

Echec entrepreneurial: cas des micro-entreprises créées dans le cadre du dispositif CNAC

Entrepreneurial failure: the case of micro-enterprises created within the framework of the CNAC system

EL GHAZI Halima¹

Doctorante / Laboratoire: LARMHO
Université Abou bakr Belkaid - Tlemcen
halima130@hotmail.fr

KERZABI Abdelatif

Professeur
Université Abou bakr Belkaid - Tlemcen
kerzabi57@gmail.com

HARRAR Sabéha

Maître de conférences B
Université Mohamed Ben Ahmed - Oran 2
[Sabehharrar@hotmail.fr](mailto:Sabahharrar@hotmail.fr)

Date de soumission:11-04-2020 / Date d'acceptation:31-05-2020 / Date de publication 30-06-2020

Résumé:

En Algérie, les pouvoirs publics ont mis en place de nombreux dispositifs pour lutter contre le chômage et encourager la création d'activités génératrices d'emplois et créatrices de richesse.

Néanmoins, en dépit de toute l'aide financière qui leur est accordées, nombre d'entreprises échouent et ne dépassent pas le cap des 5 années d'existence. Connaître les facteurs qui mènent à ces échecs serait bénéfique pour la CNAC afin de parer à ces échecs et encourager ses promoteurs à les éviter.

L'objectif de cet article est d'élucider les principaux facteurs qui freinent la longévité des entreprises nouvellement créées ainsi que les facteurs d'échec à prendre en compte pour réfléchir à des stratégies d'actions préventives et curatives afin de limiter le "taux de mortalité " des petites entreprises créées dans le cadre du dispositif CNAC.

Mots clés: Dispositif CNAC – Micro-entreprise - Echec – Echec entrepreneurial.

Code JEL: C80, E02, E24, J0.

¹ Auteur Correspondant : EL GHAZI Halima. E-Mail : halima130@hotmail.fr

Abstract:

Public authorities in Algeria have set up numerous mechanisms to fight unemployment and encourage the creation of employment-creating and wealth-generating activities.

However, despite all the financial support granted to them, many companies fail and do not exceed the threshold of 5 years of existence. Knowing the factors that lead to these failures would be beneficial to the CNAC in overcoming these failures and encouraging its promoters to avoid them.

The aim of this article is to elucidate the main factors that hinder the longevity of newly created companies as well as the factors of failure to be taken into account when thinking about strategies of preventive and curative actions in order to limit the "mortality rate" of small businesses created under the CNAC scheme.

Keywords: CNAC Scheme – Micro-enterprise - Failure - Entrepreneurial failure.

Jel Classification Codes: C80, E02, E24, J0.

Introduction:

Nous sommes à l'ère de mutations technologiques et commerciales qui bouleversent les sociétés dans le monde. Dans cette conjoncture de crise, il est établi que la petite entreprise est le moteur du développement économique. La PME constitue donc l'élément indispensable de la relance économique et de la promotion de l'emploi; la principale source d'innovation et le facteur essentiel du développement.

Le gouvernement algérien a entrepris plusieurs mesures administratives afin d'assurer la croissance économique en mettant en place des stratégies de développement qui visent à relancer la croissance économique et à réduire le chômage.

Conscient que la solution est plus à attendre du côté des petites entreprises que des grandes; et du rôle important joué par les micro-entreprises, l'Etat algérien a fait un grand pas à l'égard de ce genre d'entreprises.

Dans cette perspective le gouvernement algérien a instauré des dispositifs d'aide à la création d'activités dans le but de soutenir l'initiative individuelle pour créer sa propre entreprise par le biais d'institutions comme la CNAC, l'ANSEJ, L'ANGEM et l'ANDI.

Depuis la mise en place de ces institutions, le nombre des entreprises créées a connu une forte augmentation. Dans le cadre du dispositif CNAC, l'Algérie a pu enregistrer jusqu'au 1^{er} premier semestre 2019, la création de 147 500 entreprises totalisant 310 398 emplois.

Néanmoins, créer une nouvelle entreprise demeure une décision difficile et très risquée comme le constatent Khelil et Smida (2008). Et en dépit de l'apport de capitaux et malgré les efforts consentis de l'Etat envers la promotion de la micro-entreprise algérienne; cette dernière peine à se perpétuer et le taux de mortalité de ces entreprises est en augmentation. La majorité des entreprises en cessation d'activité n'ont pas dépassé le cap des cinq ans.

Et même si la mortalité des nouvelles entreprises reste un phénomène naturel autant que leur création, nous avons souhaité explorer les facteurs de l'échec entrepreneurial.

L'objectif de cet article est d'éclaircir les principaux facteurs qui freinent la pérennité des entreprises nouvellement créées ainsi que les facteurs d'échec à

prendre en compte pour limiter le "taux de mortalité " des petites entreprises créées dans le cadre du dispositif CNAC. Nous envisageons donc à travers cet article de répondre aux questions suivantes: comment peut-on expliquer l'échec des entreprises nouvellement créées malgré les actions de soutien en leur faveur? Quels sont les principaux facteurs qui ont mené à l'échec de ces entreprises? Dans quelle mesure, est-il possible de contribuer à l'explicitation du phénomène de l'échec entrepreneurial dans le cadre du dispositif CNAC pour réduire la mortalité de ces entreprises?

