

**MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS
SUPÉRIEURS ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)**

**République du Mali
Un Peuple – Un But – Une Foi**



U.S.T.T-B

**UNIVERSITE DES SCIENCES, DES TECHNIQUES ET DES
TECHNOLOGIES DE BAMAKO (USTTB)**



Faculté de Pharmacie

Année Universitaire 2022-2023

Titre

**ETUDE DES DETERMINANTS DE L'ECHEC
ENTREPRENEURIAL DES PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES DU SECTEUR de la PHARMACIE AU
MALI : CAS DES ETABLISSEMENTS D'IMPORTATION ET
DE VENTE EN GROS DES MEDICAMENTS**

Présentée et soutenue publiquement le.../.../2023 devant le jury de la Faculté de
Pharmacie

Par : Mme Fatoumata CAMARA

Pour l'obtention du grade de Docteur en Pharmacie

(Diplôme d'Etat)

Jury

Président	M. Sékou Fantamady TRAORE	Professeur
Membres	M. Sanoussy Moussa KONE	Assistant
	M. Seydou Lahaye COULIBALY	Pharmacien
Co-Directeur	M. Issa COULIBALY	Maitre-assistant
Directeur	M. Sékou BAH	Professeur

DECICACES

A ALLAH

Louange à ALLAH Le Tout Puissant, L'Omniscient, L'Omnipotent qui nous a créé et nous a octroyé la santé et les moyens nécessaires pour faire ce travail.

A mon père Daouda CAMARA et ma mère Hadizatou MAIGA

Nulles dédicaces ne peuvent exprimer ce que je vous dois, par vos prières, votre patience, vous avez tout fait pour mon bonheur et ma réussite.

Veillez trouver dans ce travail le fruit de votre sacrifice illimité et la preuve de mon amour et de ma gratitude éternelle.

A mon cher époux Ismaël Ballody BALLO

Cher époux, les mots m'ont toujours manqué pour exprimer toute l'admiration que j'ai pour toi. Merci pour ton soutien, tes conseils et ton encouragement. Ce travail est le tien par tes immenses qualités de mari.

A mes enfants

Mohamed lamine Ballody BALLO, Idrissa Ballody BALLO, Abdoul Kader Ballody BALLO, Hadizatou Ballody BALLO que j'aime de tout mon cœur, vous êtes ma force.

REMERCIEMENTS

A mon FEU tonton Massaman CAMARA

Ce travail t'aurais rendu tellement fier, car ton plus grand souhait et inquiétude étaient que moi, mes frères et sœurs finissent nos études et deviennent indépendantes, ce travail est le tien .Repose en paix.

A mes frères et sœurs

Mamou CAMARA, Nah CAMARA, Mohamed CAMARA, Mariam CAMARA, Teiba CAMARA, Aicha CAMARA, Fatoumata CAMARA, Nansa CAMARA, Massaman CAMARA, Niangamba CAMARA, Mohamed j CAMARA, Aminata KEITA, Aichata KEITA, qui m'ont tant donné de courage pour accomplir cette mission, j'exprime ma profonde reconnaissance et mon grand respect.

A tous mes cousins et cousines de la famille, recevez mes remerciements pour votre encouragement et votre soutien.

Au Dr Issa COULIBALY, merci de m'avoir accueilli les bras ouverts et d'avoir accepté de m'accompagner pour cette thèse. Votre simplicité et votre principe de travail bien fait m'ont beaucoup aidé.

A tout le personnel de la FMOS/FAPH, merci pour les enseignements offerts.

A mes amis et camarades de classe etc. merci pour votre soutien et votre collaboration depuis le début de ce cursus universitaire

HOMMAGE AUX MEMBRES DU JURY

A notre Maître et Président du jury

Professeur Sékou Fantamady TRAORE

- ✓ Professeur en Entomologie Médicale ;
- ✓ PhD en Biologie ;
- ✓ Enseignant-chercheur à l'USTTB ;
- ✓ Ancien Directeur du Département d'Entomologie de l'ICER-Mali

Cher maître,

Nous sommes très sensibles à l'honneur que vous nous faites en acceptant de présider ce jury de thèse malgré vos multiples occupations.

Votre disponibilité, votre désir de vouloir toujours l'excellence et votre rigueur dans le travail font de vous un modèle admiré de tous. Que ce travail soit le témoin de notre sincère reconnaissance et de notre profonde estime.

À NOTRE MAITRE ET JUGE

Docteur Seydou Lahaye Coulibaly

- ✓ Assistant en gestion pharmaceutique à la FAPH/USTTB.
- ✓ Titulaire d'un master en gestion des approvisionnements pharmaceutiques et logistiques santé.
- ✓ Praticien à la DPM.

Cher Maître,

C'est un privilège que vous nous accordez en acceptant de juger cette thèse, nous en sommes très honorés. Votre apport tout au long de ce travail a considérablement contribué à l'amélioration de la qualité de ce document.

Veillez recevoir cher Maître, l'expression de nos sincères remerciements.

A notre Maître et juge

Docteur Sanoussy Moussa KONE

- ✓ Pharmacien régional à la DRS de Bamako
- ✓ Consultant expert RAMU (régime d'assurance maladie universel) Canam
- ✓ Consultant et Conseiller expert en chaîne en d'approvisionnement des produits de santé USAID/PSM
- ✓ Pharmacien titulaire Pharmacie Moussa Kone Bamako
- ✓ Secrétaire général de l'ordre des pharmaciens de District de Bamako

Cher maître,

C'est un privilège que vous nous accordez en acceptant de juger cette thèse, nous en sommes très honorés.

