011) cité par (Bredart & Levratto 2018, p : 30), et l'échec commence par de petites difficultés qui se transforment d'une manière progressive en problèmes sévères (Daubie et Meskens, 2002), cité par (Bredart & Levratto 2018).

1.2. Les difficultés entrepreneuriales

1.2.1. Modèle de Yoshino et Hesary (2016) : difficultés d'entreprise en Asie

L'examen de littérature nous a permis d'avoir des données théoriques pertinentes pour répondre à l'objectif de notre article. Les auteurs (Yoshino & Hesary 2016), et dans le cadre d'une étude sur les entreprises asiatiques, ont mis en exergue un ensemble des difficultés rencontrées par les entreprises en Asie notamment la catégorie des petites et moyennes entreprises, et qui se reflètent par la difficulté d'accès au financement en raison des refus acharnés des banques à affecter leur ressources à ces dernières, le manque d'infrastructure d'information en raison d'un problème d'information asymétrique entre les fournisseurs et les demandeurs de fonds en général, le faible niveau des dépenses expliqué du fait que les dépenses des entreprises en recherche et développement sont un moteur important de l'innovation et de la croissance économique et l'utilisation insuffisantes des technologies d'information à cause du développement rapide de la technologie de l'information, la possession par les ménages de téléphones mobiles, de Smartphones, ordinateurs et tablettes s'est également répandue rapidement ces dernières années.

Figure N° 1 : Difficultés des entreprises en Asie



Source: Ben Yakoub et al., (2020) selon (Yoshino & Hesary 2016, Major Challenges

Facing Small and Medium-sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them)

Les PME sont confrontées à d'autres défis selon (Yoshino & Hesary 2016) liés à une concurrence accrue, à la capacité de s'adapter à la demande du marché en évolution rapide, au changement technologique et aux contraintes de capacité liées aux connaissances, à l'innovation et à la créativité. Pour de nombreuses PME, cependant, leur potentiel n'est souvent pas pleinement réalisé en raison de facteurs liés à leur petite échelle: le manque de ressources (finances, technologie, main-d'œuvre qualifiée, accès au marché et marché information) le manque d'économies d'échelle et de gamme, des coûts de transaction plus élevés par rapport aux grandes entreprises, le manque de réseaux qui peuvent contribuer à un manque d'informations, de savoir-faire et d'expérience des marchés nationaux et internationaux, concurrence accrue sur le marché et concentration de la part d'une grandes entreprises multinationales résultantes par la mondialisation et l'intégration économique, l'incapacité à concurrencer les grandes entreprises en termes de dépenses de R&D et innovation (produit, processus et organisation), et le manque de capacité et de savoir-faire entrepreneuriaux.

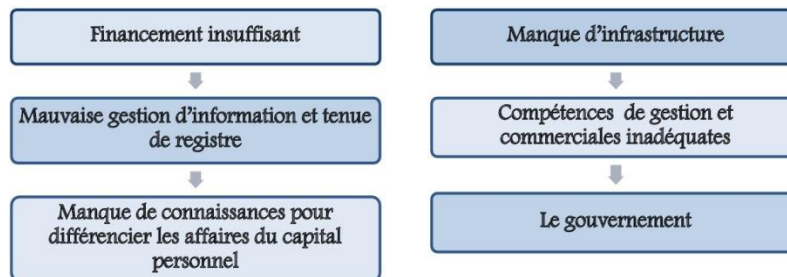
Selon les mêmes auteurs, quelques mesures peuvent être prises pour relever ces difficultés, tels que la diversification des canaux de distribution, le développement d'une base de données sur les PME et analyse du risque de crédit des PME, les incitations fiscales à la R&D, l'utilisation d'information pour les PME.

1.2.2. Modèle d'Emesie : difficultés des PME en Afrique

Emesie (2017) a également mis l'accent aux difficultés des petites et moyennes entreprises mais

dans un autre continent en cours de développement l'Afrique.

Figure N° 2: Difficultés d'entreprises en Afrique source (Emesie 2017)



Source: Ben Yakoub et al., (2020), selon Emezie (2017) Prospects and challenges of SMEs in 21st century Africa

La première difficulté se reflète par le financement insuffisant, les petites entreprises en Afrique ont affiché une sous-performance flagrante en raison du manque de financement (Moses & Adebisi 2013; Etebefia & Akinkumi 2013). La deuxième difficulté est liée à une mauvaise gestion de l'information et tenue des registres. « Le manque de bonne gestion des informations et la mauvaise tenue des registres sont des problèmes clés qui affectent les petites entreprises en Afrique ». La troisième difficulté, c'est le manque de connaissances pour différencier les affaires du capital personnel, à part le problème du mauvais enregistrement, de nombreuses PME africaines sont incapables de faire la distinction entre l'argent destiné à un usage personnel et professionnel, selon les auteurs la majorité des entreprises qui ont confrontées à ce problème ont fermé leur entreprise. Un autre défi rencontré par les Pme africaine c'est le manque d'infrastructure. Boter & Lundstrom (2005) cité par Emesie (2017, p : 15) ont affirmé que le processus de fourniture d'infrastructures peut faire ou défaire l'entrepreneuriat en un pays. En d'autres termes, la disponibilité des infrastructures détermine le succès ou l'échec des PME. Les infrastructures essentielles pour soutenir les entreprises comprennent des réseaux routiers appropriés, une alimentation électrique suffisante, une élimination efficace des déchets et un bon approvisionnement en eau. Les auteurs ont noté que l'absence de ces installations peut entraver les entreprises entrepreneuriales. Au cours de l'étude, les participants ont commenté les effets inquiétants d'une mauvaise infrastructure sur les entreprises.