La première partie porte sur la définition de l'échec entrepreneurial; ses causes et ses déterminants.

La deuxième partie est consacrée à la partie pratique de cet article, nous y présentons le dispositif CNAC avec les différents résultats obtenus de l'enquête des entreprises en cessation d'activité.

I-Cadre conceptuel et fondements théoriques de l'échec:

L'échec est une notion multiple et complexe et il est lié à un ensemble de facteurs dont la compréhension devrait permettre de mieux le prévenir. Berryman (1982) assimile l'échec à la faillite; Julien (1997) mesure les écarts entre les taux d'échec et prône la nécessité d'une distinction entre échec et faillite; cette dernière étant une forme complète de l'échec qui n'est somme toute qu'un résultat négatif d'une tentative; quant à Mayaux (1990), pour lui, a échoué toute entreprise qui n'a pas répondu à sa définition du succès. Pour Shapero, c'est une occasion d'apprentissage: engendrant de grandes transformations qui permettent de prendre des décisions importantes. L'échec pousse l'entrepreneur à apprendre de ses erreurs pour corriger le tir et repartir de plus belle. Cannon et Edmondson (2001), définissent le risque d'échec entrepreneurial comme une déviation par rapport aux résultats attendus et désirés. De même pour Gulst et Maritz (2009), qui considèrent que l'échec caractérise la déviation de l'entrepreneur des attentes souhaitées.

Shepherd (2003), fournit une autre définition, en arguant que l'échec se produit lors d'une chute des revenus et/ou une augmentation des dépenses. Bruno et al., (1992), définissent le risque d'échec entrepreneurial en tant que cessation d'activité.

La définition la plus répandue consiste à réduire l'échec à la défaillance et/ou à la faillite de l'entreprise (Zacharakis et al., 1999). L'échec est le résultat de multiples causes et ses répercussions sur l'entrepreneur sont conséquentes.

1-Définition de l'échec entrepreneurial:

Ce n'est pas chose aisée de donner une définition globale et absolue du concept de l'échec. Et en dépit du nombre important des travaux traitant de l'échec, il n'existe pas encore de consensus sur ce concept.

Dans le dictionnaire, l'échec est défini comme une défaite, faillite, revers, insuccès, fiasco, malheur. Le Larousse le définit comme: *«Résultat négatif d'une tentative, d'une entreprise, manque de réussite ; défaite, insuccès, revers. Subir un échec»*

Le dictionnaire nous donne aussi 3 sens pour le verbe «Échouer»² :

- "Échouer: dans le sens de faillir" – une connotation très négative.
- "Échouer: c'est toucher le fond" – suppose que l'on ne pourra pas tomber plus bas, et contient principalement la notion de rebond.
- "Échouer: s'arrêter quelque part" – véhicule l'idée d'inertie.

² Isabelle Saladin, Présidente I&S Adviser

Dans la littérature, le concept d'échec varie selon les auteurs avec leurs objectifs recherchés, et selon les disciplines: le droit, la finance, la sociologie, l'économie, le management. Et quelque soit la discipline à laquelle ils appartiennent (Khelil et al., 2012), l'échec est en somme une défaillance. Dans ses travaux, Saporta (1994) a affirmé que le phénomène d'échec est très complexe et qu'il n'y a pas de réponse globale pour cerner le concept.

Un échec représente une déviation par rapport aux objectifs fixés. C'est le fait de ne pas parvenir aux attentes souhaitées. L'échec, en première approche, peut se définir comme l'action de ne pas atteindre le but escompté. Il est alors la renonciation à un projet de création d'entreprise ou à la dissolution d'une société nouvellement créée.

L'échec entrepreneurial pourrait être défini comme l'arrêt des activités d'une entreprise car le seuil minimum de viabilité économique souhaité par l'entrepreneur n'a pas été atteint (Ucbasaran et al., 2012). Suivant cette idée et en introduisant la notion de soutien, Khelil et al. (2012), suggèrent que: «L'échec entrepreneurial se manifeste par l'entrée de la nouvelle entreprise dans la spirale de la défaillance financière et/ou par l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception. A défaut d'un soutien financier et/ou moral, cet entrepreneur peut voir son entreprise disparaître».

L'échec entrepreneurial revêt donc une dimension multiple:

-Psychologique: la non-concrétisation des objectifs tracés et aspirations souhaitées engendrent la déception personnelle du fondateur qui mène par la suite à l'échec de l'entreprise.

-Économique: centrée sur les ressources qui favorisent la performance de l'entreprise.

-Organisationnelle: liée aux problèmes rencontrés dans l'organisation et le management de l'entreprise portant en général sur la stratégie, l'organisation du travail, etc.

-Structurelle: liée à l'environnement économique, réglementaire et politique dans lequel évolue l'entreprise.