Merci pour vos corrections et suggestions très utiles qui ont permis d'améliorer notre travail.

Trouvez ici cher maître, l'expression de nos sincères remerciements.

A notre Maître et Co-Directeur de Thèse

Dr Issa COULIBALY

- Maître –assistant en gestion à la FAPH
- Titulaire d'un master en management des établissements de santé ; PhD en gestion ;
- Chargé de cours de gestion à la FMOS ;
- Praticien hospitalier au CHU Pr Bocar Sidy SALL de Kati ;
- Chef de service des examens et concours de la FAPH ;
- Enseignant chercheur ;
- Membre du Groupe de Recherche sur le secteur public en Afrique ;
- Membre du laboratoire télémédecine, télé-enseignement de l'UCAD de Dakar ;
- Membre du laboratoire de recherche en GRH/ Stratégie et organisation de l'Université Cheick Anta DIOP de Dakar ;
- Ancien Président de l'Ordre des pharmaciens de Koulikoro.

Cher Maître,

Tout au long de ce travail, nous avons apprécié vos qualités humaines et scientifiques.

Votre disponibilité constante et votre engagement pour le travail bien fait font de vous un maître respecté et respectable.

Permettez-nous, cher Maître, de vous adresser l'expression de notre immense gratitude et de nos sincères remerciements.

A notre Maître et Directeur de Thèse

Professeur Sékou Bah

- Vice doyen de la Faculté de Pharmacie
- Maître de conférences en pharmacologie à la FAPH et la FMOS;
- Titulaire d'un PhD en pharmacologie ;
- Titulaire d'un master en santé communautaire internationale ;
- Membre du comité technique de pharmacovigilance ;
- Chef de service de la pharmacie hospitalière du CHU point G

Cher Maître,

C'est un grand honneur et privilège pour nous d'avoir travaillé à vos côtés. Votre rigueur scientifique, votre large ouverture d'esprit, votre gentillesse font de vous un grand homme scientifique exceptionnel. Au-delà de votre compétence, votre disponibilité et votre engagement pour un travail bien fait, nous ont beaucoup aidés.

Cher Maître, permettez-nous, de vous exprimer notre gratitude et nos sincères remerciements.

Liste des sigles et abréviations

EIVGPP	Établissements d'Importation et de Vente en Gros des Produits Pharmaceutiques.
FAPH	Faculté de Pharmacie
OIT	Organisation Internationale du Travail
OPE	Ecologie des Populations des Organisations.
PME	Petit et Moyen Entreprise
SA	Société Anonyme
SARL	Société à Responsabilité Limité
USTTB	Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako

SOMMAIRE

1	Introduction.....	1
2	Objectifs.....	4
2.1	Objectif général	4
2.2	Objectifs spécifiques.....	4
3	Généralités	6
3.1	Définition des mots clés :	6
3.2	Privatisation du secteur de la santé.....	9
3.2.1	Contexte de la privatisation.....	9
3.2.2	Importance de la privatisation du secteur de la santé.....	10
3.3	Echec entrepreneurial	10
3.3.1	Cause empirique	10
3.3.2	Vers une approche « poly-théorique » de l'échec entrepreneurial : ..	15
3.3.3	L'accompagnement des entrepreneurs en difficultés :	22
3.3.4	Les conséquences de l'échec sur l'entrepreneur	25
3.3.5	L'intérêt des Pratiques de Gestion des ressources humaines :.....	26
3.3.6	Les obstacles et politiques de soutiens aux PME.....	29
4	Méthodologie	33
4.1	Lieu d'étude	33
4.2	Type de période d'étude.....	33
4.3	Population d'étude :	33
4.4	Type d'échantillonnage.....	33
4.5	Critères d'inclusion.....	34
4.6	Critères de non inclusion	34

4.7	Collecte des données et analyse des données	34
4.8	Variabes à collecter	34
4.9	Résultats attendus	34
5	Résultats	36
6	Commentaires et discussion.....	56
7	Conclusion et recommandations.....	63
7.1	Conclusion	63
7.2	Recommandations.....	64
8	Références bibliographiques.....	67
9	Annexe	74
10	Fiche signalétique	78

Liste de tableaux

Tableau I : Répartition des enquêtés selon l'âge	37
Tableau II: Répartition des enquêtés selon le niveau de formation	37
Tableau III: Répartition des enquêtés selon le type de formation.....	38
Tableau IV: Répartition des enquêtés selon l'effectif du personnel.....	39
Tableau V : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté de l'entreprise.....	40
Tableau VI: Répartition des enquêtés selon les traits de personnalité	40
Tableau VII: Répartition des enquêtés selon le moment ou l'intention de créer l'entreprise	41
Tableau VIII : Répartition des enquêtés selon les principales motivations qui leurs ont poussé à créer l'entreprise	42
Tableau IX: Répartition des enquêtés selon la nécessité ou non de créer l'entreprise	42
Tableau X: Répartition des enquêtés selon les obstacles rencontrés au cours du processus de création de l'entreprise.....	43
Tableau XI: Répartition des enquêtés selon la présence d'entrepreneurs dans l'entourage familial ou relationnel	44
Tableau XII: Répartition des enquêtés selon le fait d'avoir bénéficié du réseau des entrepreneurs dans leurs entourages familial ou relationnel.....	44
Tableau XIII: Répartition des enquêtés selon les connaissances suffisantes dans le domaine de l'entrepreneuriat.....	45
Tableau XIV: Répartition des enquêtés selon les compétences nécessaires pour entreprendre	45
Tableau XV : Répartition des enquêtés selon les types de compétences nécessaires pour entreprendre	46
Tableau XVI: Répartition des enquêtés selon le fait d'avoir bénéficié d'aides de l'Etat pour la création l'entreprise	47