Les compétences de gestion et commerciales inadéquates peuvent également constituer un défi pour les entreprises en Afrique. Les chercheurs en Afrique ont expliqué que plusieurs entreprises

avaient échoué en raison de travailleurs non qualifiés ou les propriétaires de PME n'ont pas les compétences nécessaires pour la gestion d'entreprise.

Le gouvernement peut constituer également un défi pour les entreprises en Afrique, du fait que les politiques mises en place pour aider à la création et à l'exploitation des petites et moyennes entreprises dans le pays n'ont pas été productives. L'indication montre que les politiques qui avaient été mises en place n'ont pas réussi dans leur conceptualisation et leur formulation, ou ont échoué au stade de la mise en œuvre. Toutes les parties prenantes des PME devraient être associées à la formulation et à la mise en œuvre des politiques afin d'améliorer leur efficacité.

Concernant les difficultés des startups (Salamzadeh & Kawamorita, 2015) ont mis un éclairage sur les différents défis que les startups peuvent rencontrer tels que les défis financiers d'où selon lui la finance fait partie intégrante du processus de démarrage. Toute startup serait confrontée à des problèmes et problèmes financiers pour plusieurs raisons et à différents stades du processus entrepreneurial (Colombo et Piva, 2008; Tanha et al., 2011; Salamzadeh, 2015 a, b; Salamzadeh et al., 2015) cités par (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Puis les ressources humaines d'où selon lui si le fondateur manque de connaissances suffisantes sur le terrain, le projet démarré peut échouer en raison de problèmes de gestion des ressources humaines. Ensuite, les Mécanismes de soutien: qui jouent un rôle important dans le cycle de vie des startups, qui comprennent des investisseurs providentiels, des éclosiers, des incubateurs, des parcs scientifiques et technologiques, des accélérateurs, des centres de développement de petites entreprises, des capitaux à risque, etc. Le manque d'accès à ces mécanismes de soutien augmente le risque d'échec (Salamzadeh & Kawamorita, 2015, p : 8). Et finalement les éléments environnementaux d'où selon lui de nombreuses startups échouent en raison d'un manque d'attention aux éléments environnementaux, tels que les tendances existantes, les limites des marchés, les problèmes juridiques, etc. Alors qu'un environnement favorable facilite le succès des startups, un environnement maléfique pourrait entraîner un échec (Boeker, 1988) cité par (Salamzadeh & kawamorita 2015). Dans le contexte de crise économique actuelle, le développement des startups constitue un des leviers pouvant permettre de renouer avec la croissance (Kaoutoing et al., 2020, p : 147).

Pour les multinationales, nous avons trouvé après notre examen de littérature que les principaux défis se reflètent par la croissance du nationalisme économique avec toutes ses barrières au libre-

échange - tarifs, licences, surtaxes, quotas, les directives internationales et défis logistiques est se sont probablement les problèmes le plus grave auquel les multinationales sont confrontées (Morgan 1979).

Les recherches focalisées sur les difficultés qui peuvent engendrer l'échec demeurent faibles, notamment ceux qui sont empiriques. De ce fait, l'objectif de notre article est de bien ficeler les difficultés pouvant impliquer l'échec des entreprises de notre région (Tanger –Tétouan –Al-Hoceima), tester les modèles et les théories des auteurs en ce contexte et déterminer l'exactitude et les mesures prises face à ce problème.

2. Hypothèses et Méthodologie de recherche

2.1.Hypothèses de recherche

L'analyse théorique effectuée nous a permis de dégager des hypothèses afin de faire un focus empirique. Notre focus empirique va se faire via un questionnaire que nous avons administré au niveau de la région Tanger, Tétouan, Al-Hoceima en se basant sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La majorité des difficultés rencontrées par les entreprises de la région sont liées à *l'entreprise* comme écosystème, et sont ceux qui influencent de plus leurs pérennités.

Hypothèse 1.1. Ces difficultés pourraient engendrer un échec partiel pour les entreprises

Hypothèse 1.2. Ces difficultés pourraient engendrer un échec total pour les entreprises

Hypothèse 2 : La majorité des difficultés rencontrées par les entreprises de la région sont liées à *l'entrepreneur* et sont ceux qui influencent de plus leurs pérennités.

Hypothèse 2.1. Ces difficultés pourraient engendrer un échec partiel pour les entreprises

Hypothèse 2.2. Ces difficultés pourraient engendrer un échec total pour les entreprises

Hypothèse 3 : La majorité des difficultés rencontrées par les entreprises de la région sont liées à *l'environnement externe* et sont ceux qui influencent de plus leurs pérennités.