Pour bien cerner le phénomène d'échec dans le cas des micro-entreprises algériennes créées dans le cadre du dispositif CNAC, nous avons retenu la définition suivante: L'échec entrepreneurial est défini comme la cessation d'activité de l'entreprise; l'entrepreneur n'ayant pas atteint le seuil de rentabilité économique envisagé lors du démarrage.

2-Déterminants et facteurs de l'échec:

Depuis la crise de 1929, les chercheurs anglo-saxons se sont intéressés au phénomène de l'échec. Plusieurs approches ont été développées, tantôt prédictives tantôt préventives, leur postulat de base indique que le risque de défaillance s'inscrit dans les comptes annuels plusieurs années avant la date de cessation de paiement (Khelil et al., 2012); ces approches sont fondées sur des variables financières et des données comptables. Ces approches dites traditionnelles restent embryonnaires et non historiques.

Les approches les plus récentes s'intéressent à la personne de l'entrepreneur. A cet effet, l'analyse des variables non financières comme l'âge de l'entrepreneur, son niveau d'instruction, ses expériences professionnelles, ses motivations ainsi que son appartenance familiale sont privilégiées. En dépit de toutes ces recherches, les

résultats obtenus restent mitigés et ne contribuent pas à comprendre la nature ou le nombre de facteurs à l'origine de l'échec.

La littérature recense une multitude de facteurs d'échec des entreprises et principalement celles nouvellement créées; nous citons ci-dessous les plus récurrents:

-Manque de formation en entrepreneuriat qui aigüise la performance entrepreneuriale et le manque d'expérience dans le même secteur d'activité.

-Manque de compétences en gestion qui permettent de définir un modèle économique viable sur le long terme afin d'assurer la survie et le succès des entreprises par la connaissance des notions telles que: trésorerie, fonds de roulement, évaluation du besoin en fonds de roulement, gestion des stocks, charges fixes et variables, etc.

-Manque de compétences techniques qui affectent la pérennité de l'entreprise par la mauvaise qualité du produit et sa mise en valeur, la faible productivité et rentabilité. Ce manque de savoir-faire en termes de production, de techniques de commercialisation: ne peut que freiner l'évolution de l'entreprise.

-Les carences relationnelles relatives au chef d'entreprise. Si ce dernier n'est pas à l'écoute de son environnement et ne travaille pas en réseau pour recueillir des informations auprès de ses clients et de ses fournisseurs pour saisir les opportunités; il lui sera difficile de préparer l'avenir et de prévoir les risques.

-Mauvaise gestion financière et du contrôle de la trésorerie préalable au succès de toute entreprise.

-Difficulté d'accès aux marchés, éléments essentiels à toute économie concurrentielle et source de survie de toute entreprise. Ou un marché trop petit où l'entrepreneur néglige la prospection de nouveaux clients potentiels pour faire vivre et durer son entreprise.

-Manque de ressources financières ou mauvaise gestion de ces ressources par l'utilisation des biens de l'entreprise à des fins personnelles et la non séparation de l'argent de l'entreprise de celui de l'entrepreneur.

-Des charges fiscales et parafiscales importantes, des charges fixes ou variables trop élevées, ajoutées aux différentes assurances, entravent l'évolution de l'entreprise en réduisant de façon drastique les liquidités dont elle dispose.

Toutefois, quelles que soient les raisons à l'origine de l'échec entrepreneurial, il ne faut pas perdre de vue que ce n'est pas une fatalité. Au contraire, l'échec peut être constructif, et il est judicieux d'en tirer les enseignements afin de pouvoir rebondir de nouveau.

II- LE DISPOSITIF CNAC:

Dans le cadre des divers programmes initiés par les pouvoirs publics et consacrés à la lutte contre le chômage et la précarité de l'emploi, la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC)³, met à la disposition des chômeurs âgés de 30 à 55 ans le dispositif⁴ de soutien à la création et l'extension d'activités pour la prise en charge de leurs projets. Si au lancement du dispositif, l'âge se situait entre 35-50 ans; cette tranche s'est élargie pour couvrir ceux dont l'âge varie entre 30-50 ans.

³ Organisme étatique sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, créé par décret exécutif N° 94-188 du 06 Juillet 1994

⁴ Décret présidentiel N°03-514 du 30 Décembre 2003

Le 26 Janvier 2019, le ministre du travail a annoncé une troisième modification et la prolongation de la tranche d'âge de 30-55 ans.

Dans le cadre de ce dispositif, la CNAC contribue au financement triangulaire (CNAC- Banque- Entrepreneur) du projet d'investissement dont le montant maximal est de 10 millions de DA. Comme elle peut accorder des avantages fiscaux pour les projets autofinancés par les promoteurs.