Tableau XVII: Répartition des enquêtés selon le type de bénéfice ou aides spécifiques de l'Etat pour la création de leurs entreprises.....	47
Tableau XVIII : Répartition des enquêtés selon l'endettement lors de la création de leurs entreprises	48
Tableau XIX: Répartition des enquêtés selon la finalité de la dette	48
Tableau XX: Répartition des enquêtés selon l'utilisation de la technologie	49
Tableau XXI: Répartition des enquêtés selon le type technologie utilisé.....	49
Tableau XXII: Répartition des enquêtés selon leur jugement sur l'environnement institutionnel au Mali vis-à-vis de l'entrepreneuriat.....	50
Tableau XXIII: Répartition des enquêtés selon les obstacles d'accès aux ressources de financement externes	50
Tableau XXIV: Répartition des enquêtés selon le type d'obstacles d'accès aux ressources de financement externes	51
Tableau XXV: Répartition des enquêtés selon les structures d'accompagnement dans la création de leurs entreprises.....	52
Tableau XXVI: les facteurs explicatifs du succès.....	53
Tableau XXVII : Les critères d'évaluation de la situation d'échec	53
Tableau XXVIII: Les facteurs explicatifs de l'état d'échec.....	54

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des enquêtés selon le sexe	36
Figure 2: Répartition des enquêtés selon le statut juridique.....	39
Figure 3 : Répartition des enquêtés selon la source d'inspiration pour l'idée entrepreneuriale	41

INTRODUCTION

1 Introduction

La promotion de l'entrepreneuriat est un axe stratégique sur lequel agissent les gouvernements pour assurer leur croissance économique et résoudre les problèmes socioéconomiques. Dans ce cadre, généralement sont prises plusieurs mesures sans que cela puisse réduire les taux d'échec. Au regard du contexte que nous vivons et qui se caractérise par une forte incertitude environnementale, l'échec entrepreneurial est un thème de recherche qui revient en force [1].

Dans l'environnement turbulent d'aujourd'hui, les entrepreneurs prennent des risques importants à chaque fois qu'ils se lancent dans un projet d'entreprise. Pour beaucoup, la vie de leur entreprise est courte et incertaine. Alors que certains réussissent, d'autres décident d'abandonner après seulement quelques années [2]. L'acte entrepreneurial devient plus risqué et les entrepreneurs potentiels plus hésitants, d'autant plus que ce qui est le cas dans les conditions dites « normales ». En outre, l'universalité et les implications de ce phénomène font de lui un sujet d'actualité en permanence. En effet, au-delà du simple arrêt d'activité éventuel et/ou la perte financière, l'échec entrepreneurial impacte l'intention entrepreneurial du créateur ayant subi l'échec, voire son entourage [1]. Ces conséquences éventuelles, sont coûteuses pour la société et à l'économie nationale. Ainsi les travaux de Saporta en 1994 ont affirmé que le problème de l'échec est très complexe et qu'il n'existe pas une réponse globale satisfaisante.

Dans la plupart des pays dans le monde, les petites et les moyennes entreprises (PME) représentent l'essentiel du tissu économique [3]. 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. Ainsi, ils constituent à ce titre un vivier d'emplois [4]. En Afrique elles contribuent de manière significative à la création de richesses [5]. Malgré cela, les petites entreprises sont considérées particulièrement fragiles et vulnérables et celles qui courent le plus grand risque d'échec [6].

Depuis la conférence de Alma-Ata de 1978, les différents pays en voie de développement se sont donnés pour mission de fournir des médicaments à toutes les populations. Pour que l'atteinte de ces objectifs soit une réalité, il faut disposer des ressources humaines de qualité, mais également motivées. La politique pharmaceutique élaborée par le Mali fait partie intégrante de la politique de santé dont l'un des objectifs est de développer la complémentarité entre le secteur privé, le secteur public et le secteur communautaire dans l'approvisionnement et la distribution des médicaments essentiels et des autres produits du domaine pharmaceutique [7]. Ainsi, dans le but de rendre effective l'expansion des médicaments en tenant compte de la réglementation en la matière, les autorités ont donc favorisé le développement du secteur pharmaceutique privé afin d'appuyer les efforts du secteur public dans l'approvisionnement du pays en médicaments.

Cette privatisation a été effective au Mali en 1985 avec l'avènement des Établissements d'Importations et de Ventes en Gros de Produits Pharmaceutiques (EIVGPP). Les EIVGPP exerçant dans le secteur privé ont pour fonction d'assurer un approvisionnement adéquat en médicament de qualité et adapté au besoin du pays. Au Mali, très peu de travaux ont été réalisés sur l'échec des PME au niveau du secteur pharmaceutique. Pour tenter de combler ce vide, nous avons initié ce travail afin d'explorer les principaux facteurs qui freinent la pérennité des établissements privés d'importation et de vente en gros des médicaments ainsi que les facteurs d'échec à prendre en compte pour limiter le taux de mortalité de ces PME. A travers cette thèse nous envisageons répondre aux questions suivantes : comment peut-on expliquer l'échec des établissements privés d'importation et de vente en gros des médicaments malgré les actions de soutien en leur faveur ? Quels sont les principaux facteurs qui ont mené à l'échec de ces entreprises ?