Hypothèse 3.1. Ces difficultés peuvent engendrer un échec partiel pour les entreprises

Hypothèse 3.2. Ces difficultés peuvent engendrer un échec total pour les entreprises

Hypothèse 4 : Les entreprises de la région affrontent tous ces types de difficultés d'une manière analogue et toutes les difficultés influencent leurs pérennités.

2.2.Méthodologie de recherche.

Le but primordial de notre travail est de déceler les contraintes et les difficultés entrepreneuriales dont les entreprises de la région Tanger, Tétouan, Al-Hoceima rencontrent. En effet, et après avoir mis en lumière le phénomène de l'échec entrepreneurial au niveau de notre dernière publication. Nous avons décidé cette fois-ci d'étudier le phénomène en amont en s'appuyant sur un raisonnement déductif.

L'entreprise comme un écosystème passe en amont par des différentes étapes qui la conduisent au final à un échec partiel ou total, ces étapes doivent en principe déclencher la sonnerie d'alarme pour les dirigeants afin de trouver des solutions efficaces et efficaces avant que la maladie évolue et devient mortelle. C'est dans ce sens notre travail va se présenter comme étant une étude empirique entre le 02 et le 20 Octobre 2020, basée sur un positionnement épistémologique positiviste puisque nous allons expliquer les difficultés qui peuvent aboutissent à une telle situation entrepreneuriale délicate. Notre recherche s'est focalisée sur une collecte et une analyse largement détaillée des articles antécédents, qui cernent théoriquement les points.

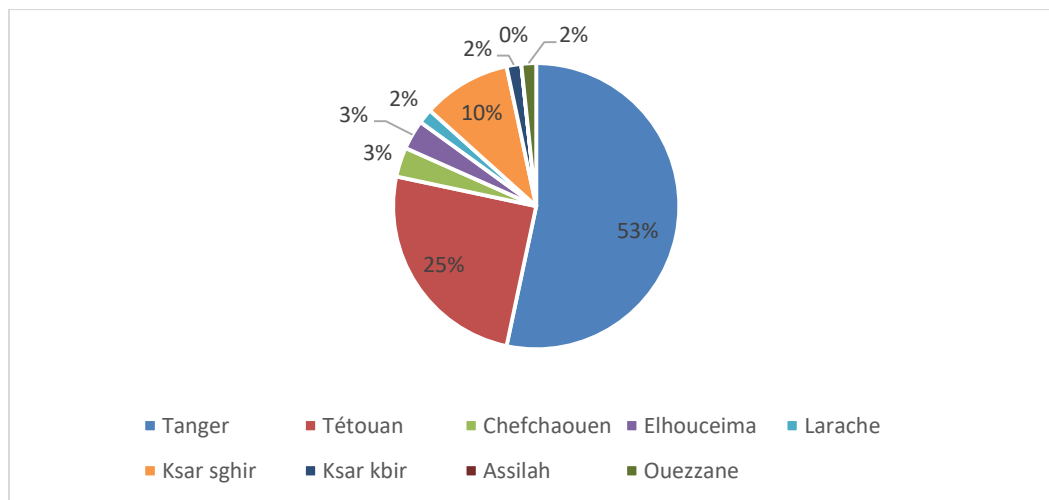
En tenant compte de notre contexte actuel, nous avons adopté deux modalités d'administration de notre questionnaire : La modalité de l'enquête par enquêteur qui consiste à organiser un meeting avec les entrepreneurs ou bien les responsables des entreprises ciblées qui ont accepté de nous accueillent et ils ont répondu sur nos questions. La modalité de l'enquête en ligne, cette modalité nous a été imposée par les conditions sanitaires actuelles avec le Covid-19, puisque les déplacements dans la région sont limités et nécessite une autorisation. La méthodologie s'est basée sur la collecte des réponses des entreprises de la région et de les exploiter par la suite au niveau de l'analyse et le traitement des données pratiques l'aide des programmes Google Forms et Excel. Nous tenons à clarifier que nous avons choisi le respect de la clause de confidentialité vis-à-vis de nos intervenants, donc les noms des entreprises vont être confidentiels. Ainsi, y a certains dirigeants et responsables qu'ont refusé de signer ou bien de cacheter le questionnaire pour garder toujours le caractère confidentiel. Nous tenons à remercier énormément les répondants pour le temps qu'ils nous ont consacré.

3. Résultats d'analyse et discussions :

Notre cible est composée des différents types d'entreprises (TPE, PME, grandes entreprises, start-up, multinationales...) ainsi que les différents secteurs d'activité (industriel, commercial,

artisanale...), nous avons ciblé au début 100 entreprises comme échantillons de notre questionnaire au niveau de toute la région. Pourtant, nous avons reçu 60 réponses auprès de nos intervenants, certaines réponses ont été sous-format digital via Google forms, puisque le volet logistique et déplacement était un petit peu délicat et compliqué sous les conditions sanitaires actuel du covid-19 et certains d'autres ont été sous format papier cacheté et signé par les dirigeants des entreprises intervenus.