Le montage financier du projet d'investissement est constitué d'un apport personnel de l'entrepreneur, d'un prêt non rémunéré (PNR) accordé par la CNAC de l'ordre de 29% ou 28% selon le seuil du montant global de l'investissement et d'un prêt bancaire représentant 70% du coût de l'investissement

Le montage financier d'un projet d'investissement Niveau 1

Coût global Inférieur ou égal à 5 millions de DA	Apport personnel	Prêt non Rémunéré CNAC	Prêt Banque
	1%	29%	70%

Le montage financier d'un projet d'investissement Niveau 2

Coût global de 5 à 10 millions de DA	Apport personnel	Prêt non Rémunéré CNAC	Prêt Banque
	2%	28%	70%

Les fonds propres sont apportés en nature ou en numéraire. Le Prêt Non Rémunéré n'est accordé qu'une seule fois, au moment du lancement du projet. Exceptionnellement et sous certaines conditions, il peut être accordé une seconde fois pour financer l'extension de certaines activités.

La CNAC peut aussi accorder sous certaines conditions, des PNR supplémentaires d'un montant de 500.000 DA, aux entrepreneurs pour la prise en charge du loyer des locaux destinés à la création d'activités de production de biens et de services (PNR LO) ou pour l'acquisition de véhicules ateliers (PNR VA) pour certains métiers; ou d'un montant de 1.000.000 DA aux diplômés de l'enseignement supérieur pour la prise en charge du loyer de cabinets groupés (PNR CG) de certaines fonctions libérales.

En ce qui concerne le prêt bancaire, un différé de 03 années est accordé pour le remboursement du principal du crédit bancaire.

1-Les conditions d'éligibilité au dispositif 30-50 ans CNAC:

Toute personne intéressée par le dispositif CNAC, doit satisfaire aux conditions suivantes:

Etre âgé de 30 à 50 ans- Etre de nationalité algérienne- Ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction de la demande d'aide- Ne pas exercer une activité pour propre compte- Être inscrit auprès des services de l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) comme demandeur d'emploi, ou être allocataire CNAC- Jouir d'une qualification professionnelle et/ou possédant un savoir-faire en rapport avec l'activité projetée- Participer au montage financier de son projet- Ne pas avoir déjà bénéficié d'une mesure d'aide au titre de la création d'activité.

Les prêts bancaires obtenus sont éligibles à la bonification. La bonification des taux d'intérêt sur les crédits d'investissements consentis par les banques aux chômeurs promoteurs est fixée à 100%

2-Les intervenants dans le dispositif:

-La Caisse Nationale d'Assurance Chômage: Outre la possibilité de participer au financement de la création d'activité de biens et de services par les chômeurs, âgés de 30 à 55 ans, notamment par l'octroi des prêts non rémunérés, la caisse a également pour missions:

La gestion des dotations du fonds national, notamment les aides à la bonification des taux d'intérêts;

Le soutien, le conseil et l'accompagnement des bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs activités;

Le suivi des investissements réalisés.

-Les Comités locaux de sélection, de validation et de financement des projets: Il est créé au niveau des antennes locales de la CNAC, des comités de sélection, de validation et de financement des projets, présidés par les directeurs des agences locales de la CNAC.

-Les Commissions nationales de recours: Il est créé au niveau de la Direction Générale de la CNAC, une commission nationale de recours, chargée de statuer sur les recours présentés par les promoteurs, dont les projets ont été rejetés par les comités de sélection, de validation et de financement au niveau des wilayas.

-Le Fonds de caution mutuelle de garantie des risques crédits des investissements des chômeurs promoteurs âgés de 30 à 55 ans: Il a pour objet de garantir les crédits consentis par les banques aux chômeurs promoteurs âgés de 30 à 55 ans, adhérents à ce fonds. Ce dernier couvre la défaillance de remboursement des crédits octroyés et portera sur les créances restant dues en principal et intérêts à la date de déclaration du sinistre à hauteur de 70%.

-Les Banques: Participent au financement des projets à hauteur de 70%.

III- Analyse des facteurs d'échec: cas des entrepreneurs de la CNAC:

L'analyse des déterminants d'échec des entreprises est multidimensionnelle dans la mesure où elle implique plusieurs facteurs. De nombreuses études ont tenté de classer ces facteurs. D'après Sammut (2001), il existe trois catégories de risque d'échec: Facteurs liés à l'entrepreneur (manque d'expérience; manque de compétences; formation insuffisante, etc.), Facteurs relatifs à l'environnement: (niche stratégique impropre, difficulté de ciblage de la clientèle, diversification, insuffisante de la clientèle) et les facteurs relatifs aux ressources: (capitaux propres insuffisants, crise de liquidité) ainsi qu'à l'organisation (équipe inefficace; manque d'esprit d'équipe; manque de cohésion)

1-Méthodologie:

Les entreprises objet d'études sont toutes des entreprises qui ont bénéficié du dispositif CNAC dans la wilaya de Tlemcen et qui n'ont pas réussi à percer au-delà de cinq années d'existence et se sont retirées du marché à la suite d'une cessation d'activité.

Pour collecter les données, nous avons effectué une enquête auprès de 30 entreprises en cessation d'activité. Le choix de ces entreprises s'est fait sur la base d'une liste fournie par l'agence CNAC de Tlemcen.

Notre enquête a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs auprès de 30 entrepreneurs. D'autres entretiens ont été effectués auprès des accompagnateurs de la CNAC chargés du suivi de ces entreprises afin de compléter l'enquête et cerner au mieux les facteurs d'échec.