OBJECTIFS

2 Objectifs

2.1 Objectif général

Etudier les déterminants de l'échec entrepreneurial des petites et moyennes entreprises du secteur pharmaceutique malien

2.2 Objectifs spécifiques

- ✓ Décrire le profil des enquêtés et de leurs entreprises ;
- ✓ Déterminer le processus entrepreneurial (intention entrepreneuriale, les situations, les traits de personnalité, les freins à l'entrepreneuriat, les ressources nécessaires à l'entrepreneuriat, l'accompagnement) ;
- ✓ Identifier les facteurs explicatifs de l'échec ou de la réussite entrepreneuriale.

GENERALITES

3 Généralités

3.1 Définition des mots clés :

Entrepreneuriat :

L'Entrepreneuriat est aussi un concept complexe et peut être abordé de différentes manières. De nombreuses littératures sur l'entrepreneuriat sont presque exclusivement centrées sur les cas européens et américains. C'est seulement récemment que les recherches ont commencé à étudier les caractéristiques de l'entrepreneuriat en Afrique. Ce regain d'intérêt pour l'entrepreneuriat africain est né sur le sillage du renforcement du débat consécutif à la croissance du secteur privé. Promouvoir le secteur privé, et spécialement l'entrepreneuriat est devenu l'objectif clé de la politique du développement en Afrique depuis le lancement au milieu des années 1980 du Programme d'Ajustement Structurel.

L'entrepreneuriat est essentiellement vu comme une solution à une série de problèmes économiques et aussi comme une force motrice des changements sociaux. Particulièrement en Afrique, l'entrepreneuriat fut perçu comme la solution à la montée du chômage des jeunes [8].

Une définition professionnelle de l'entrepreneuriat perçoit les entrepreneurs comme des personnes qui s'auto-emploient. Cette définition est basée sur la conception selon laquelle une personne est soit sans emploi, auto-employée ou salariée chez une tierce personne. Cette définition est fréquente dans la littérature sur le développement, du fait du grand nombre de gens qui gagnent leur vie à travers l'auto-emploi dans les micros et petites entreprises [9]. En effet, en Afrique le terme « entrepreneuriat » est utilisé pour désigner l'auto-emploi. En plus, les critiques de cette perception soutiennent que l'entrepreneuriat va au-delà de 'faire du business' ou de s'auto employer'. Mais elle se réfère à des traits de comportement, à la façon de raisonner et d'agir des hommes actifs [10]. Cette perspective psychologique et culturelle met l'accent sur les fonctions et les actions des entrepreneurs tout en soulignant les capacités de créativité et d'innovation de l'entrepreneur.

Notre étude adopte la définition professionnelle ci-dessus mentionnée et perçoit l'entrepreneuriat comme un processus par lequel des hommes et des femmes optent consciemment pour une carrière fondée sur l'auto-emploi. Ceux-ci acceptent de prendre des risques, d'apprendre l'art de faire des affaires au cours du développement de leur entreprise.

Entrepreneur :

Se référant à la définition ci-dessus de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur est défini dans cette étude comme un individu qui seul ou en collaboration avec d'autres est propriétaire d'une entreprise [11]. Cette définition prend en compte ceux qui s'auto-emploient, mais aussi ceux-là qui vendent toutes sortes d'articles et d'autres services. Cette définition prend en compte une large gamme d'activités (ventes dans les rues, commerce des produits agricoles, artisanat, boutique, etc.) [12]. Que ce soit dans le secteur formel ou informel, ces activités font d'une simple stratégie de survie à une grande entreprise. Cette définition de l'entrepreneur est souvent adoptée dans la part des grandes études sur l'entrepreneuriat [13]. C'est pourquoi nous utilisons dans cette étude des termes comme propriétaires d'entreprises, propriétaires de business et entrepreneurs comme des termes synonymes[14].

Échec entrepreneurial

L'échec entrepreneurial est un concept qui manque de définition précise et unique [15]. Chaque chercheur, en effet, formule sa conception en fonction des données auxquelles il croit pouvoir accéder. Ce constat, quasiment généralisé, accompagné de la multitude des niveaux d'analyse conduit à ce que [16] qualifient de "fragmentation" qui empêche l'accumulation des connaissances. Au départ, l'échec entrepreneurial a été assimilé à des notions telles que la discontinuité et la faillite [17]. Ces deux premières conceptions ont été largement adoptées vu que les phénomènes qu'ils recouvrent permettent d'accéder facilement aux données. Par contre, d'autres définitions sont peu utilisés, en l'occurrence celle de [18] qui souligne que : « l'échec entrepreneurial est la fermeture de l'entreprise pour éviter

des pertes financières plus importantes", [19] qui formule une définition ambiguë et présentant des difficultés méthodologiques énormes en citant que l'échec entrepreneurial est « l'incapacité de s'en sortir ». Dans le cadre de la montée d'intérêt accordé à ce thème de recherche, plusieurs autres définitions ont été formulées.