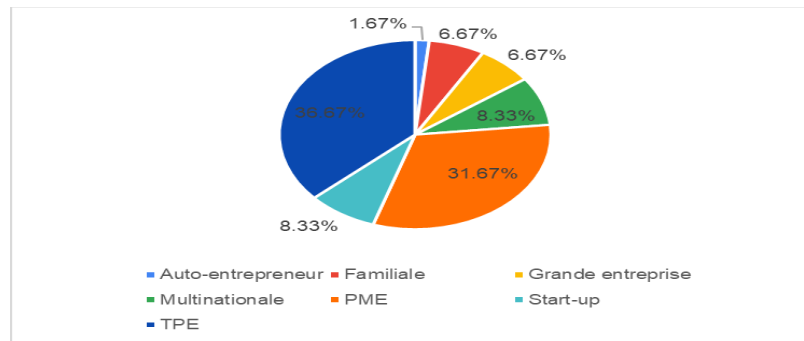
Figure N° 3 : Classification d'échantillon selon les villes



(Source Ben Yakoub et al., 2020 : résultats d'enquête)

D'après les résultats de notre enquête, illustré par le graphique ci-dessus, 53% des intervenants sont installés sur Tanger, 25% sur Tétouan, 3% sur Chefchaouen, 3% sur Al-Hoceima, 2% sur Larache, 10% sur Ksar sghir, 2% sur Ksar kbir, 2% sur Larache et 0% sur Assilah. Leurs dates de création varient entre 1969 avec l'entreprise la plus ancienne de notre échantillon qu'a choisi Chefchaouen comme lieu d'installation, et 2020 la date de création la plus récente avec 4 entreprises de notre échantillon.

Figure N° 4 : Classification d'échantillon selon le type des entreprises



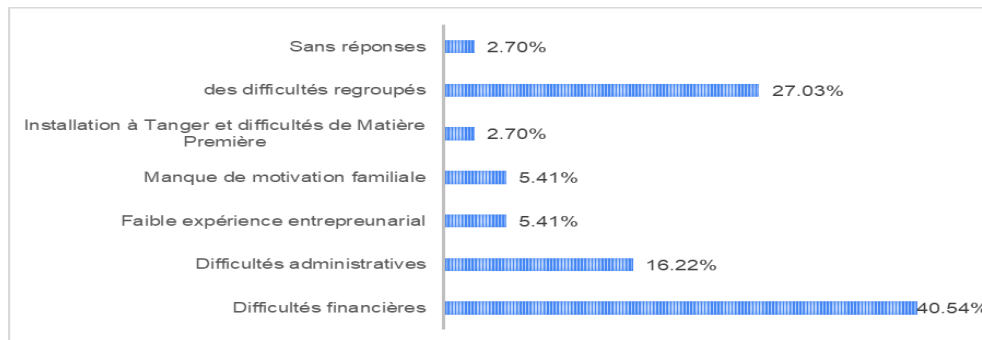
(Source Ben Yakoub et al., 2020 résultats d'enquête)

Notre échantillon est composé de 36,67% des TPE, 31,67% des PME, 8,33% des start-up, 8,33% des multinationales, 6,67 des entreprises familiales, 6,67 des grandes entreprises et 1,67% de statut auto-entrepreneur. Ainsi 45% des intervenants de notre enquête occupent le poste du directeur, 30% des intervenants occupe le poste du PDG, 13,33% des intervenants occupe le poste du gérant et 11,67% occupe le poste de l'associé.

Notre analyse stipule que le niveau d'étude des dirigeants de notre échantillon qui est composé de 10% des intervenants qui n'ont pas un niveau bac, 18,33% des intervenants ont un niveau bac, 16,67% des intervenants ont un niveau bac+2, 6,67% des intervenants ont un niveau bac+3, 31,67% des intervenants ont un niveau bac+5, 16,67% des intervenants ont un niveau plus bac+5. Ainsi, 60% des intervenants ont un niveau d'étude cohérent avec leurs domaines d'activité, 40% des intervenants n'ont pas un niveau d'étude, cohérent avec leurs domaines d'activité. De même, 30% des chefs d'entreprise intervenus ne possèdent pas une expérience dans leurs domaines d'activité actuelle vs 70% des chefs d'entreprise intervenus possèdent une expérience dans leurs domaines d'activité. Nous constatons donc que notre échantillon des chefs d'entreprise est diversifié et que les intervenants ont un profil diversifié entre l'expérience professionnel dans leurs domaines d'activité et leurs études.

En effet, notre étude a montré que 38,33% des intervenants n'ont pas trouvé des difficultés avant de se lancer dans le domaine de l'entrepreneuriat vs 61,67% des intervenants ont trouvé des difficultés avant de se lancer dans leur propre projet.

