



Échec entrepreneurial des PME à Lubumbashi : facteurs explicatifs

Entrepreneurial failure of SMEs in Lubumbashi: explanatory factors

NZUZI BANGIKA Maguy

Professeur d'Universités

Université de Lubumbashi (UNILU) & Université Nouveaux Horizons (UNH)

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion

République Démocratique du Congo

BWANA MWANA MBUYU Djuma

Enseignant Chercheur

Faculté de Sciences de Gestion

Université Nouveaux Horizons (UNH)

République Démocratique du Congo

KABISA MBUYI Kelly

Chercheur

Baccalauréat, Faculté de Sciences de Gestion

Université Nouveaux Horizons (UNH)

République Démocratique du Congo

Date de soumission : 09/04/2025

Date d'acceptation : 22/05/2025

Pour citer cet article :

NZUZI. M (2025) & Al. « Facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial des petites et moyennes entreprises dans la ville de Lubumbashi, RD. Congo », Revue Internationale du chercheur « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 484 - 508



Résumé

Dans un contexte de mondialisation, la survie et la pérennité des petites et moyennes entreprises (PME) représente un enjeu économique et social majeur. De nombreuses PME peinent à dépasser les 5 premières années d'existence, car confrontées à des multiples défis qui conduisent trop souvent à leur échec. Les PME à Lubumbashi ne sont pas en marge de cette réalité. Cette étude se penche sur les principaux facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial des PME à Lubumbashi. Dans le but d'obtenir des résultats, nous avons privilégié l'approche mixte à travers l'analyse thématique et celle de survie semi-paramétrique. Il a été effectué des entretiens avec 4 anciens propriétaires des PME pour ce qui est de l'approche qualitative ; quant à l'approche quantitative, 25 contacts des PME ayant connu l'échec entrepreneurial sur 33 ont fait l'objet d'une enquête sur base d'un questionnaire. Les résultats montrent qu'un faible capital humain et social, le manque de vision à long terme, la motivation entrepreneuriale, l'incompétence du personnel de la PME, le faible capital initial, le manque de préparation à la création, le mauvais management de la PME, la réglementation fiscale et la concurrence dans le secteur expliquent l'échec entrepreneurial des PME dans la ville de Lubumbashi.

Mots clés : Entrepreneuriat ; PME ; Management ; Echec entrepreneurial ; Lubumbashi

Abstract

In a context of globalization, the survival and sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs) represents a major economic and social challenge. Many SMEs struggle to go beyond the first 5 years of existence, because they are faced with multiple challenges which too often lead to their failure. SMEs in Lubumbashi are not on the sidelines of this reality. This study focuses on the main explanatory factors of the entrepreneurial failure of SMEs in Lubumbashi. In order to obtain results, we favored the mixed approach through thematic analysis and semi-parametric survival analysis. For the qualitative approach, interviews were conducted with 4 former SMEs owners; as for the quantitative approach, 25 out of 33 SMEs contacts who experienced entrepreneurial failure were surveyed using a questionnaire. The results show that low human and social capital, lack of long-term vision, entrepreneurial motivation, incompetence of SME staff, low initial capital, lack of preparation for creation, poor management of SMEs, tax regulations and competition in the sector explain the entrepreneurial failure of SMEs in the city of Lubumbashi.

Keywords : Entrepreneurship ; SME ; Management ; Entrepreneurial failure ; Lubumbashi

1. Introduction

1.1. Contexte de l'étude et phénomène observé

L'entreprise constitue la cellule active de la vie économique. Cependant démarrer et pérenniser une entreprise demeure un défi majeur pour un entrepreneur surtout lorsqu'il s'agit d'une petite et moyenne entreprise (PME). Les PME constituent le moteur de la croissance et du développement économique des nations. Leur promotion se révèle être une question d'une importance capitale dans la politique économique des pays. Dans l'économie des pays en développement, notamment dans les pays d'Afrique Subsaharienne, ces dernières représentent plus de 90% des entreprises (Sambou, 2019).

La nécessité de se pencher sur les questions des PME se justifie en République Démocratique du Congo (RDC), car ces entités se positionnent comme l'un des principaux leviers de croissance économique et sociale du pays. Celles-ci participent à la réduction du chômage, à la lutte contre la pauvreté, et au développement du pays. A en croire Kamba (2016), deux travailleurs sur trois sont employés dans une PME. Ce qui signifie que ces dernières représentent au moins 80% de l'économie en termes d'activité économique porteur de revenus. Toutefois, plusieurs études (Sambou, 2019 ; Lokonde, 2022) soulignent que ces entités sont souvent exposées à l'échec, entraînant leur fermeture. Malgré leur contribution, il ressort que les PME de la ville de Lubumbashi ne sont pas en marge de cette réalité. Au regard tant des défaillances que des créations PME, le Centre des Impôts Synthétiques (CIS) affiche depuis quelques années des statistiques méritant l'attention (Tableau 1).

Tableau N°1 : Evolution du nombre des PME dans la ville de Lubumbashi

Année	Nombre PME totales	Nombre PME en activité	Nombre PME fermées	% PME en activité	% fermeture
2019	2283	1501	782	66%	34%
2020	2614	1715	899	66%	34%
2021	2883	2124	759	74%	26%
2022	2274	1468	806	65%	35%
2023	3240	1668	1572	51%	49%

Source : Rapports annuels (2019-2023) CIS/Lubumbashi

Face à des difficultés qu'elle ne peut surmonter et pouvant la conduire à la cessation des paiements, la fermeture des PME est considérée comme étant un échec entrepreneurial. Ce dernier proviendrait de différentes causes (Singh, et al., 2007).

Afin d'atteindre cet objectif, il a été effectué des entretiens avec 4 anciens propriétaires des PME pour ce qui est de l'approche qualitative ; quant à l'approche quantitative, 25 contacts des PME ayant connu l'échec entrepreneurial sur 33 ont fait l'objet d'une enquête sur base d'un

questionnaire. Cette étude est organisée en quatre parties : (1) la revue de la littérature, la méthodologie, les résultats et la discussion.

1.2. Revue de la littérature

La notion d'échec entrepreneurial est un phénomène important dans le champ de l'entrepreneuriat, qui a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et praticiens. A ce jour, aucune définition de l'échec entrepreneurial ne fait l'unanimité auprès des chercheurs. Les auteurs s'accordent sur le fait que c'est un phénomène à la fois multidimensionnel, multiforme et multifactoriel. La définition la plus répandue consiste à considérer l'échec comme la défaillance ou la faillite de l'entreprise. Pour certains auteurs, l'échec peut être défini comme étant l'insolvabilité d'une entreprise. En s'inspirant des travaux de Shepherd & Haynie (2011) ; Aazzab & Mimoun (2021) ont défini la faillite de l'entreprise, en mettant l'accent sur les mauvaises performances économiques.

Pour d'autres auteurs, l'échec entrepreneurial ne peut se résumer à la simple faillite. En dehors des aspects économiques, les attentes et les buts que l'entrepreneur s'est fixés, ainsi que l'environnement, doivent être pris en compte (Khelil, et al., 2018). Dans cette perspective, bon nombre d'auteurs ont proposé une définition intégrant les deux dimensions. Janssen (2016) définit l'échec entrepreneurial comme la fermeture d'une entreprise en raison de la faillite, d'une liaison, de l'insatisfaction de l'entrepreneur par rapport à ses exigences et attentes. Plus tard, il l'a défini comme la cessation d'activité, la fermeture de l'entreprise créée par l'entrepreneur. Il souligne également que l'échec peut se manifester par des résultats économiques et financiers insuffisants, même si l'entreprise reste en activité (Janssen, 2016). Sourisseau (2022) et Ucbasaran, et al. (2013), de même que Singh et al. (2007) soulignent que l'échec entrepreneurial est la cessation, l'arrêt des activités d'une entreprise parce qu'elle n'a pas atteint la viabilité économique telle que souhaitée par l'entrepreneur.