PME :

Deux approches peuvent être empruntées pour définir la notion de PME, à savoir l'approche **quantitative** et l'approche qualitative. Suivant l'approche quantitative, les PME sont définies le plus souvent en fonction du nombre d'employés ou du chiffre d'affaires et les seuils établis dépendent du secteur d'activité économique et du pays. Par exemple, selon la Commission européenne, les PME sont des entreprises comptant moins de 250 employés. Au Canada, la notion de PME inclut les entreprises de moins de 500 employés (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2016).

Selon l'approche qualitative, les PME sont définies en fonction d'un certain nombre de caractéristiques relatives à la structure de l'entreprise et à son fonctionnement [20]. Les PME présentent les caractéristiques suivantes :

- ✓ Un nombre restreint d'employés ;
- ✓ Une prise de décision exercée par le propriétaire-dirigeant ;
- ✓ Une faible spécialisation du travail jumelée à une faible standardisation des tâches ainsi qu'à une coordination reposant sur l'ajustement mutuel et la supervision directe ;
- ✓ Une stratégie à court terme peu formalisée et réactive ;
- ✓ Un système d'information interne et externe s'appuyant sur les relations interpersonnelles et la communication verbale [20, 21].

Etablissements d'Importation et de Vente en Gros des produits pharmaceutiques (EIVG)

Ce sont des sociétés autorisées à importer et à vendre en gros, tous les produits pharmaceutiques conformément aux dispositions en vigueur [22]. Les conditions d'importation des produits pharmaceutiques au Mali sont fixées par l'arrêté interministériel n° 91-2776/MEFMDRE- MSPAS-PF du 25 Juillet 1991.

a. Société d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques étatiques :

Aujourd'hui, la PPM a pour mission l'acquisition par appel à la concurrence internationale et la distribution des ME génériques sur toute l'étendue du territoire national selon un schéma directeur d'approvisionnement. Elle dispose de 15 points de ventes repartis en magasins régionaux et en officines témoins. En outre, il existe un seul point de vente au détail à savoir l'officine initiative de Bamako [23].

b. Sociétés d'importations et de ventes en gros des produits pharmaceutiques privés :

Depuis la libéralisation du secteur pharmaceutique en 1985, le nombre des grossistes privés n'a cessé d'augmenter au Mali. Bien que leur installation ne fût pas facile, ces structures privées ont pour but de renforcer l'accessibilité des populations aux médicaments.

Et ceci par l'installation d'un réseau d'importation et de distribution des médicaments à plusieurs circuits [23].

3.2 Privatisation du secteur de la santé

3.2.1 Contexte de la privatisation

Le Mali, comme d'autres pays africains est confronté à un problème de développement social en général et celui de l'économie en particulier. Vu que le secteur public n'arrivait plus à satisfaire convenablement la couverture sanitaire du pays, il s'est avéré indispensable de mettre en œuvre une série de programmes

d'ajustement structurel préconisés par le Fonds Monétaire international et la Banque Mondiale, dont la réalisation s'articule autour d'une réforme économique. Le programme doit faire appel aux secteurs d'activité publique, mixte et privée. Au vu de tout ceci, de nombreuses solutions ont été mises sur pied afin de remédier à ce problème de couverture sanitaire [24].

3.2.2 Importance de la privatisation du secteur de la santé

L'une des solutions est la création du secteur privé des professions médicales. L'argument principal qui a milité en faveur de la privatisation était l'incapacité du secteur public à satisfaire la couverture sanitaire et pharmaceutique du pays. La privatisation des professions sanitaires en occurrence celle du secteur pharmaceutique devrait être bien organisée et contrôlée pour permettre à l'Etat de rationaliser davantage ses dépenses publiques et d'alléger ses charges sociales par l'accessibilité géographique et financière des populations aux médicaments, la privatisation de l'officine devra permettre aux pharmaciens de répondre à l'orientation de la politique sanitaire « la santé pour tous sur un horizon aussi rapproché que possible » [24].

3.3 Echec entrepreneurial

3.3.1 Cause empirique

Pour expliquer l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes, nous avons distingué trois dimensions clés qui recouvrent, chacune, un ensemble d'approches théoriques. Le premier ensemble d'approches est celui qui accorde un rôle prépondérant au contexte entrepreneurial. Le deuxième ensemble est centré sur la primauté des ressources. Le troisième ensemble privilégie la motivation entrepreneuriale.

- Approches centrées sur la prédominance du contexte entrepreneurial

Les théories qui s'inscrivent dans le cadre des approches centrées sur la prédominance du contexte adhèrent à la perspective de la dépendance de

l'entreprise aux variables environnementales. Ces travaux ont pour caractéristique de mettre l'accent sur l'importance des facteurs contextuels. L'écologie des populations des organisations (EPO) a été l'un des premiers courants de recherche à s'intéresser à l'analyse des déterminants d'échec[25]

Pour expliquer les raisons pour lesquelles certaines nouvelles entreprises échouent et d'autres non, ce courant à forte orientation déterministe [26] accorde un rôle primordial à l'environnement et n'accorde pas de place à l'individu qui est considéré comme un « acteur spectateur »[27]. La théorie de l'EPO avance la thèse suivante : le contexte entrepreneurial est une force qui détermine la survivance des entreprises ou, au contraire, leur disparition[28]. Selon les théoriciens de l'EPO, les entreprises sont perçues comme étant totalement et seulement tributaires de leur environnement. Leur viabilité dépend de l'environnement de sélection [28]. Le thème central en est le concept de « sélection environnementale » [29]. Dans cette perspective, ce sont les forces contextuelles qui expliquent pourquoi certaines nouvelles entreprises disparaissent et d'autres non. En effet, même si le fondateur possède les compétences essentielles à la réussite, il n'arrive pas à faire survivre son entreprise si le contexte est défavorable. La prédominance du contexte entrepreneurial se manifeste pour le fondateur par la réduction de sa liberté de décider de l'avenir de sa jeune petite entreprise. Quand l'environnement impose un processus de sélection, la disparition de la nouvelle entreprise devient un destin plus probable que sa survie [30] .