Figure N° 5 : Classification selon les types des difficultés rencontrées avant le démarrage du projet



(Source Ben Yakoub et al., 2020 résultats d'enquête)

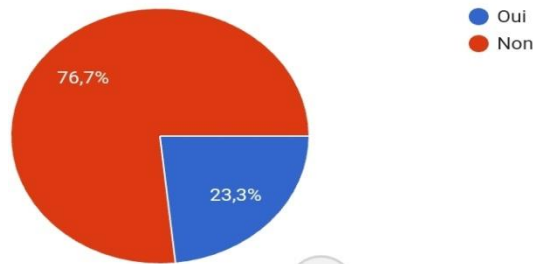
Nous constatons que ces difficultés entrepreneuriales visent le projet tout au long du processus entrepreneurial, même avant son démarrage. Les difficultés financières viennent en première position avec un total de 40,54%, suivi en deuxième position par les difficultés regroupées avec un taux de 27,03%, ces difficultés regroupent des difficultés financières, administratives et d'autres mentionnés sur le questionnaire. Les difficultés administratives viennent en troisième position avec un taux de 16,22%, les difficultés relatives à l'expérience entrepreneuriale insuffisante et le manque de motivation familiale vient simultanément en quatrième position avec un taux de 5,41%. Les difficultés liées à l'installation sur Tanger et difficultés d'approvisionnement viennent en cinquième position avec un taux de 2,7% avec la réponse d'un intervenant. Faut mentionner qu'un seul intervenant a choisi de ne pas définir ces difficultés.

Et pour faire face ces difficultés, nos intervenants ont sollicité le crédit (bancaire, familial) et y en a ceux qu'ont sollicité le choix de l'intégration d'un nouvel associé. Ainsi le choix de l'accompagnement par des experts ou bien des personnes expérimentées vient comme solution pour surmonter les difficultés administratives et le manque de l'expérience professionnelle. La persévérance et le soutien familial et amical sont apparus également comme éléments essentiels pour militer les difficultés relatives au manque de motivation. En effet, notre analyse a relevé qu'en matière de stratégie d'innovation et de créativité, 33,33% des entreprises n'appliquent pas de stratégie d'innovation ou bien de créativité versus 66,67% des entreprises appliquent de la stratégie d'innovation et de créativité.

Ainsi, en matière de programme d'accompagnement et de soutien, 76,67% des entreprises n'ont

pas bénéficié d'un programme de soutien ou bien d'accompagnement, versus 23,33% ont bénéficié des programmes d'accompagnement, ces programmes sont notamment des crédits financiers avec un taux réduit, des exonérations et des programmes d'accompagnement étatique en matière de fiscalité.

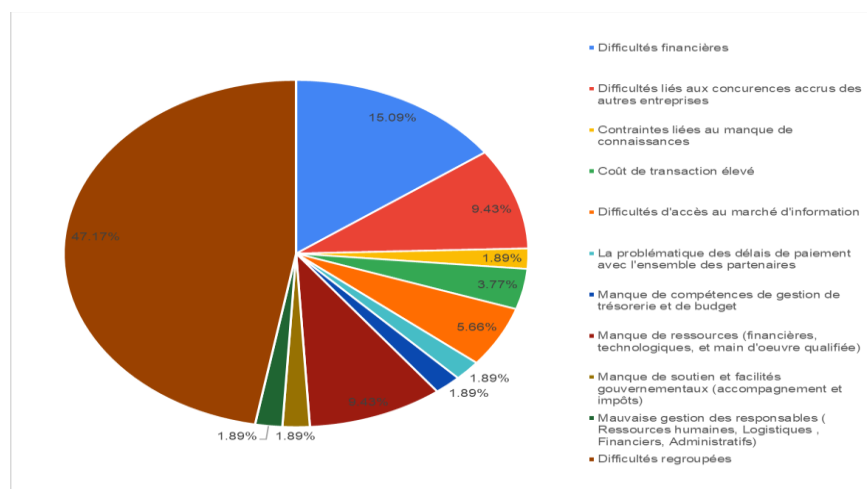
Figure N°6 : Classification selon le bénéfice des programmes d'appui



(Source : Ben Yakoub et al., 2020 résultats d'enquête)

Les différentes difficultés n'ont pas empêché les entreprises de se retrouver en position de défense avec des nouvelles difficultés en phase de démarrage et lors du lancement du projet. En effet, 18,33% des intervenants soit 11 entreprises n'ont pas trouvé des difficultés entrepreneuriales après le démarrage de leurs projets, ils ont qualifié ces difficultés de normales, qui ne peuvent pas conduire l'entreprise à un échec entrepreneurial. Pourtant 73,33% des intervenants soit 44 entreprises qui ont qualifié ces difficultés comme un élément conducteur vers un échec entrepreneurial et 8,33% ont refusé de qualifier ces difficultés.

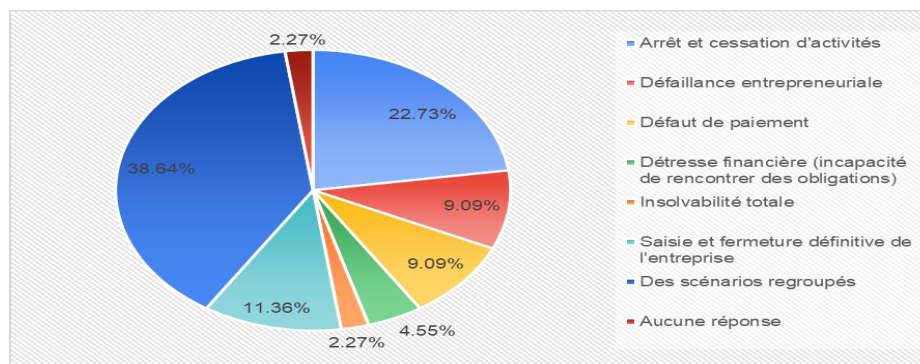
Figure N° 7 : Classification des difficultés rencontrées après le démarrage