Cependant, il est important de relever avec Halima et al. (2020), que l'échec se définit comme l'action de ne pas atteindre un but escompté ; il est alors la renonciation à un projet de création d'entreprise, ou la disparition d'une société nouvellement créée. Cette définition fait apparaître un élément important. Il s'agit du fait que pour cet auteur, l'échec entrepreneurial concerne les nouvelles entreprises et il considère que l'échec entrepreneurial arrive durant les 5 premières années à compter de la date de création de l'entreprise. Pour Mvemba (2021), l'échec est un insuccès global conduisant l'entrepreneur à stopper définitivement l'activité dans laquelle il s'était engagé.

En ce qui concerne la notion de PME, les critères de définition des PME sont différents selon les pays ou régions. Auparavant en RDC, il n'existait pas une définition universelle et harmonisée de la PME. En effet, plusieurs textes législatifs proposaient des définitions de la PME. C'est ainsi qu'une charte fut signée à cet effet. En son article 2, elle définit clairement la PME comme étant « toute entité économique dont la propriété revient à une ou plusieurs personne (s) physique (s) ou morale (s), qui présente les caractéristiques suivantes : nombre d'emploi permanent de 1 à 200 personnes par an ; chiffre d'affaires hors taxes compris entre 1 et 400 000 USD ; la valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de la PME doit être inférieure ou égale à 350 000USD ; mode de gestion concentré. »

Rentre dans cette catégorie : la micro-entreprise ou la très petite entreprise (TPE), la petite entreprise et la moyenne entreprise (ME). Le tableau 2 ci-après est une synthèse de la catégorisation des PME en fonction des seuils repris dans ce dernier.

Tableau N°2 : Catégories des PME

Types	Effectif employés	Chiffre d'affaires annuel hors taxes	Valeur des investissements	Mode de gestion
Micro	Entre 1 et 5	1 et 10 000 USD	< ou = à 10 000 USD	Concentré
Petite	Entre 6 et 50	Compris entre 10 001 à 50 000 USD	Entre 10 001 à 150 000 USD	Concentré
Moyenne	Entre 51 et 200	Compris entre 50 001 à 400 000 USD	Entre 150 001 à 350 000 USD	Plus ou moins ouvert à la décentralisation

Source : Charte des petites, moyennes entreprises et de l'artisanat en RDC (2009)

Les résultats des études antérieures font apparaître que l'échec entrepreneurial est un construit multidimensionnel, composé principalement de deux catégories de facteurs ; les facteurs externes à l'entreprise d'une part, et ceux inhérents à l'organisation de l'entreprise et à son entrepreneur d'autre part.

1.2.1. Facteurs externes

Davidsson & Wiklund (2001) affirment que les éléments qui composent le contexte de la création d'entreprise peuvent être classés à plusieurs niveaux et ce sont ces éléments incontrôlables qui expliqueraient les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs échouent et d'autres non. Il s'agit notamment du contexte sectoriel, social, familial, national et régional.

Dans le même ordre d'idée, Hoe & Janssen (2014), ont identifié certains facteurs externes pouvant être à la base de l'échec entrepreneurial. Il s'agit des facteurs macroéconomiques, liés aux secteurs d'activité, ainsi qu'aux autorités publiques.

1.2.2. Facteurs internes

Selon cette approche, ce sont les facteurs inhérents aux caractéristiques organisationnelles de l'entreprise et de l'entrepreneur qui expliquent l'échec de l'entreprise.

Sammut (2001), identifie plusieurs causes, notamment : une planification insuffisante, le manque d'organisation, la mauvaise gestion, la sous-capitalisation financière et la gestion inadéquate du financement, le manque d'expériences et de compétences, de cohésion et d'esprit d'équipe et la résistance au changement. L'organisation ayant à son service un personnel, Tremblay (2007) stipule que les personnes qui travaillent au service d'une compagnie doivent posséder un certain savoir-faire et certaines connaissances si elles veulent être performantes et bien servir l'organisation. Mais aussi la gestion efficace du personnel contribue à la réussite de l'entreprise. Pour Mignon S. (2001), avoir une vision claire pour l'entreprise, créer un réseau solide avec les acteurs clés de l'industrie, la culture organisationnelle, le développement et maintien d'une relation solide avec les clients, l'innovation et l'adaptation sont des facteurs importants pour la survie de l'entreprise.

Une autre catégorie d'auteurs (Hoe & Janssen, 2014) a fait ressortir l'importance des traits de personnalité de l'entrepreneur dans la réussite ou l'échec d'une entreprise tels que la passion, la persévérance et la motivation, la volonté des gens de devenir entrepreneurs. En somme, les déterminants stratégiques, financiers, managériaux, organisationnels, humains, ainsi que psychologiques sont des facteurs pouvant expliquer l'échec entrepreneurial.

Qu'en est-il des études empiriques ?

Pour de nombreux travaux (Amghar et al., 2022 ; Sambou C., 2019 ; Cooper A. et al., 1997 ; Molou et al., 2020 ; Manzani et al., 2018), le cadre institutionnel, le nonaccès aux ressources financières, le secteur d'activité concurrentiel, réduisent les chances de survie des PME. A cela s'ajoute, une réglementation fiscale trop contraignante (Zahraoui & Taacha, 2025), le non-paiement des créances, la zone de localisation de la PME. La situation, ou encore le contexte économique dans lequel évolue la PME, aurait donc une incidence sur la survie ou l'échec de cette dernière.

D'autres études (Abriane & Aazzab, 2016 ; Amghar et al., 2022 ; Sambou C., 2019 ; Ndzie A., 2019 ; Duchesneau & Gatner, 1990 ; Molou et al., 2020) inscrivent l'échec au profil du dirigeant. A cela s'ajoute la carence en ressources engagées en termes de compétences, de capital social, un savoir-faire général en gestion, un savoir-faire spécifique au secteur d'activité, la fixation d'objectifs ambitieux (vision), les motivations, les orientations et les perceptions du

propriétaire. Auxquels on ajoute : un faible capital financier initial, le montant du chiffre d'affaires réalisé, le personnel [...] l'irrégularité dans l'approvisionnement.

Contrairement aux études susmentionnées, la présente concerne les PME de la ville de Lubumbashi, en RDC, et est basée sur une approche IOS (Individuel, Organisationnel et Sociétal) pour répondre à notre question de recherche. En outre, nous allons recourir à la méthode d'analyse de survie pour expliquer l'échec entrepreneurial des PME.

Toute étude scientifique digne de son nom se construit à partir d'une question de recherche.

1.3. Problématique

Toute entreprise, quelle que soit sa taille est appelée à vivre longtemps. La survie d'une entreprise est le point essentiel à assurer pour attester le succès de celle-ci.

Ainsi, la nécessité de se pencher sur les questions d'échec entrepreneurial des entreprises à l'instar des PME, vient de la disparition de ces dernières, compte tenu de leur rôle important dans les économies des pays. Pour ce faire, connaître les raisons à la base de l'échec des PME à Lubumbashi, permettrait aux managers d'adopter des stratégies pour la survie et le développement de ces entités.

Au regard de ce développement, notre question de recherche est formulée de la manière suivante :

Quels sont les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial des PME dans la ville de Lubumbashi ?

La question de recherche étant précisée, nous formulerons des hypothèses.