Stearns et collaborateur expliquent l'importance du contexte entrepreneurial par la variété, la dispersion et la disponibilité des ressources qui déterminent les avantages associés à la nature de la localisation géographique de l'entreprise émergente. Du fait de la rareté des ressources, le risque de mortalité infantile est présumé plus élevé dans les agglomérations rurales que dans les agglomérations urbaines [31].

- Approches centrées sur la primauté des ressources

Malgré les contributions majeures des approches centrées sur la prédominance du contexte entrepreneurial, en particulier le courant de l'EPO, la plupart des écologistes n'ont pu trouver les raisons pour lesquelles les entreprises qui ont commencé leurs activités au même moment et/ou dans des environnements similaires atteignent des niveaux de performance différents[32]. Pour expliquer la performance des nouvelles entreprises, l'approche fondée sur les ressources met en avant l'importance des moyens internes par rapport aux contraintes externes. Cette approche se fonde sur l'hypothèse selon laquelle la performance dépend largement des ressources dont dispose et que contrôle l'entreprise et qui possèdent certaines caractéristiques particulières[33] : valeur, rareté, inimitabilité et non-substituabilité [34]. Elle explique également la différence des performances des entreprises par les différences des ressources qu'elles possèdent.

Pour expliquer la performance de nouvelles entreprises, l'importance des ressources est supportée par plusieurs auteurs [35-37].

Ces derniers avancent que l'échec des entreprises naissantes est un phénomène nettement différent de celui des entreprises déjà établies. En effet, les entreprises naissantes ne se comportent pas aussi bien que les entreprises les plus mûres[37]. Celles-ci échouent parce qu'elles sont incapables de s'adapter à l'érosion des ressources stratégiques causée par le phénomène d'obsolescence. Les petites entreprises émergentes échouent car elles souffrent d'un double handicap de nouveauté et de petitesse [38, 39]. Ce handicap réduit la capacité de la nouvelle entreprise à survivre lorsqu'elle se trouve en compétition avec des entreprises déjà établies[36]. Selon l'approche fondée sur les ressources, pour réussir cette sélection, la nouvelle entreprise s'appuie sur la spécificité des ressources qu'elle contrôle, ressources qui, tout en présentant de la valeur pour les clients, sont rares, inimitables et non substituables avec le même prix[34] : ce sont des ressources stratégiques. En dehors de ces critères, il y a un risque élevé que la nouvelle entreprise disparaisse [36].

En plus de la spécificité des ressources, l'échec entrepreneurial s'explique par la pénurie des ressources vitales qui se manifestent à travers le manque de légitimité, les relations fragiles avec les acteurs externes, le problème d'accès aux canaux de distribution, le manque d'expérience, la sous-capitalisation financière, etc. Parmi ces facteurs, la dotation initiale en capital financier est la plus déterminante de la réussite ou de l'échec [32, 40, 41].

La carence en ressources comme facteur d'échec a aussi été démontrée par Thornhillet Amit en 2003 [42]. Selon ces auteurs, les chances de réussite des entreprises émergentes dépendent de l'existence d'une dotation initiale en actifs. Le risque d'échec est, par conséquent, plus élevé pour les nouvelles entreprises qui ne possèdent pas suffisamment de ressources pour la mise en œuvre de leur stratégie[43, 44]. Cooper, Gimeno-Cacson et Woo [32] avancent l'hypothèse selon laquelle les ressources initiales à la création exercent une influence sur la performance potentielle des nouvelles entreprises. Cette influence subsiste même si les caractéristiques environnementales et organisationnelles changent. À cet effet, les nouvelles entreprises qui bénéficient d'une position avantageuse en termes de ressources occupent une meilleure position pour résister et surmonter les problèmes imprévisibles qui surgissent et qui s'intensifient. Les ressources initiales à la création peuvent donc être considérées comme un facteur prédictif du succès des entreprises émergentes. C'est dans ce cadre que s'inscrit le modèle prédictif fondé sur les ressources de Cooper, Gascon et Woo[35].

- **Approches centrées sur l'importance de la motivation entrepreneuriale**

Alors que l'approche fondée sur les ressources explique l'échec des petites entreprises émergentes essentiellement par la spécificité et la pénurie des ressources vitales, d'autres approches mettent l'accent sur le rôle de l'engagement et de la détermination de l'individu. Certaines études ont en effet démontré l'existence d'une relation entre la motivation de l'entrepreneur et la réussite de son entreprise[45]. Shane, Locke et Collins [46] admettent que le succès dépend de la volonté et de la motivation des individus. Dans cette perspective, la réussite de l'entrepreneur requiert non seulement un haut niveau de qualification, mais aussi une motivation et une intention forte[41]. La motivation entrepreneuriale a été considérée comme l'un des éléments les plus importants influençant non seulement le démarrage de la nouvelle entreprise, mais également ses caractéristiques, sa survie, sa performance[46] et le niveau de satisfaction de son fondateur [47]. C'est dans ce cadre que s'inscrit la « goal achievement gap theory » que nous pouvons traduire par la théorie de la « brèche aspirations-réalisations ».