D'après la revue de littérature nous analysons les facteurs d'échecs des entreprises sous deux dimensions. A ce titre notre questionnaire comporte trois volets:

1-Identification de l'entreprise: ce volet nous fournit des données de cadrage de l'entreprise et est constitué de six questions portant sur le nombre d'emplois - le secteur d'activité - la localisation - le genre de l'entrepreneur - l'âge de l'entrepreneur et sa situation matrimoniale.

2-Dimension liée à l'environnement: Le cadre institutionnel et réglementaire - Le degré de concurrence - les relations contractuelles avec les fournisseurs.

3-Dimension liée à l'entrepreneur: pour cerner cette dimension huit questions ont été posées concernant aussi bien le profil du dirigeant (expérience- formation...) que son mode de gestion et ses traits de caractère.

a- Caractéristiques des entreprises de l'échantillon:

Cette partie est consacrée à des analyses descriptives qui permettent de dégager les caractéristiques globales des entreprises échantillonnées.

Le tableau suivant résume les différentes variables permettant de donner un aperçu général sur les entreprises enquêtées:

Variables analysées	Effectif / pourcentage
Effectif	Moyenne 02
Secteur d'activité	Industrie 07%
	Transport 63%
	BTPH 17%
	Services 13%
Localisation	Chef lieu 24%
	Banlieue 18%
	Périphérie 50%
	Périphérie éloignée 08%
Sexe de l'entrepreneur	Masculin 90%
	Féminin 10%
Age de l'entrepreneur	30-35ans 14%
	35-40 ans 46%
	40-55 ans 40%
Situation matrimoniale	Célibataire 33%
	Marié(e) 63%
	Divorcé(e) 04%

Source: établi par les auteurs

D'après le tableau, nous constatons que l'échantillon est composé de très petites entreprises. Leur effectif se compose en moyenne de **02** employés.

Ces entreprises qui ont échoué n'ont pas pu agrandir leur affaire et sont restées dans leur taille de départ.

D'après les résultats, notre échantillon est composé essentiellement des activités relevant du secteur des transports 63%, industrie 7% et les services 13%. Cette répartition reflète la tendance entrepreneuriale où on enregistre une forte part de l'activité de transport.

La moitié des entreprises enquêtées sont localisées en périphérie. Les autres localisations se trouvent essentiellement au chef lieu de la wilaya (commune de Tlemcen) avec 24%, les entreprises localisées dans les communes lointaines

n'étaient pas faciles à atteindre par notre enquête ce qui justifie leur faible part dans la composition de notre échantillon 8%.

Les données relatives à l'entrepreneur révèlent que 90% d'entre eux, sont des hommes et 10% seulement sont des femmes. Leur âge varie entre 30 à 55 ans tel qu'exigé par le dispositif mais la plupart des entrepreneurs se situent dans la tranche d'âge de 35 à 40 ans (46%) ou 40 à 55ans (40%). Cette structure par âge explique la répartition des entrepreneurs par situation matrimoniale où on compte 63% des entrepreneurs mariés contre 33% célibataires et 04% divorcés.

b-Analyse des dimensions de l'échec des entreprises:

Dans cette partie nous analysons les réponses des entrepreneurs afin de dégager les principaux facteurs d'échec.

1-La dimension liée à l'environnement:

Ce dernier englobe à la fois les contraintes institutionnelles et administratives et celles liées au contexte de la concurrence ainsi que les relations contractuelles avec les fournisseurs et les clients.

Cette partie de l'enquête a été structurée autour de quatre questions principales et a dégagé huit variables liées à l'environnement et qui influencent directement l'échec des entrepreneurs.

Le tableau ci-dessous résume les réponses des entrepreneurs

Sous thème	Variables	Effectif		
		Faible	Moyen	Fort
Obstacles institutionnels	Lourdeurs administratives	13%	25%	62%
	Méconnaissance de la réglementation	53%	37%	10%
	Manque d'efficacité dans l'accompagnement	11%	30%	59%
	Difficultés d'accès à des crédits supplémentaires (pour l'exploitation et l'extension)	26%	32%	42%
Degré de concurrence	Fort	57%		
	Moyen	32%		
	faible	11%		
Relations contractuelles avec les clients	-Forte dépendance envers un nombre limité de clients	72%		
	-Difficultés à trouver de nouveaux clients	68%		
Relations avec les fournisseurs	-Facilités à l'approvisionnement	54%		

Source: établi par les auteurs

L'analyse du tableau ci-dessus indique la forte influence des obstacles institutionnels sur les entreprises. Les entrepreneurs enquêtés éprouvent la lourdeur des procédures administratives, 62% d'entre eux affirment que les démarches à entreprendre lors de la création et au cours des premières années d'existence sont lentes et assez lourdes.

La méconnaissance de la réglementation ne semble pas gêner les entrepreneurs. 53% d'entre eux affirment avoir une bonne connaissance des lois régissant leurs activités. Seulement 10% ne connaissent pas assez le cadre réglementaire.