1.4. Hypothèses

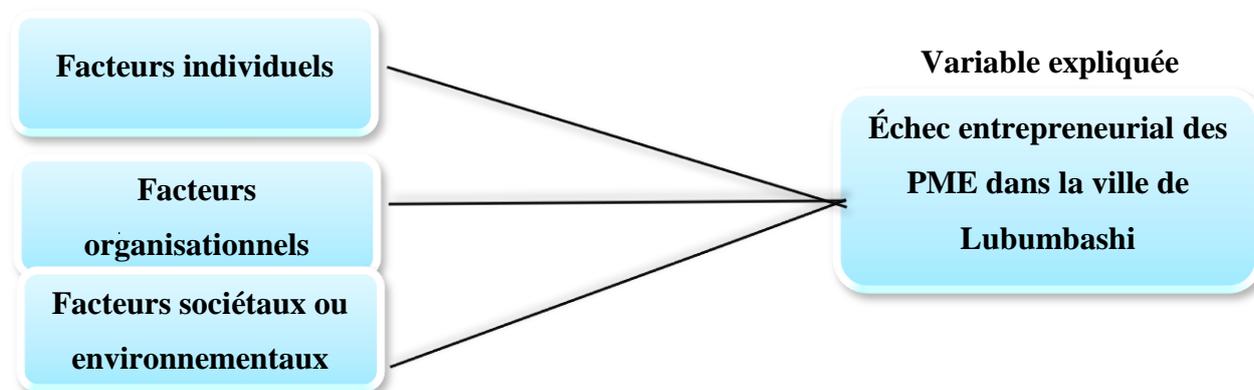
Tout ce qui vient d'être mentionné, nous amène à formuler les hypothèses ci-après :

- ❖ H1 : Facteurs individuels : le capital humain, le capital social, la motivation entrepreneuriale et la vision à long terme du propriétaire-dirigeant seraient à la base de l'échec entrepreneurial des PME.
- ❖ H2 : Facteurs organisationnels : le personnel de la PME, le capital social initial, la préparation à la création et le management de la PME seraient à la base de leur échec entrepreneurial.
- ❖ H3 : Facteurs sociétaux ou environnementaux : la réglementation fiscale, le soutien institutionnel, la concurrence seraient à la base de l'échec entrepreneurial des PME.

Les hypothèses de recherche que nous venons de formuler à la suite de notre analyse théorique sont représentées dans le modèle conceptuel ci- après (figure 1).

Figure N°1 : Modèle conceptuel de la recherche

Variables explicatives



Source : Auteur à partir de la littérature

Pour confirmer ou réfuter les hypothèses, le recours à la méthodologie est primordial.

2. Méthodologie de recherche

L'objectif de notre travail est d'explorer les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial des PME de la ville de Lubumbashi. Pour ce faire, notre méthodologie de recherche s'est appuyée sur une approche mixte (quantitative-qualitative). Le choix de cette approche se justifie par le fait que la présente étude porte sur un sujet, une thématique sensible qui n'est autre que l'échec entrepreneurial (Renzetti et Lee, 1993 cités par Condomines & Hennequin, (2013). Une thématique sensible est définie comme une recherche qui est susceptible de générer une menace pour les personnes étudiées, pour le chercheur ou son entourage direct (Cusin, 2008). Du point de vue du sujet interrogé, cette menace tient du fait que l'étude sur l'échec entrepreneurial des PME émane d'un domaine relevant de la sphère privée ou d'expériences extrêmement personnelles, rendant par conséquent l'intrusion dans la vie privée délicate. Du point de vue du chercheur, la menace réside dans la collecte, la détention des données et la diffusion des résultats. C'est ainsi que pour pallier ces difficultés, des chercheurs en sciences de gestion préconisent de recourir à une approche mixte pour ce type d'études, en lieu et place de privilégier une approche au détriment d'une autre.

Il n'existe pas une, mais des approches mixtes que le chercheur peut choisir en fonction du sujet de recherche (Creswell, et al., 2013). Dans cette étude, nous avons retenu le design convergent parallèle. Il consiste en la collecte et l'analyse des données quantitatives et qualitatives de

manière conjointe, et par la suite, les relier et interpréter (Caouette, 2022). Cette approche donne plus de crédibilité aux résultats.

2.1. Approche qualitative

C'est une démarche non numérique en matière de collecte et d'analyse des données, qui vise à comprendre une situation concrète, un phénomène particulier, et non à le démontrer ou à le prouver (N'da, 2015).

2.1.1. Echantillon et technique de collecte des données

L'échantillon a été constitué selon la méthode de seuil de saturation. Le choix de cette méthode tient du fait que les études menées dans une approche qualitative sont faites généralement à partir d'échantillons de petite taille dont la taille est déterminée par le seuil de saturation (N'da, 2015). La sélection de l'échantillon a été faite en fonction de 3 critères, notamment : être ancien propriétaire d'une PME à Lubumbashi, avoir fermé l'entreprise entre l'année 2019 et 2023, avoir eu une durée d'activité d'au plus 5 ans. En ce qui concerne la technique de collecte des données, nous avons opté pour l'entretien semi-directif avec comme outil le guide d'entretien, qui était structuré en 2 grandes parties à savoir : les informations générales sur l'entrepreneur et l'ancienne PME et les causes de la fermeture. Nous avons donc effectué des entretiens avec 4 anciens propriétaires des PME.

2.1.2. Méthode d'analyse des données

Pour ce qui est de l'analyse des données, nous avons recouru à l'analyse thématique. Elle consiste à procéder à l'examen et au repérage des thèmes abordés dans un corpus théorique (issu de l'entretien, l'interview par exemple) ; le thème étant défini comme une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité des données. Elle peut donner lieu à la quantification qui correspond simplement au comptage d'un ou de plusieurs thèmes significatifs. Elle passe par 3 étapes à savoir : la retranscription des données, le codage des données et le traitement des données. Afin de procéder à l'analyse, nous avons retenu 12 thèmes à savoir : le niveau d'études, l'expérience dans les affaires, les formations, le capital social de l'entrepreneur, la vision à long terme, le personnel de la PME, la préparation à la création, le capital financier initial, le management de la PME, la concurrence, la réglementation fiscale et le soutien institutionnel. Ces derniers correspondent aux variables explicatives de l'étude (Belaidi, 2022).

2.2. Approche quantitative

C'est une démarche numérique en matière de collecte et d'analyse des données, qui vise à recueillir des données observables et quantifiables en vue de décrire, d'expliquer, de prédire en

se fondant sur des faits objectifs. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, statistiques de liens entre les variables ou facteurs (Sem & Cornet, 2018 ; N'da, 2015).

2.2.1. Echantillon et technique de collecte des données

L'échantillon a été constitué selon la méthode boule de neige. Celle-ci facilite l'accès à des groupes cachés, déviants, peu nombreux, à des populations rares selon N'da (2015) et Sem & Cornet (2018). La population de la présente étude étant difficilement accessible et cachée, le choix a porté sur ce type d'échantillonnage. Notre échantillon final s'est élevé à 25 PME ayant connu l'échec entrepreneurial. Nous l'avons constitué à partir des contacts obtenus auprès des structures d'accompagnement des PME que sont : l'ANADEC, la SADEC, la COPA et la FEC. Sur 33 Contacts obtenus, 25 ont donné leur accord pour participer à l'étude. Ce qui justifie que la taille de notre échantillon est plus ou moins représentative. Pour ce qui est de la technique de collecte des données, nous avons utilisé la technique d'enquête. Celle-ci vise à obtenir, collecter des informations de manière systématique, à l'intérieur d'une population et ce, à l'aide d'un questionnaire d'enquête (Sem & Cornet, 2018). Ce dernier reprend 3 parties, entre autres : l'identification du répondant qui est l'ancien propriétaire de la PME, l'identification de l'ancienne PME et enfin les causes de fermeture de la PME. L'enquête s'est réalisée sur la période du 22 juin au 30 juin 2024.