(Source Ben Yakoub et al., 2020 résultats d'enquête)

Notre étude a stipulé d'une part que 11,67% de nos intervenants n'ont pas trouvé des difficultés après le démarrage de leurs entreprises. D'autre part, 88,33% des intervenants ont trouvé des difficultés entrepreneuriales après le démarrage de leurs entreprises, dont 47,17% sont des difficultés regroupées tels que les manques d'infrastructure, barrières de libre- échange et le reste des difficultés 15,09% rencontrent des difficultés financières en deuxième position, la concurrence accrue des autres entreprises et le manque des ressources financières, technologiques et main-d'œuvre qualifié viennent simultanément en troisième position avec un taux de 9,43%, la difficulté d'accès au marché d'information vient en quatrième position avec un taux de 5,66% et la difficulté d'un coût de transaction élevé vient en cinquième position avec un taux de 3,77% , les contraintes liées au manque de connaissances, la problématique des délais de paiement avec l'ensemble des partenaires , le manque des compétences de gestion de trésorerie et de budget, la manque de soutien et facilités gouvernementaux et la mauvaise gestion des responsables RH, logistiques viennent simultanément en dernière position avec un taux de 1,89%.

Figure N°8 : Classification selon les scénarios d'échec

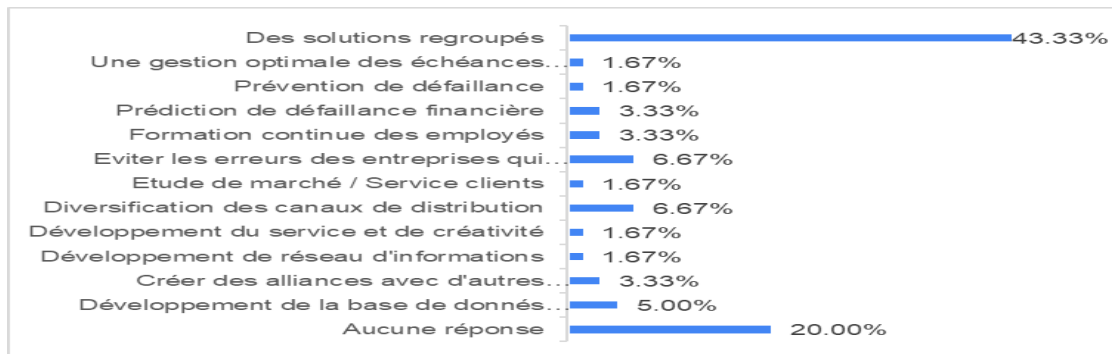


(Source Ben Yakoub et al., 2020 résultats d'enquête)

Les 44 entreprises qui ont qualifié les difficultés comme une clé principale vers un échec entrepreneurial, ont choisi le déroulement de différents scénarios au même temps en première position avec un taux de 38,64%, le risque d'arrêt et de cessation d'activité vient en deuxième position avec un taux de 22,73%, le risque de saisie et de fermeture définitive de l'entreprise vient en troisième position avec un taux de 11,36%, les risques de défaillance entrepreneuriaux et de défaut de paiement viennent simultanément en quatrième position avec un taux de 9,09%, le risque de détresse financière vient en cinquième position avec un taux de 4,55% et le risque

d'insolvabilité totale vient en dernière position avec un taux de 2,27%.

Figure N°9 : Classification des mesures prises pour surmonter les difficultés.



(Source Ben Yakoub et al., 2020 résultats d'enquête)

Afin de surmonter ces difficultés, 20% des entreprises intervenues soit 12 entreprises n'ont pas choisi des mesures à appliquer pour faire face au problème de l'échec entrepreneurial, 48 des entreprises soit 80% ont choisi de définir des mesures à mettre en place pour faire face à l'échec entrepreneurial, 43,33% des intervenus ont choisi plusieurs solutions au même temps, le choix de diversification des canaux de distribution et de s'inspirer des expériences des entreprises échouées afin d'éviter leurs erreurs comme étant les solutions les plus adéquates pour faire face à leurs difficultés viennent en deuxième position avec un total de 18%, le choix de développement de la base de données vient en troisième position avec un taux de 5%, le choix de la création des alliances avec d'autres entreprises, la formation continue des employés et la prédiction de défaillance financière viennent simultanément en quatrième position avec un taux simultanément de 3,33%. Nous déduisons que 55% de nos intervenants peuvent envisager des stratégies d'alliances dans le futur pour renforcer de plus en plus leur positionnement sur le marché, dont 33% des intervenants ont choisi en premier lieu les alliances complémentaires. Les alliances de co-intégration, l'intermédiation professionnelle et les alliances verticales viennent simultanément en deuxième position avec un taux de 6,06 %. Il faut noter que 15% des intervenants n'ont pas choisi de définir leurs stratégies d'alliances qu'ils prévoient dans le futur, les accords intersectoriels et les partenariats internationaux viennent en dernière position avec un taux de 3,03%. De plus 24,24% des intervenants ont choisi de définir plusieurs stratégies d'alliances au même temps.