Par contre, le manque d'efficacité de l'accompagnement prodigué constitue un obstacle à la survie des jeunes entreprises. Malgré le dispositif CNAC qui offre aux entrepreneurs par le biais des conseillers animateurs, un accompagnement sur une période de trois ans dans les phases de pré-démarrage et démarrage des projets, les

entreprises pointent du doigt la faiblesse des mesures d'accompagnement (59% estiment que l'accompagnement est faible). Il est à noter que le rôle de l'accompagnement des jeunes entreprises est déterminant pour réduire le risque de leur disparition, notamment dans les cinq premières années de l'exercice.

D'après nos discussions avec les cadres de la CNAC, la mission de l'accompagnement consiste à répondre aux besoins et aux attentes des jeunes promoteurs en matière de montage financier, de formation, et de relations. Mais il s'avère que la démarche d'accompagnement se veut globale et ne répond pas parfaitement aux besoins spécifiques des entreprises.

L'un des éléments évoqués par les entrepreneurs ayant échoué dans leur affaire est la difficulté d'accès à des crédits supplémentaires pour assurer leur exploitation et leur pérennisation. 42% des réponses à cette question soulèvent le problème d'insuffisance de crédits et le refus des banques de leur accorder des prêts supplémentaires. D'après nos entretiens avec les accompagnateurs, les banques ne sont pas toujours prêtes à financer des projets n'ayant pas fait leur preuve sur le marché et qui sont encore débiteurs des crédits d'investissement qui leur ont été accordés.

Outre les difficultés institutionnelles, la concurrence ne joue pas en faveur des entreprises. 57% des enquêtés estiment que le degré de la concurrence est fort, 32% affirment avoir un cadre concurrentiel moyen. Et seulement 11% ne sont pas touchés par la présence de concurrents inquiétants dans leur activité.

D'après nos entretiens, les entrepreneurs annoncent qu'ils affrontent une concurrence de plus en plus vive sur le marché. Ne disposant pas de stratégies fiables pour faire face à leurs concurrents, les jeunes entreprises se trouvent rapidement bloquées entre l'augmentation de leurs coûts de production d'une part, et la non flexibilité des prix appliqués d'autre part. D'une manière générale, les entreprises ne sont pas flexibles et ont du mal à s'adapter aux circonstances, et à créer de nouveaux créneaux.

Il n'est pas sans utilité de rappeler que dans le cadre du dispositif CNAC quelques secteurs ont été fortement sollicités pour le financement, notamment le transport des marchandises. Ce qui a rendu très rude voire déloyale la concurrence.

Le problème de la concurrence se manifeste également par la forte dépendance envers un nombre limité de clients. 72 % des entrepreneurs ont une clientèle limitée et 68% annoncent leur incapacité à trouver une nouvelle clientèle.

En ce qui concerne l'approvisionnement et la relation avec les fournisseurs, il semble que les entrepreneurs s'en sortent mieux. 54% déclarent avoir une facilité d'accès à l'approvisionnement. Dans le cas des entreprises financées dans le cadre du dispositif CNAC, le problème des fournisseurs ne se pose pas autant que celui des clients. Effectivement, les entrepreneurs ont accès à un fichier des fournisseurs mis à leur disposition par la CNAC et sont bien informés quant aux fournisseurs grâce au réseau tissé par leurs soins à travers l'association FNJE⁵ (la fédération

⁵ Parmi les objectifs fixés par la FNJE, qui ambitionne de devenir le porte-parole de la jeunesse algérienne auprès des instances officielles, figurent la formation qualifiante et professionnelle des porteurs de projets dans tous les secteurs d'activité, la création d'un réseau d'affaires constitué de jeunes managers, l'instauration d'un environnement propice au développement de la micro entreprise par la mise en place des conditions nécessaires et la mise en relation les différentes institutions et acteurs de l'économie.

nationale des jeunes entrepreneurs) qui œuvre à aider et solutionner les problèmes rencontrés par ces entrepreneurs.

2-La dimension liée à l'entrepreneur:

De part le rôle de l'entrepreneur dans l'entreprise, l'analyse de son profil et de ses modes de gestion est indispensable pour la compréhension des facteurs d'échec de l'entreprise. Ces derniers sont largement débattus par la littérature et sont généralement liés au profil de l'entrepreneur (expérience, formation,) et aux traits de caractère de l'entrepreneur (motivation, appartenance à une famille d'entrepreneurs).

Bien que l'âge; tel que prouvé par la majorité des études; constitue un élément central dans la survie de l'entreprise, nous ne nous sommes pas penchés sur ce facteur étant donné que le dispositif CNAC est destiné aux personnes âgées de 30 à 55 ans.