2.2.2. Méthode d'analyse des données

Plusieurs méthodes d'analyse peuvent être utilisées pour étudier l'échec entrepreneurial ou la non-survie des PME. Nous avons opté pour l'analyse de survie. Cette dernière est une méthode innovante et appropriée pour étudier l'échec entrepreneurial des PME à Lubumbashi. C'est une méthode statistique qui permet d'analyser les données lorsque la variable expliquée est la durée avant qu'un évènement précis se produise. Autrement dit, elle permet de modéliser le temps nécessaire pour qu'un évènement se produise, étant donné un ensemble des facteurs déterminants. Ces données, appelées données de survie, mesurent le temps jusqu'à un évènement d'intérêt (Manal, 2020). Dans le cas échéant, l'analyse de survie semble convenir aux objectifs de la présente étude car, elle permet ainsi de modéliser la durée de vie de la PME écoulée jusqu'à sa fermeture, d'identifier les facteurs qui influencent cette durée de vie et de comprendre comment ces facteurs modifient les probabilités de non-survie de la PME.

L'analyse de survie est fondée sur les concepts de fonction de survie (survival function) et de la fonction de risque ou du taux de défaillance (hazard function). Soient $T > \text{ou} = 0$ la durée de

vie et t , une valeur particulière de T . La fonction de répartition de la variable T est définie comme suit (Gammadigbe, 2018) :

$$F(t) = P(T \leq t) = \int_0^t f(u) du$$

La fonction de survie $S(t)$ correspond à la probabilité de survivre au-delà de la période t . Elle s'écrit comme suit :

$$S(t) = 1 - F(t) = P(T > t)$$

La fonction de risque ou le taux de défaillance $h(t)$ représente la probabilité instantanée qu'une PME soit défaillante à un moment t , étant donné qu'elle a survécu pendant toutes les périodes précédant t . Elle s'énonce comme suit :

$$h(t) = \lim_{dt \rightarrow 0} \frac{P(t \leq T < t + dt / T \geq t)}{dt} = \frac{f(t)}{1 - F(t)} = \frac{f(t)}{S(t)}$$

Afin d'analyser la survie, nous utilisons l'approche semi-paramétrique à risque proportionnel de Cox. Cette approche part de l'hypothèse selon laquelle le risque de subir un évènement donné est constant. En d'autres termes, le risque de fermeture de la PME est indépendant du temps, il est le même pour chaque PME. Le modèle de Cox, développé par David Cox (1972), est un modèle qui est utilisé pour estimer les effets des variables explicatives sur le risque de subir un évènement d'intérêt. Le modèle de Cox exprime ainsi, le risque instantané de survenue d'un évènement en fonction de l'instant et des variables explicatives X_i . (Gammadigbe, 2018).

La fonction de risque ou du taux de défaillance du modèle à risque proportionnel de Cox s'écrit comme suit :

$$h(t/X) = h_0(t) \exp \left[\sum_{i=1}^k \beta_i X_i \right]$$

Avec

- β_i des paramètres inconnus qui représentent les sensibilités aux variables d'intérêt, c'est-à-dire, qui montrent le lien qu'a une variable explicative X avec la variable expliquée ;
- $h_0(t)$ la fonction de risque d'échec de base commune à toutes les PME, qui n'est pas supposée suivre une distribution quelconque ;
- X_i les variables explicatives qui agissent sur le risque instantané, qui est la fermeture des PME.

2.2.3. La courbe de Kaplan-Meier

Elle est utilisée pour représenter graphiquement le taux de survie ou la fonction de survie (non-survie dans ce cas). Le temps est représenté sur l'axe des x et le taux sur l'axe des y . Elle permet

d'analyser l'influence d'une variable explicative sur la durée de vie de la PME. L'estimateur Kaplan-Meier découle de l'idée selon laquelle, survivre après un temps t , c'est être en vie juste avant t et ne pas mourir au temps t . En considérant les temps d'évènements distincts T_i ($i = 1, \dots, n$) rangés par ordre croissant, la probabilité p_i de mourir dans l'intervalle $]T(i-1), T(i)]$ sachant que l'on était vivant à $T(i-1)$ est estimée par :

$$p_i = \frac{d_i}{Y_i}$$

Avec Y_i le nombre d'individus à risque de subir la fermeture de l'entreprise juste avant le temps $T(i)$ et d_i le nombre de décès en $T(i)$.

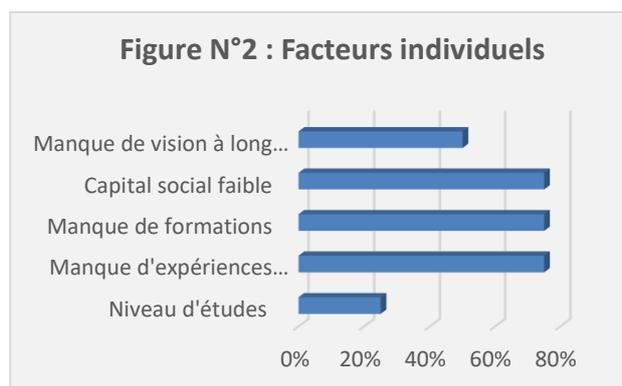
De ce qui précède, nous présentons dans les lignes qui suivent les résultats significatifs.

3. Résultats significatifs

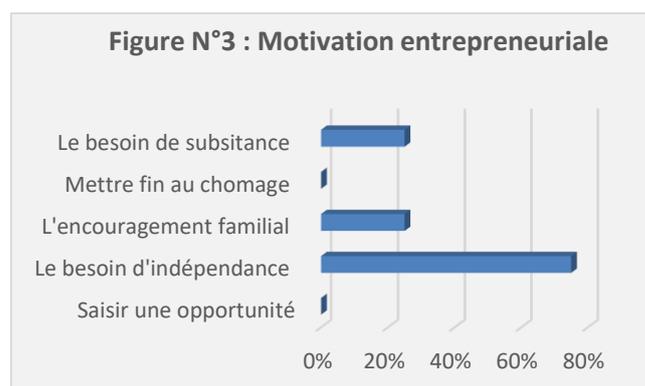
La partie suivante nous permettra de présenter et interpréter dans un premier temps les résultats qualitatifs, et en second lieu, ceux quantitatifs.

3.1. Présentation et interprétation des résultats de l'analyse qualitative

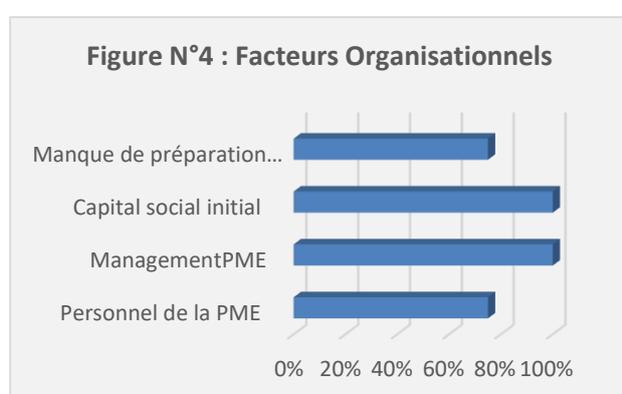
Comme évoqué ci-haut, nous avons effectué des entretiens avec 4 anciens propriétaires des PME. La durée de ces différents entretiens individuels était d'environ une heure, dont le plus long entretien a duré 1 heure et le plus court 39 minutes. Les entretiens ont eu lieu en présentiel et ont été enregistrés sur le téléphone, ensuite retranscrits sous forme de texte sur l'application Word. Par la suite, nous avons effectué l'analyse thématique. Les figures 2, 3, 4 et 5 présentent les résultats issus de l'analyse thématique.