moyens business. D'autre part, nos intervenants ont souligné la nécessité de créer des programmes d'accompagnement qui visent les entrepreneurs pour leur faciliter les différentes démarches du processus entrepreneurial. Les organismes financiers viennent en deuxième position, d'où nos intervenants ont souligné la nécessité de créer des programmes qui visent de plus en plus les entrepreneurs tels que des crédits financiers à taux réduit exclusif pour les chefs d'entreprise et des facilités de paiement. Malgré les progrès récents des responsables de notre pays à promouvoir l'entrepreneuriat notamment chez les jeunes (crédits à taux réduits, création des structures d'accompagnements et incubateurs au sein des universités, facilités des procédures administratives), nous n'avons pas pu distinguer le reflet d'importance, le rôle et l'efficacité primordiaux de ces démarches en raison de la perturbation résultante de la situation sanitaire actuelle, de plus que le nombre des entreprises nouvellement créés dans notre échantillon est un peu faible.

Faut souligner que nous avons rencontré des contraintes lors du déroulement de notre enquête, nous pouvons citer : l'absence du principal interlocuteur sur le terrain lors de nos visites, du fait que nous avons trouvé dans certaines entreprises que les employés et les administrateurs l'absence quasi-total des gérants, notamment dans les PME chose que nous prévoyons peut également constituer un facteur négatif primordial pour la pérennité de leur projets, ainsi, l'absence d'une base de données des adresses électroniques actualisées et fiables des entreprises au niveau du site de chambre du commerce de la région pour les contacter durant la pandémie actuelle. De plus, faut souligner que plusieurs interlocuteurs ont refusé au début de répondre aux questionnaires, pour ne pas divulguer quelques tactiques professionnelles liés à la gestion interne.

En effet, la pandémie a également contribué d'une manière négative à l'exaspération de la situation, et elle a engendré la naissance d'autres défis et contraintes majoritairement financières qu'ont chamboulé la situation actuelle des entreprises intervenus et ont créé une sorte de brume sur leurs futur proche. Nous invitons les futurs chercheurs de mesurer brièvement l'impact cette pandémie sur la pérennité des entreprises et de préciser les différentes stratégies adoptées par les dirigeants à rectifier la survie de leur business.

Notre travail permettra aux futurs entrepreneurs et dirigeants de bien comprendre les principaux défis envisagés tout au long d'un processus entrepreneurial, et d'avoir une vision globale sur les démarches effectuées par les entreprise pour militer les différentes situations d'échec dans leurs

projets. Notre étude a été limitée à une seule région de notre pays (Tanger-Tétouan-Alhoceima) et cela présente la possibilité de découvrir d'autres contraintes et d'autres mesures prises par les entreprises des autres régions.

BIBLIOGRAPHIE

Altman E. I. (1968), Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy », *Journal of Finance*, vol. 23, n° 4, pp. 589-609.

Altman, E.I, Haldeman, R.G. & Narayanan (1977), P. ZETA Analysis: a New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation. *Journal of Banking and Finance*, 1, 171-198.

Altman, E.I. (1983), Corporate Financial Distress A Complete Guide to Predicting, Avoiding, and Dealing with Bankruptcy. Wiley Interscience, John Wiley and Sons.

Beaver W. H. (1966), Financial ratios as predictor of failure - Empirical Research, *Journal of Accounting Research*, supplement n° 4, pp. 71-111.

Ben Yakoub, S., Amzil, R. and Achelhi, H. (2020), Vision sur l'échec entrepreneurial : Etude Bibliographique entre 1930 et 2020, *Revue internationales des sciences de gestion*, Volume 3 Numéro 3, pp : 202-225.

Boeker, W., & Wiltbank, R. (2005), New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123-133.

Boter, H. & Lundström A., (2005), SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (2), 244–258.

Bredart, X., Levratto, N. (2018), Échec, défaillance et faillites des entreprises: mieux les comprendre pour les dépasser , *Revue internationale PME*, Vol. 31, n°3. p.29-34.

Cope, J. (2011), Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 604-623.

Colombo, M. G., & Piva, E. (2008), Strengths and weaknesses of academic startups: a conceptual model. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 55(1), 37-49.

Corstvet .E. (1936), Inadequate Bookkeeping as a Factor in Business Failure , *The Yale Law Journal Company, Inc.* Vol. 45, No. 7 (May, 1936), pp. 1201-1222.

Daubie, M. et Meskens, N. (2002), Business failure prediction : a review and analysis of the literature. Dans C. Zopounidis (dir.), *New trends in banking management* (p. 71-86). Berlin, Springer.

Deakin E. B. (1972), A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure, *Journal of Accounting Research*, vol. 10, n° 1, pp. 167-179.

Dewing A. S. (1941), *The Financial Policy of Corporations*, Fourth Ed., Vol. II (New York: Ronald Press, 1941).

Dine-Dine N., El Khamlichi.B., (2017), Financement et croissance des PME-PMI Locales : Cas de la ville de Nador, *Revue de contrôle de la comptabilité et de l'audit*, Volume 1 Numéro 3, pp : 567-584.

Edmister R. O. (1972), An Empirical Test of Financial Ratios Analysis for Small Business Failure Prediction », *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, vol. 7, n° 2, pp. 1477-1493.