La partie de l'enquête consacrée à l'entrepreneur est résumée dans le tableau suivant:

	Variables	Pourcentage
Profil de l'entrepreneur	Formation dans le domaine	
	Oui	45%
	Non	55%
	Expérience	
	Sans expérience	23%
	Courte expérience	42%
	Longue expérience	35%
	Niveau d'instruction	
	Primaire	30%
	Moyen	35%
Secondaire	23%	
universitaire	12%	
Mode de gestion	Réseau relationnel	
	Moyen	69%
	Bon	31%
	Etude de marché	
	Oui	28%
	Non	72%
	Tenir une comptabilité	
Oui	87%	
Non	13%	
Traits de caractères de l'entrepreneur	Motivation	
	Oui	37%
	Non	63%
	Prise de risque	
	Faible	42%
Moyenne	36%	
Forte	22%	

Source: établi par les auteurs

Le profil des entrepreneurs ayant échoué dans leur affaire et accepté de répondre à nos questions indique qu'il s'agit d'entrepreneurs très peu instruits: 65% ont un niveau primaire ou moyen, 23% ont fait le lycée et seulement 12% ont un niveau universitaire.

Outre le niveau d'instruction, la formation des entrepreneurs est très limitée. Bien que 45% des répondants affirment avoir été formés dans le domaine, les accompagnateurs de la CNAC nous ont expliqué qu'il s'agit d'une formation de courte durée (pas approfondie) à caractère général et qui ne répond pas aux spécificités du métier ou de l'activité de l'entrepreneur. D'après nos interlocuteurs, le diplôme exigé est en rapport avec l'activité afin de justifier ses qualifications pour bénéficier du dispositif, chose qui a conduit les entrepreneurs à valider leurs acquis auprès des centres de formation pour une durée très courte.

Contrairement à la formation, les entrepreneurs misent plus sur leur expérience dans le domaine de l'activité en rapport avec leur projet afin de réussir leur affaire. Leurs réponses font entendre que la connaissance du terrain les a poussés à créer leurs entreprises.

D'après les résultats, nous constatons que 77% ont une moyenne ou une bonne expérience. Ce taux élevé s'explique par le fait que les entrepreneurs interrogés ont un âge de plus de 35 ans (86% des répondants appartiennent à la tranche d'âge de 35 à 50 ans). Cette expérience jugée assez bonne n'était pas suffisante pour pouvoir prolonger la longévité de l'entreprise car la majorité des entrepreneurs se sont rués vers l'emprunt sans veiller à bien murir leur idée de projet et de s'assurer de sa viabilité. D'après les entrepreneurs, ils ont certes occupé des postes dans leur domaine d'activité, mais ils n'étaient pas initiés en matière de gestion et de techniques. Ces carences et cette non maîtrise s'expliquent par le fait qu'ils sont passés directement à l'acte de création sans aucune compétence en matière de management.

L'expérience professionnelle des entrepreneurs leur a permis de tirer partie du réseau relationnel qu'ils ont pu tisser dans leurs anciennes fonctions. Tous les répondants déclarent qu'ils ont un réseau relationnel: 69% d'entre eux le jugent moyen et 31% le jugent bon.

L'étude de marché est un élément déterminant dans la survie de l'entreprise. Nos résultats montrent que seulement 28% des entrepreneurs interrogés ont fait une étude de marché réelle, le reste n'en ont pas fait se contentant de celle délivrée par l'accompagnateur pour les besoins de la commission du CSVF et pour le dossier bancaire. D'après leurs réponses, ces entrepreneurs avaient une idée de par leur expérience dans le domaine et ne jugeaient pas important l'établissement d'une vraie étude du marché. Ce manque en termes de connaissance de marché explique les résultats obtenus précédemment en ce qui concerne les difficultés d'écoulement des produits et la faiblesse de la relation des entrepreneurs avec les clients.

En réponse à la question de la tenue ou non d'une comptabilité, nous avons constaté que même si la majorité 87% des entrepreneurs ont déjà établi des bilans mensuels relatifs à leurs activités pour les impératifs du fisc; le suivi comptable de l'activité n'obéissait pas aux normes. Les 13% ayant répondu négativement expliquent qu'ils n'arrivaient pas à dissocier leurs dépenses privées des dépenses relatives à l'entreprise étant donné que leur affaire ne marchait pas bien dès le début.

Outre ces facteurs analysés, l'enquête nous révèle que les traits de caractère de l'entrepreneur contribuent à expliquer l'échec de ces entreprises. En effet, il semble que la motivation manquait chez les entrepreneurs, 63% d'entre eux ne sont pas motivés. D'après leurs déclarations, les entrepreneurs n'avaient pas l'esprit d'entreprendre et de compétition. Il est à noter ici que le dispositif CNAC est

destiné aux chômeurs et donc le choix de l'entrepreneuriat est souvent forcé (ils sont à la recherche d'un travail indépendant) et non pas par pure motivation d'entreprendre.

De même, la prise de risque chez les entrepreneurs est très faible. Ces derniers n'osaient pas prendre des décisions risquées et n'avaient pas des initiatives pour sauver leur affaire. Ils subissaient l'échec et ne tentaient pas de trouver des solutions audacieuses, car ils étaient déjà endettés envers la CNAC.

Conclusion :

Notre travail s'est focalisé sur les facteurs d'échec. L'analyse et l'étude de ces facteurs est une étape indispensable à la réussite d'un processus entrepreneurial qui mérite d'être étudiée en profondeur (Jenkins et Mckelvie, 2016).