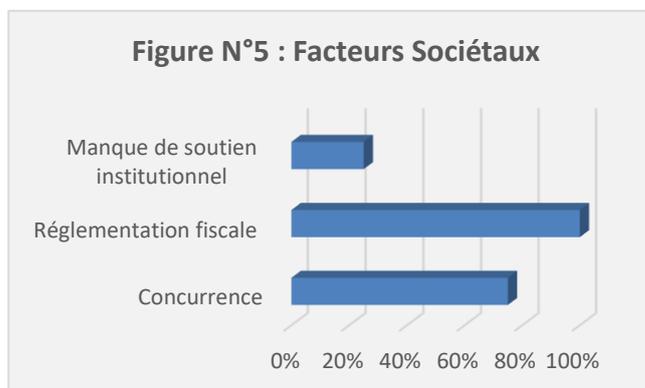
Source : Auteur à partir de Nvivo 14



Source : Auteur à partir de Nvivo 14



Source : Auteur à partir de Nvivo 14



Source : Auteur à partir de Nvivo 14

Nos entretiens nous ont permis de faire ressortir (figure 2) 75% des interviewés estiment que le manque de formations, le manque d'expériences dans les affaires et le capital social sont des facteurs explicatifs de la fermeture de leur entreprise. Pour ce qui est du manque de vision à long terme, 50% des interviewés estiment que c'est l'un des facteurs qui expliquent la fermeture de leur entreprise. En revanche, pour 75% des interviewés, le niveau d'études n'est pas un facteur qui explique la fermeture de leur entreprise.

Comme nous pouvons le lire à travers la figure 3, 75% des interviewés avaient comme motivation entrepreneuriale le besoin de l'indépendance et 25% des interviewés avaient comme motivation entrepreneuriale l'encouragement familial et le besoin de subsistance. En créant leur PME, les propriétaires ont pour objectif de réaliser ce pourquoi ils l'ont créé. Ainsi, le fait de n'avoir pas réalisé leurs attentes en termes de motivation entrepreneuriale a été un facteur important qui a expliqué la fermeture de ces PME. La motivation entrepreneuriale est par conséquent un facteur qui explique l'échec entrepreneurial des PME à Lubumbashi.

A la lecture de la figure 4, 75% des interviewés estiment que le manque de préparation à la création et le personnel de leur ancienne PME sont des facteurs qui expliquent la fermeture de

leur entreprise. Quant au capital social initial et au management de la PME, ce sont, selon tous les interviewés, des facteurs qui expliquent la fermeture de leur entreprise.

Comme il ressort de la figure 5, 100% des interviewés estiment que la réglementation fiscale est un facteur important qui est à la base de la fermeture de leur entreprise. Selon 75% des interviewés, la concurrence est un facteur à la base de leur échec. Cependant, pour 75% des interviewés, le manque de soutien institutionnel n'est pas un facteur qui explique leur fermeture. Tels sont les résultats auxquels nous avons abouti après avoir réalisé l'analyse thématique. Pour la suite, nous présenterons les résultats auxquels nous avons abouti à la suite de l'analyse de survie réalisée à travers le modèle de Cox.

3.2. Présentation et interprétation des résultats de l'analyse qualitative

Les estimations des paramètres du modèle ont permis de mettre en évidence les effets les plus importants et les plus significatifs des variables explicatives sur la variable d'intérêt.

Tableau N°3 : Présentation des résultats de l'estimation du modèle de Cox

Log Likelihood = -51,494359		LR chi2(12) = 53,95 Prob > chi 2 = 0,0000
Variabiles	Hazard Ratio (HR)	P > z
Niveau d'études	.6959341	0.550
Expérience dans les affaires	2.78 ^e +08	0.000
Formation entrepreneuriale	.4272758	0.598
Motivation entrepreneuriale	2.068985	0.240
Vision à long terme	.956353	0.976
Appartenance à un réseau professionnel	5.65 ^e -09	0.000
Personnel de la PME	1.285504	0.784
Capital social initial	.3177504	0.100
Préparation à la création	3.70 ^e -09	0.000
Management de la PME	7.53e+07	.
Réglementation fiscale	1.18e-08	0.000
Concurrence	.4343185	0.431
Soutien institutionnel	1.214831	0.795

Source : Auteur à l'aide des résultats de *STATA 18*

- La probabilité fondée sur une loi de Khi carré à 12 degrés de liberté (ddl) est significative, elle est de 0.0000, ce qui veut dire que notre modèle est globalement significatif.
- Hazard ratio (HR) : c'est une mesure de l'effet d'une variable explicative sur le risque instantané d'un événement d'intérêt. En d'autres termes, il permet d'analyser l'effet d'une variable explicative sur la survenue de l'évènement, qui est la fermeture de la PME. Il indique les variables explicatives ou les facteurs qui affectent le plus la non-survie des PME (Manal, 2020). Comme cela ressort clairement du tableau ci-haut, les facteurs qui affectent

le plus la non-survie des PME Lushoises sont : la motivation entrepreneuriale avec un Hazard ratio (HR) de 2,07%, le personnel de la PME avec un HR de 1,29%, le soutien institutionnel avec un HR de 1,21%, la vision à long terme avec un HR de 0,96%, le niveau d'études avec un HR de 0,69%, la concurrence avec un HR de 0,43% et la formation entrepreneuriale avec un HR de 0,43%. Pour savoir lesquelles parmi ces variables expliquent la non-survie des PME, l'on se réfère à la p-value.

- P-value : est une valeur qui renseigne sur la significativité de la variable. Autrement dit, elle permet de savoir si une variable explicative impacte significativement ou non la variable expliquée. Pour ce qui est de son interprétation, une p-value inférieure au seuil de confiance qui est de 5% dans notre étude, indique que la variable explicative a un impact significatif sur la variable expliquée et le cas contraire, si la p-value est supérieure au seuil de 5%. C'est également sur base de la p-value que l'on dira qu'une hypothèse est confirmée ou infirmée (Manal, 2020).

A la lecture du tableau 3, seules 4 variables ou facteurs expliquent significativement la non-survie des PME Lushoises. Il s'agit des variables : expérience dans les affaires, appartenance à un réseau professionnel, préparation à la création et réglementation fiscale. Ces dernières ont un impact très significatif sur la fermeture de la PME, leur non-survie au-delà de 5 ans, en raison de leur p-value qui est inférieure au seuil de 5%. En revanche, les autres variables ne présentent pas un impact significatif sur la fermeture de la PME, étant donné la valeur de leur p-value qui est supérieure au seuil de 5%.

La réglementation fiscale exerce un effet néfaste sur la survie des PME Lushoises avec une p-value de 0,000. La taxinomie élevée, nombreuse, des impôts et taxes s'avère être un obstacle important à la survie des PME Lushoises. C'est d'ailleurs un résultat qui, dans le contexte de la ville de Lubumbashi, n'est pas contre-intuitif. La plupart d'entre elles se plaignent du poids de plus en plus asphyxiant des taxes. Ainsi, la majorité des PME Lushoises naissent et disparaissent suite au poids de la pression fiscale. Pour chaque nouvel impôt ou taxe supplémentaire auquel est soumise une PME, le risque de fermeture de la PME se voit augmenté. A cet effet, la fiscalité exerce un effet néfaste sur l'esprit entrepreneurial dans la ville de Lubumbashi.

L'expérience dans les affaires est également un facteur important qui explique la non-survie des PME Lushoises, avec une p-value de 0,000. Lorsque la PME Lushoise est dirigée par un propriétaire novice, c'est-à-dire sans expérience préalable dans les affaires, la non-survie de cette première est assurée. Ce résultat sous-entend que l'esprit entrepreneurial est un apprentissage.