La documentation sur le sujet autorise à penser que les entrepreneurs qui ont choisi d'une façon délibérée l'entrepreneuriat parce qu'ils veulent être entrepreneurs éprouvent une forte intention [48]. Leurs chances de réussite sont présumées plus élevées [49]. À contrario, ceux qui ont été contraints de créer leur propre entreprise parce qu'ils manquent de travail ou pour gagner de quoi vivre expriment une faible volonté[48]. Le risque d'échec est estimé plus élevé pour ce groupe d'entrepreneurs. La motivation de l'entrepreneur désigne également son engagement[46]. Les études menées par Murphy et Callaway [50] démontrent que la réussite entrepreneuriale est sensiblement liée à l'engagement du fondateur. En effet, les entrepreneurs fortement engagés expriment des liens émotifs forts à leur entreprise. Ils sont généralement moins disposés à vendre ou clôturer leurs entreprises indépendamment de la performance économique réalisée. Ils sont prêts à investir leurs biens financiers et leurs énergies pour soutenir le

développement et la survie de leur affaire. Cependant, les entrepreneurs qui sont moins engagés se concentrent plus sur les coûts d'opportunité. Ils voient dans la performance financière un facteur critique pour décider de la continuité ou de la discontinuité de leur affaire. Ils sont donc à tous moments prêts à vendre ou à clôturer leurs entreprises pour saisir une autre opportunité plus intéressante[50]. Le cadre théorique explicité précédemment permet de classer les causes d'échec des petites entreprises émergentes en trois catégories : contexte, ressources et motivation. Ces catégories permettent de distinguer les entreprises qui réussissent de celles qui échouent. Toutefois, comprendre l'échec entrepreneurial reste une tâche difficile essentiellement parce que ce concept n'est pas clairement défini.

3.3.2 Vers une approche « poly-théorique » de l'échec entrepreneurial :

Malgré de nombreuses contributions majeures, le champ de l'entrepreneuriat demeure traversé par des débats divergents concernant la définition et la problématique de l'échec entrepreneurial. La question est donc de savoir « ce que signifie l'échec entrepreneurial » [51]. Plusieurs définitions ont été proposées qui dépendent de la perspective juridique, économique, financière, stratégique, managériale... [52].

Dans les prolongements des travaux récents sur l'entrepreneuriat et en nous appuyant sur une approche « poly-théorique », nous proposons une vision globale de l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes, une vision intégrative qui prend en compte les dimensions constitutives du phénomène. Nous nous appuyons sur la théorie de l'écologie des populations des organisations, sur l'approche fondée sur les ressources et sur la théorie de la « brèche aspirations-réalisations » pour essayer de clarifier la notion d'« échec entrepreneurial ».

- Approche de l'échec par la théorie d'écologie des populations des organisations :

Selon la théorie de l'EPO, la réussite d'une entreprise s'exprime en termes de survie. Les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui arrivent à faire survivre leur entreprise sur une période plus ou moins longue. S'inscrivant dans cette optique, et pour opérationnaliser la réussite des nouvelles entreprises, plusieurs auteurs utilisent la survie comme indicateur[36, 40, 53]

En effet, pour mesurer l'incidence du contexte local sur la réussite entrepreneuriale, Littunen, Storhammar et Nenonen avancent que la continuité de l'activité entrepreneuriale est le meilleur indicateur de succès[54].

Il y a certes plusieurs définitions du succès, mais ces auteurs suggèrent de rapprocher la conception de réussite à la survie de la nouvelle entreprise. Parce que les premières années sont critiques pour la stabilisation de l'activité entrepreneuriale Littunen, Storhammar et Nenonen,[54], Moreau [55] avance qu'on ne peut parler de réussite que lorsque la nouvelle entreprise se maintient sur le marché pendant une durée de trois ans au moins. Capiez et Hernandez soutiennent aussi que la mesure de base de la performance des entreprises en émergence est d'abord la survie [56]. Cette position repose sur le constat que seulement 36,6 % des nouvelles entreprises atteignent le seuil de trois ans (Tableau de l'économie française, 2006).

Par opposition, les entrepreneurs qui échouent sont ceux qui n'arrivent pas à maintenir leur entreprise en vie [57]. Dans cette optique, l'échec est assimilé à une mort organisationnelle. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'approche de l'échec par la mortalité.

La réflexion sur la mortalité a véritablement commencé à partir des années 1970 avec les travaux de Hannan et Freeman[25] . Selon la théorie de l'EPO, l'échec est synonyme de « mort organisationnelle », de « sortie organisationnelle », de « faillite » [58]. Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant de recherche identifient

généralement la mort d'une organisation à sa mort juridique formelle [59]. L'échec d'une entreprise est donc associé à sa disparition du registre de commerce.

Selon Honjo (2000), la forme la plus usuelle de l'échec est celle de la faillite.

Pour Singh, Corner et Pavlovich, la faillite est la mesure la plus objective ; elle est appropriée pour opérationnaliser l'échec car elle repose sur une manifestation juridique du phénomène[51]. Selon cette optique, l'échec entrepreneurial est associé à une mort juridique.