El Arbi.R., (2019), Les faillites d'entreprises en hausse, *Le 360 (Journal électronique)*, 24 Octobre 2019.

El Manzani N., & Asli A., & El Manzani.,Y (2018), Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines : une étude exploratoire,

Emezie, S., (2017), Prospects and challenges of SMEs in 21st century Africa, Thesis centra university of applied sciences Business Management December 2017.

Etebefia, O. S. & Akinkumi, B. W., (2013), The contribution of small scale industries to the national Economy. *Standard Research Journal of Business Management*, 1, 2, 60-71.

Fitzpatrick P. (1932), « A comparison of ratios of successful industrial enterprises with those of failed firms », *Certified Public Accountant*.

Fitzpatrick P. J. (1934), Transitional Stages of Business Failure, *The Accounting Review*, vol. 9, n° 4, pp. 337-340.

Fulmer, J. G, Jr., Moon, J. E., Gavin, T. A., & Erwin, M. J. (1984), "A bankruptcy classification model for small firms." *Journal of Commercial Bank lending*, 25-37.

Kaoutoing.S., Therese.M.W.,Madina.R(2020), Croissance des start-up Camérounais : une analyse par les mécanismes de gouvernance , *Revue internationale du chercheur* Volume 1 Numéro 3, pp : 146-172.

Kets de Vries, M. (1985), The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6): 160-167.

Levratto, N. (2011), Les défaillances des entreprises. Étude sur données françaises entre 2000 et 2010. *Regards sur les PME*, (21). Paris, Oséo/La Documentation française.

Morgan, L. L. (1979), Challenges for multi-national corporations, *Industrial Marketing Management*, June, pp 189.

Moses, O., & Adebisi, J. F., (2013), Small business financing in Nigeria: An investigation of the angel option.

Nystrom P.H. (1937), Reviewed Work(s): *The Problem of Business Failures* by P. J. Fitz Patrick Sage Publications, Inc. on behalf of American Marketing Association.

Reynolds, P. D. (1987), New firms: Societal contribution vs. potential. *Journal of Business Venturing*, 2: 216-231.

Romanelli, E. (1989), Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 34: 369-387.

Salamzadeh, A. & Kawamorita (2015), Startup Companies: Life Cycle and Challenges, *SSRN Electronic Journal* January 2015, DOI: 10.2139/ssrn.2628861.

Salamzadeh, A., Farsi, J. Y., Motavaseli, M., Markovic, M. R., & Kesim, H. K. (2015), Institutional factors affecting the transformation of entrepreneurial universities. *International Journal of Business and Globalisation*, 14(3), 271- 291.

Salamzadeh, A. (2015 a), Innovation Accelerators: Emergence of Startup Companies in Iran. In 60th Annual ICSB World Conference June. UAE (pp. 6- 9).

Salamzadeh, A. (2015 b), New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories. *Economic Analysis*, 48(3/4).

Shepherd, D.A. & Kuratko, D.F. (2009), “The death of an innovative project: how grief recovery enhances learning”, *Business Horizons*, Vol. 52 No. 5, pp. 451-458.

Ramser, J. & Foster, L. (1931), “A Demonstration of Ratio Analysis”, Bulletin 40, Bureau of Business Research, University of Illinois, and Urbana.IL.

Saliers E. A. (1938), The Problem of Business Failures, *Accounting Review*, vol. 13, n° 1, pp. 115-116.

Shepherd, D.A. & Kuratko, D.F. (2009), “The death of an innovative project: how grief recovery enhances learning”, *Business Horizons*, Vol. 52 No. 5, pp. 451-458.

Smith, R. A. (1966), *Corporations in Crisis*, New York: Doubleday and Co. Inc.

Smida A., et Khelil N. (2010), « Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie basée sur une approche intégrative », Revue Internationale PME, vol. 23, n° 2, pp. 65-106.

Taffler, R.J. & Tisshaw, H. (1977), Going, Going, gone Four Factors Which Predict. Accountancy 88(1003), 50–54.

Taffler, R.J. (1983), 'The assessment of company solvency and performance using a statistical model'. Accounting and Business Research, 15(52):295-308.

Tanha, D., Salamzadeh, A., Allahian, Z., & Salamzadeh, Y. (2011), Commercialization of university research and innovations in Iran: obstacles and solutions. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, 1(7), 126-146.

Walsh, G. S. & Cunningham, J. A. (2017), Regenerative failure and attribution: Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning. International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research, 23(4), 688-707.

Weitzel W. & E. Jonsson (1989), Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, No. 1, 1989, pp. 91-109.

Weitzel W. & E. Jonsson (1989), Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, No. 1, 1989, pp. 91-109.

Winakor, A. & Smith, R. (1935), Changes in the financial structure of unsuccessful industrial corporations, Bulletin 51, Bureau of Business Research, University of Illinois, Urbana.IL.

Wolfe, M.T. & Shepherd, D.A. (2015), 'Bouncing Back' from a loss: entrepreneurial orientation, emotions, and failure narratives", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 39 No. 3, pp. 675-700.

Yoshino.N & Hezary F.H. (2016), Major Challenges Facing Small and Medium-sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them, ADBI Working Paper Series, N5.