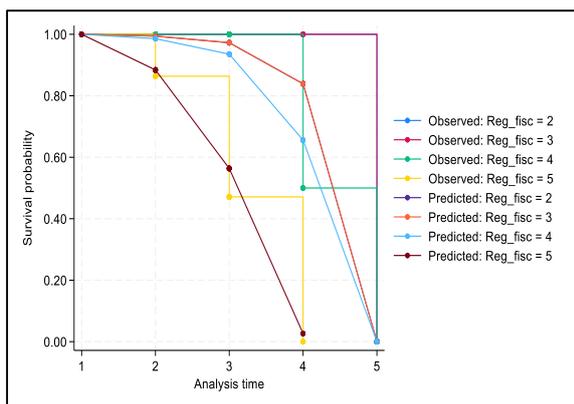
Autrement dit, il s’acquiert avec de l’expérience. Cette dernière s’acquiert avec la pratique, les formations. Ainsi, lorsque la PME Lushoise est créée et dirigée par une personne qui n’a pas d’expérience, elle a peu de chance de survivre.

L’appartenance à un réseau professionnel, avec une p-value de 0,000 est aussi l’un des facteurs qui explique la fermeture des PME. La non-survie des PME Lushoises repose également sur un faible réseau. Ce dernier par conséquent, est un élément important qui réduit les chances de survie des PME Lushoises au-delà de 5 ans d’existence.

Enfin, le dernier facteur qui explique la fermeture des PME est la préparation à la création, avec une p-value de 0,000. La préparation à la création fait référence à la réalisation d’une étude de marché préalable. L’absence d’une étude de marché compromet donc les chances de survie des PME Lushoises. Lorsque la PME, avant la création, ne réalise pas une étude de marché solide, elle réduit les chances de sa survie.

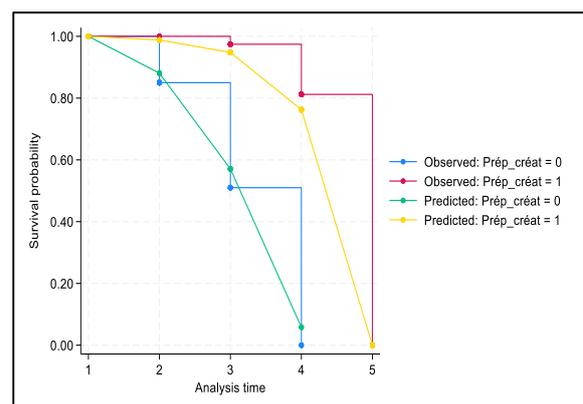
Pour illustrer de quelle manière ces facteurs influencent la durée de vie des PME, nous avons fait recours à la courbe de Kaplan-Meier. C’est une courbe, un graphique de la fonction de Kaplan-Meier qui est utilisée pour analyser la durée de vie. Dans le cas échéant, cette courbe montre la probabilité de fermeture de la PME Lushoise au fil du temps, en fonction des variables explicatives ou des facteurs explicatifs. Les figures 6 à 9 montrent l’influence de chaque variable sur la durée de vie des PME.

Figure N°6 : Variable réglementation fiscale

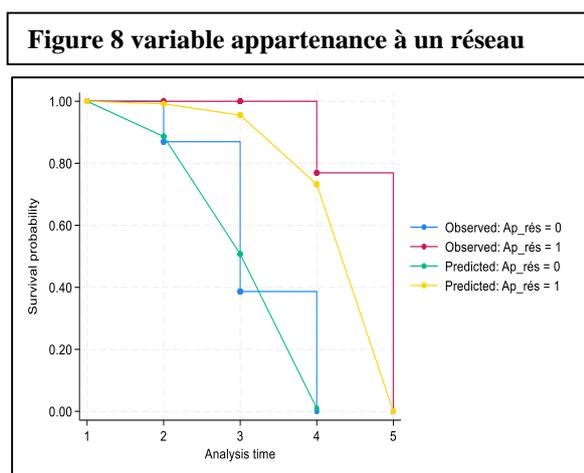


Source : Auteur à l’aide de *STATA 18*

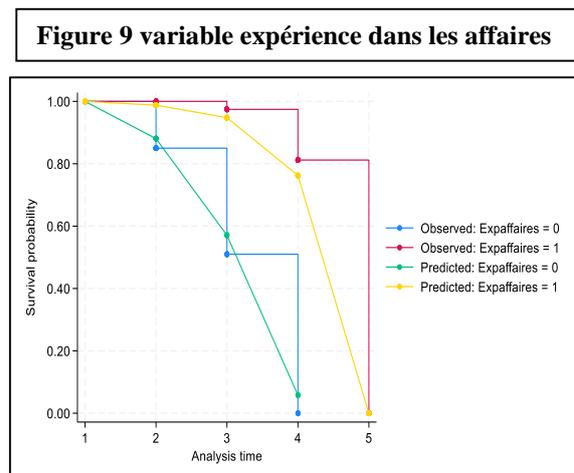
Figure N°7 : Variable préparation à la création



Source : Auteur à l’aide de *STATA 18*



Source : Auteur à l'aide de *STATA 18*



Source : Auteur à l'aide de *STATA 18*

La figure 6 illustre qu'une PME, au bout de 5 ans, ne pourra pas survivre, avec une réglementation fiscale contraignante. Cette dernière réduit la durée de vie des PME et conduit à leur fermeture.

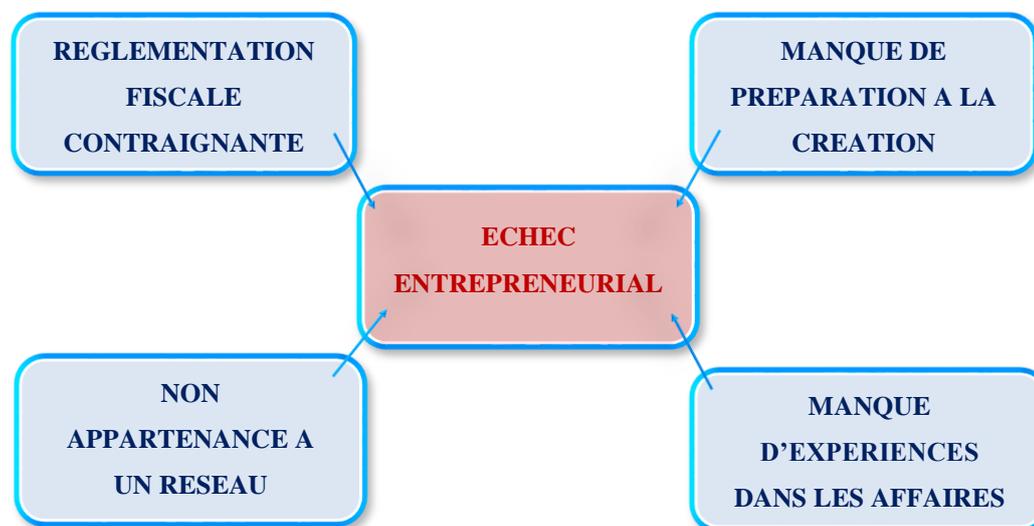
La figure 7 quant à elle nous renseigne qu'une PME Lushoise qui n'a pas réalisé une étude de marché, ne pourra pas survivre au-delà de 5 ans. Le manque de préparation à la création diminue la durée de vie de la PME Lushoise, et entraîne sa fermeture.

Il ressort de la figure 8 que l'appartenance à un réseau professionnel est un facteur important qui explique l'échec entrepreneurial des PME. En effet, Une PME Lushoise qui n'a pas un réseau professionnel, aura du mal à survivre plus de 5 ans à dater de sa création.

A la lecture de la figure 9, l'expérience dans les affaires est un facteur important qui explique l'échec entrepreneurial des PME Lushoises. Le fait de se lancer dans les affaires sans pour autant compter une expérience fait en sorte que la PME ne survivra pas au-delà de 5 ans.