Notre analyse se base sur l'exploration des facteurs d'échec entrepreneurial pris sous deux dimensions: environnement et entrepreneur. L'enquête réalisée auprès des entrepreneurs ayant échoué, a permis de mettre en exergue les principaux facteurs d'échec des entreprises créées dans le cadre du dispositif CNAC au niveau de l'agence de Tlemcen.

Il apparait clairement que les facteurs d'échec sont liés à la fois à l'environnement (forte concurrence, manque de clients, emplacement inapproprié) et au profil de l'entrepreneur ainsi qu'à ses modes de gestion.

En effet, les résultats observés indiquent que les principales causes d'échec entrepreneurial sont dues à la faible réactivité des entreprises aux facteurs de l'environnement socio-économique, notamment en matière de concurrence; des difficultés d'écoulement des produits et de la relation des entrepreneurs avec les clients.

Le manque de formation constitue un facteur déterminant dans l'échec de ces entreprises. L'inexpérience dans le monde des affaires et le niveau d'étude limité des entrepreneurs devraient être compensés par des formations supplémentaires en techniques de gestion leur permettant d'acquérir des notions élémentaires sur le business plan, comptabilité, gestion financière, gestion des stocks, calcul des coûts etc.; ainsi que sur des questions juridiques.

En outre, les résultats de cette étude montrent que malgré les facilités accordées aux entrepreneurs par le biais du dispositif CNAC, les traits de caractère de l'entrepreneur notamment son manque de motivation et sa faible envie d'entreprendre contribuent à leur échec. La plupart de ces personnes ont créé leurs propres entreprises par obligation ou contrainte, parce que pour eux, c'était la seule option de sortir des longues années de chômage. Ils se sont lancés rapidement dans leurs projets en surestimant l'idée du projet et sans prendre la précaution de la murir et de l'évaluer.

Les institutions d'aide à la création de l'emploi ont adopté une démarche visant à réduire le taux d'échec des entreprises créées par l'amélioration des formations proposées. A ce titre, les porteurs de projets suivent une formation ciblée et programmée selon leurs besoins spécifiques avec pour objectif de leur permettre de mettre en application dans leurs entreprises, les nouveaux outils de gestion reçus pendant la formation. D'un autre côté, la CNAC a initié des mesures qui portent sur le cadre contractuel et informationnel. Dans ce sens, plusieurs actions sont menées envers le système informationnel afin de permettre aux entreprises une meilleure

visibilité par le développement des réseaux et leur mise en relation et l'organisation de diverses manifestations (salons, foires, journées d'études...). De même, l'encouragement de l'accompagnement et le suivi des projets ont pour objectif d'assurer une meilleure intégration dans le tissu économique local des jeunes entreprises à travers la mise en place des programmes de partenariat avec les différents secteurs économiques.

Il s'avère enfin que le soutien financier dans le cadre du dispositif CNAC n'est pas suffisant à lui seul pour réussir une affaire. Autant de facteurs doivent être réunis chez l'entrepreneur et dans l'environnement de l'entreprise pour assurer la survie et la pérennité du projet. Notre travail montre que ceux qui ont échoué dans leur affaire se sont insérés dans le monde de l'entrepreneuriat sans être préparés auparavant.

Néanmoins, consciente qu'il ne faudrait pas stigmatiser ses promoteurs dont les entreprises ont connu un échec et dans l'espoir de les voir apprendre de ces expériences pour consolider une base solide du succès de potentiels futurs projets; la CNAC a initié des actions comme le rééchelonnement des dettes des entreprises ou l'effacement des agios engendrés des crédits bancaires. En sus du renforcement des procédures de suivi de sorte à suivre les projets subventionnés et leur évolution, avec une formation ciblée et le développement de réseaux par le biais d'associations nationales d'entrepreneurs avec leurs programmes de mentorat et coaching.

Références bibliographiques:

- Achour F,Z , «"Business failure": facteurs d'échec et de réussite. Résultats d'une étude exploratoire», Colloque international sur: Entreprises en difficulté et changement organisationnel-Etat de l'art et perspectives concernant les PME
- Berryman.J ,(1982), «small business failure and bankruptcy survey of literature», Europeen small Business journal, Vol1, n°04
- Bruyat, C. (1993), «Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation», Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France –Grenoble II.
- Bulletin information des PME N° 35 Novembre 2019.
- Khelil, N., Smida, A., et Zouaoui, M., (2012) « Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises: exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène». Revue de l'Entrepreneuriat, vol.11, n°1.
- Khelil, N., Smida, (2010) «Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative». Revue Internationale PME, vol.23, n°2,
- Liman.O, (2002) «Les facteurs de succès et les causes d'échec des entreprises dans les zones enclavées» Mémoire en vue de l'obtention du DEA en Sciences de Gestion, Université de Ngaoundéré
- Nguihe kante. P., (2012), «Réflexions sur la notion d'entreprises en difficulté dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif OHADA ».
- Zacharakis, A., Meyer, G.; DeCastro, J. (1999) «Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs». Journal of Small Business Management, Vol.37, n°3.