Ainsi donc la figure 10 illustre le modèle de la non-survie d'une PME Lushoise au bout de 5 ans au seuil de signification de 5% au travers le modèle de régression de Cox. Ce modèle repose sur 4 grands piliers à savoir : la réglementation fiscale contraignante, le manque de préparation à la création, le manque d'expériences dans les affaires et la non-appartenance à un réseau professionnel.

Figure N° 10 Archétype d'une PME Lushoise qui connaîtra l'échec entrepreneurial dans les 5 premières années



Source : Auteur à l'aide des résultats de la régression du modèle de Cox

Les résultats auxquels nous avons abouti révèlent également l'existence des variables parasites. Il s'agit de (du) : manque de clients, perte de la clientèle, non recouvrement des créances, charges (frais de loyer) et conflits entre associés. Cela nous introduit à la discussion des résultats.

4. Discussion des résultats

Sur base des résultats obtenus de l'analyse thématique et de l'estimation du modèle de cox, nous disons que toutes nos hypothèses sont confirmées. Par conséquent, les facteurs individuels, organisations et sociétaux, sont des facteurs qui expliquent l'échec entrepreneurial des PME dans la ville de Lubumbashi.

Nos résultats obtenus à l'issue de l'analyse qualitative semblent cohérents avec certains travaux traitant de l'échec entrepreneurial (Amghar et al., (2022) ; Ndzie A., (2019) ; Sambou C., (2019) ; Cooper A. et al., (1997) ; Manzani et al., (2018) selon lesquels l'insuffisance du capital, les formations entrepreneuriales, la forte concurrence dans le secteur, la pression fiscale, une réglementation contraignante, la carence en formation, en expérience et réseau social, ainsi que la motivation entrepreneuriale, sont des facteurs qui expliquent l'échec entrepreneurial des PME. Ils rejoignent également ceux de Molou et al. (2020) selon lesquels une main d'œuvre incompétente, la mauvaise gestion sont des facteurs qui expliquent l'échec entrepreneurial des PME. Enfin, nos résultats vont aussi dans le même sens que ceux de Duchesneau & Gatner (1990). Ces derniers aboutissent aux résultats selon lesquels, les PME américaines ayant connu



l'échec entrepreneurial manquaient une vision à long terme, et étaient caractérisés par un manque de préparation à la création.

Cependant les résultats contredisent en partie ceux de Cooper A. et al., (1997) ; Abriane & Aazzab, (2016) ; Amghar et al.,(2022) ; Manzani et al.,(2018) pour ce qui est du niveau d'études et du soutien institutionnel. Contrairement à ces études, le niveau d'études n'est pas un facteur explicatif de l'échec des PME Lushoises, encore moins le manque de soutien institutionnel.

Les résultats auxquels nous avons abouti à l'issue de l'analyse quantitative sont en phase avec ceux de Amghar et al., (2022) ; Sambou C.,(2019) ; Cooper A. et al., (1997) ; Duchesneau & Gatner, (1990) selon lesquels la pression fiscale, la carence en expérience et en réseau professionnel, le capital humain, le manque de préparation à la création, sont des facteurs qui expliquent l'échec entrepreneurial des PME.

Contrairement aux résultats de Amghar et al., (2022) ; Sambou C., (2019) ; Molou et al., (2020) ; Manzani et al., (2018) ; Duchesneau & Gatner, (1990) ; Cooper A. et al.,(1997) ; Abriane & Aazzab, (2016) ; Amghar et al., (2022) ; Manzani et al., (2018), les nôtres soulignent que la faiblesse du capital, les formations entrepreneuriales, la forte concurrence dans le secteur, la motivation entrepreneuriale, une main d'œuvre incompetente, la mauvaise gestion et le manque de vision à long terme, le niveau d'études, le manque de soutien institutionnel, sont des facteurs qui expliquent l'échec entrepreneurial des PME à Lubumbashi.

Le résultat de cette étude menée auprès des anciennes PME de la ville de Lubumbashi conforte la littérature sur le taux de défaillance des PME, mettant en lumière les principaux facteurs qui expliquent l'échec entrepreneurial dans ce contexte. Sur le plan managérial, nos travaux sont une solution efficace aux managers en favorisant certains comportements organisationnels tels l'accès aux réseaux sociaux, l'acquisition des connaissances. Ces résultats qui se révèlent intéressants comportent toutefois des limites. Entre autres : les types d'échantillonnages qui sont non-probabilistes. Toutefois, ces limites loin de remettre en question le bien-fondé de la recherche que nous avons effectuée, constituent en même temps des pistes des travaux futurs. Les chercheurs dans le futur pourraient tirer des échantillons probabilistes et agrandir la taille de l'échantillon pourvu qu'il soit représentatif. Ces pistes de recherche enrichiront forcément la littérature et seront d'une grande utilité pour les managers désireux de se lancer avec succès à Lubumbashi.

Cette discussion des résultats nous emmène à formuler des suggestions et recommandations à l'égard des dirigeants des PME, aux institutions scolaires et universitaires, et à l'Etat Congolais.

4.1. Aux PME Lushoises

Les PME devraient :

- Investir dans des formations continues du propriétaire-dirigeant, dans les domaines tels que la gestion, la finance, le marketing. Elles peuvent également établir des partenariats avec des écoles ou des organismes de formation afin d'accéder à des programmes adaptés de formation.
- Investir dans le recrutement d'un personnel qualifié, compétent dans le domaine de l'activité de l'entreprise, et également de mettre en place des programmes de formation et de développement des compétences de leur personnel.
- S'allier à des mentors expérimentés dans le même secteur d'activité, cela afin de bénéficier de leur expertise. Ou encore, ils pourraient envisager une période de stage ou d'apprentissage avant de se lancer en tant qu'entrepreneur.
- Construire un réseau professionnel avec les différents acteurs du marché, de s'impliquer activement dans des associations professionnelles, des clubs d'entrepreneurs et de participer aux différents événements de réseautage, ce qui développera leur capital relationnel.
- Définir une vision stratégique claire, atteignable, et des objectifs précis à moyen et à long terme en se basant sur le modèle SMAART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Aligné, Réalisable, Temporellement défini).
- Réaliser une étude de marché approfondie avant le lancement de l'activité, et d'analyser régulièrement l'évolution du marché, de la concurrence et des tendances du marché.
- Différencier de la concurrence en misant sur la qualité et l'innovation continue.
- Se tenir régulièrement informés des évolutions réglementaires et fiscales, et si possible travailler en collaboration avec un fiscaliste.

4.2. Aux institutions scolaires et universitaires

Les écoles et universités pourraient :

- Développer une offre de formation dédiée à l'entrepreneuriat en incluant des cours d'entrepreneuriat, donnant accès aux incubateurs de création d'entreprises ;
- Etablir les connexions entre étudiants et entrepreneurs. *

Cela permettra de former les élèves et étudiants à l'esprit entrepreneurial et ainsi leur permettre d'acquérir une certaine expérience dans les affaires.

4.3. A l'Etat Congolais

L'Etat Congolais devrait :

- Simplifier et clarifier le cadre fiscal relatif aux PME ;
- Alléger la pression fiscale sur les PME ;
- Améliorer l'accompagnement et le conseil fiscal ;
- Assurer une meilleure coordination entre ses différentes administrations et impliquer davantage les PME dans l'élaboration des réformes fiscales ;
- Prévoir à travers le Fonds de Garantie de l'Entrepreneuriat au Congo (FOGEC), d'une part, un fonds qui va garantir le financement aux PME pour la réalisation de l'étude de marché avant la création de leur entreprise. D'autre part, de prévoir un fonds qui sera alloué aux PME afin de les soutenir dans le financement de leurs activités, étant donné la faiblesse de leur capital initial.

5. Conclusion

Cette recherche a consisté à identifier les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial des petites et moyennes entreprises dans la ville de Lubumbashi, en République Démocratique du Congo. Ce faisant, nous avons répondu à la problématique sur les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial des PME dans la ville de Lubumbashi. De cette question ont émergé 3 catégories d'hypothèses, que sont : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs sociétaux. Ceux-ci seraient les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial des PME dans la ville de Lubumbashi.

Afin d'identifier le profil des répondants, les analyses qualitatives thématique et quantitative réalisées respectivement à l'aide des logiciels Nvivo 14 et STATA 18 ont permis d'aboutir à des résultats significatifs. A l'issue de l'analyse thématique, il ressort que les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial des PME Lushoises sont les facteurs individuels, que sont : le faible capital humain et social, le manque de vision et la motivation entrepreneuriale ; les facteurs organisationnels notamment : le faible capital social initial, le manque de préparation à la création, la mauvaise gestion de la PME et le personnel incompetent de la PME ; les facteurs sociétaux entre autres : la réglementation fiscale et la concurrence dans le secteur d'activité



BIBLIOGRAPHIE

1. Aazzab, A. & Mimoun, B., 2021. Une taxonomie de l'échec entrepreneurial au Maroc : application de la classification hiérarchique. *Revue Francaise d'economie et de Gestion* , 2(8), pp. 218-239.
2. Abriane, A. & Aazzab, A., 2016. L'échec entrepreneurial: essai d'explication par la méthode des experts. *Question(s) de management*, pp. 75-81.
3. Amghar, N.-E., Mrhari, A. & Lahcen, D. A., 2022. L'échec entrepreneurial dans les nouvelles TPME: Une approche qualitative pour explorer les différentes dimensions du phénomène. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, 3(2658-8455), pp. 346-366.
4. Belaidi, A., 2022. *Méthodologie de recherche Eléments constituant un projet de recherche - mémoire ou de thèse*. Koléa: Ecole Nationale Supérieure de Management Pole Universitaire de KOLEA.
5. Caouette, O. B., 2022. *Les méthodes mixtes : le meilleur des deux mondes*. [En ligne] Available at: <https://olivierbegincaouette.yolasite.com/resources/Les%20m%C3%A9thodes%20mixtes%20-%20Atelier%20offert%20par%20Olivier%20B%C3%A9gin-Caouette.pdf> [Accès le 01 Juillet 2024].
6. Condomines, B. & Hennequin, E., 2013. Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2(5), pp. 12-27.
7. Cooper, A., Gimeno, J. & Woo, C., 1997. Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *The journal of private equity* , 1(2), pp. 13-30.
8. Creswell, J. W., Klassen, A. C., Smith, K. C. & Clark, V. L. P., 2013. *Best Practices for Mixed Methods Research in the Health Sciences*. Office of Behavioral and Social Sciences Research.
9. Cusin, J., 2008. *Survie en milieu hostile : L'étude qualitative de sujets sensibles en management*. Bordeaux, Pole Universitaire de Sciences de Gestion.
10. Davidsson, P. & Wiklund, J., 2001. Levels of analysis in entrepreneurship research : current research practice and suggestions for the future.. *Entrepreneurship Theory & Practice* , 25(4), pp. 81-100.
11. Duchesneau, D. & Gatner, W., 1990. A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of business venturing*, 5(5), pp. 297-312.
12. Gammadigbe, V., 2018. Survie des banques de l'UEMOA : les nouvelles exigences de fonds propres sont-elles pertinentes?. *Revue Economique et Monétaire*, Issue 24, pp. 9-47.
13. Halima, E. G., Abdelatif, K. & Sabéha, H., 2020. Echec entrepreneurial : cas des micros-entreprises créées dans le cadre du dispositif CNAC. *Les cahiers du MECAS*, 16(1), pp. 91-104.



14. Hoe, R. D. & Janssen, F., 2014. L'échec entrepreneurial comme voie de succès future. Dans: Gualino, éd. *Le Grand Livre de l'Economie PME 2015*. Paris: Gualino, pp. 177-191.
15. Janssen, F., 2016. *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*. 2 éd. Paris : De Boeck supérieur.
16. Kamba, M., 2016. *L'influence des petites et moyennes entreprises au développement économique de la République Démocratique du Congo*. Bydgoszcz: Université UTP des Sciences et Technologies, Faculté de Gestion, Département de la Gestion de l'Innovation Organisationnelle.
17. Khelil, N., Smida, A. & Zouaoui, M., 2018. Que signifie échouer en entrepreneuriat ? Relecture de la littérature. *Revue Internationale P.M.E*, 31(3-4), pp. 35-66.
18. Lokonde, P. O., 2022. *Modèle d'affaires canvas et pérennité des PME en environnement hostile contingences internes et externes. Cas des PME de la République Démocratique du Congo*. Thèse. Gestion et management. Paris : HESAM Université.
19. Manal, S., 2020. *L'analyse de survie et applications*. Mémoire de Master. Biskra: Université Mohamed Khider Biskra, Faculté des Sciences Exactes et des sciences de la Nature et de la Vie, Département de Mathématiques, Option Statistique.
20. Manzani, N. E., Asli, A. & Manzani, Y. E., 2018. Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines: une étude exploratoire. *Marché et organisations* , 3(33), pp. 105-144.
- 21.
22. Mignon, S., 2001. *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Paris :Vuibert .
23. Molou, L. N., Fotso, R. S. & Tchankam, J.-P., 2020. Risque d'échec entrepreneurial des PME: une explication en contexte de pays en développement. *Revue Management et avenir* , 6(120), pp. 67-88.
24. Mvemba, B. P. A. T., 2021. Problématique de l'échec entrepreneurial dans le Kongo Central : conséquences managériales et entrepreneuriales au démarrage-pérennité des TPE Kongo. *Revue internationale des Dynamiques Sociales, Mouvements et Enjeux Sociaux* (116), pp. 8-26.
25. N'da, P., 2015. *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. Paris : L'Harmattan.
26. Ndzie, A. N., 2019. Profils et compétences entrepreneuriales dans la réussite des PME en Afrique Centrale: cas du Cameroun. *Revue internationale des Sciences de Gestion* , 2(3), pp. 61-87.
27. Sambou, C., 2019. Les déterminants de la pérennité des petites et moyennes entreprises sénégalaises. *Revue d'Economie Théorique et Appliquée*, 9(2), pp. 145-164.
28. Sammut, S., 2001. Processus de démarrage en petite entreprise: système de gestion et scénarios. *Revue de l'Entrepreneuriat* , 1(1), pp. 61-76.



29. Sem, P. M. & Cornet, A., 2018. *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Éditions universitaires européennes éd. Mauritius : Beau Bassin.
30. Shepherd, D. A. & Haynie, J. M., 2011. Venture failure, stigma, and impression management : a self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal* , Volume 5, pp. 178-197.
31. Singh, S., Corner, P. & Pavlovich, K., 2007. Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organisation* , 13(4), pp. 331-344.
32. Sourisseau, Y., 2022. *Le rôle du coaching professionnel pour surmonter les obstacles à l'apprentissage par l'échec entrepreneurial : une approche exploratoire sous l'angle de l'évolution des attributions causales et du trait narcissique de l'entrepreneur*. Thèse. Bordeaux : Sciences de gestion Université de Bordeaux.
33. Tremblay, M.-D., 2007. *Facteurs de succès et d'échec des PME : le cas de cinq entreprises de design de mode*. Mémoire de Master. Montréal: Sciences de la gestion HEC Montréal.
34. Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. & Lyon, J., 2013. Life after business failure : the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of management* , 39(1), pp. 163-202.
35. Walsh, S. G., 2013. *The process of Business Failure : Internal Management Perspectives*. Galway: National University of Ireland Galway.
36. Zahraoui, B. & Taacha, E. H., 2025. L'importance d'instaurer une politique fiscale face aux risques fiscaux dans les entreprises marocaines. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, IX(1), pp. 310-325