Dans certaines circonstances, la mort juridique ne coïncide pas obligatoirement avec la mort de l'entité sociologique qu'est l'organisation. Une organisation peut en effet changer de dénomination sociale pour se réorganiser sous la forme d'une nouvelle entité juridique, avec la totalité ou seulement une partie des membres de l'organisation mourante [59].

Évoquer la notion d'identité conduit donc à s'interroger sur la mort sociologique de la nouvelle entreprise : la notion d'identité n'est-elle pas le fil directeur permettant de déterminer la mortalité d'une organisation ?[60]

Les recherches menées par Sutton permettent de donner un éclairage intéressant pour définir la mortalité sociologique. Après une étude empirique qualitative fondée sur huit études de cas, Sutton décrit le processus menant à la mort en se focalisant sur la relation entre les organisations mourantes et leurs membres. Il spécifie trois composantes : la lutte pour la survie ; la dissolution de l'arène organisationnelle « disbanding » et la réinsertion des composantes de l'organisation dans d'autres systèmes sociaux « reconnecting ». Dans cette perspective, il semble qu'on ne peut parler de mortalité que lorsque l'entreprise n'a pas su préserver son identité.

Toutefois, il est difficile d'établir la mort des petites entreprises émergentes en se fondant sur leur identité organisationnelle. Celle-ci apparaît comme un ensemble de caractéristiques qui donne à l'entreprise, au cours de son existence, sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence[60].

Mais il faut du temps pour qu'une entreprise en émergence « construite » sa propre identité. Par ailleurs, il est difficile de distinguer l'identité d'une jeune petite entreprise de celle de son fondateur. Les entreprises récemment créées sont généralement reconnues à travers le nom de leur fondateur. Ce dernier peut cependant mettre fin à son aventure entrepreneuriale. Selon une perspective sociologique de la mortalité, l'échec est lié à la discontinuité de l'activité entrepreneuriale sous le leadership de l'entrepreneur-fondateur de la nouvelle entreprise.

En nous appuyant sur la théorie de l'EPO, la mesure de base du succès des petites entreprises émergentes est la survie. L'échec est alors associé à la discontinuité entrepreneuriale. Cependant, ce critère ne permet pas de différencier les firmes déjà existantes[56]. Par ailleurs, se limiter à la seule notion de survie n'exclut pas de l'espace des échecs les entreprises créées qui demeurent petites, peu profitables [55] , voire défailtantes. Pour pallier cette limite, les chercheurs ont suggéré de définir le succès ou l'insuccès des nouvelles entreprises à partir des critères économiques de la performance[56]. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'approche économique de l'échec par la théorie des ressources

- Approche économique de l'échec par la théorie des ressources :

Selon l'approche fondée sur les ressources, le succès des entreprises est analysé en termes de rente économique et d'avantage concurrentiel. Les entreprises qui réussissent sont celles qui arrivent à générer une rente suffisante pour créer un avantage concurrentiel durable [61]. Par opposition, l'échec est analysé en termes d'érosion des ressources et de désavantage concurrentiel.

Malgré l'absence d'une définition précise de l'échec, Mellahi et Wilkinson avancent qu'il y a un large consensus sur le sens : il s'agit de la détérioration de la capacité adaptative de l'organisation à une micro-niche associée à une dépréciation des ressources[58]. Dans cette perspective, la détérioration des ressources de l'entreprise est la manifestation d'un échec économique. Selon cet angle d'approche, la conception d'échec est généralement associée à celle de la

défaillance économique. Au sens restreint du terme, une entreprise est défaillante si elle est en état de cessation de paiement. Sur le plan juridique, la cessation de paiement signifie que l'entreprise est dans l'incapacité de faire face avec les actifs disponibles au passif immédiatement exigible [52].

Malécot ajoute que la cessation de paiement repose aussi sur le refus des créanciers de contribuer à un nouveau financement, voire simplement de donner un délai supplémentaire[62].

Crutzen et Van Caillie proposent cependant une conception plus large. Ils associent la défaillance au processus de détérioration des ressources[63]. Contrairement aux recherches qui utilisent les termes de défaillance et de faillite de façon équivalente[62] , cette vision de l'échec nous conduit à distinguer ces deux conceptions. Alors que la faillite est une situation ponctuelle caractérisée par une double crise de solvabilité et de liquidité, la défaillance est un processus de détérioration progressive des ressources qui, à défaut d'actions correctives, peut conduire l'entreprise à une faillite [63]. La faillite est donc la forme la plus extrême d'échec[42].

Ainsi, selon l'approche fondée sur les ressources, l'échec est apprécié sur la base de la défaillance (ou de la non-performance) économique[26] . La destruction et le gaspillage des ressources, la profitabilité négative, le désavantage concurrentiel, les crises de solvabilité et de liquidité sont les manifestations économiques d'un échec organisationnel[58]. Sur ce point, Levinthal précise que les entreprises échouent lorsque de mauvais résultats érodent leur stock de ressources[64]. La détérioration des ressources n'englobe pas seulement les actifs financiers mais aussi la position de l'entreprise sur le marché [42].

Apprécier l'échec des petites entreprises émergentes sur la base de critères économiques est une tâche particulièrement difficile pour plusieurs raisons : les entreprises récemment créées ont un historique limité ; les créations à succès n'atteignent souvent une rentabilité suffisante qu'après plusieurs années ; le taux

de croissance des ventes n'est guère significatif les premières années, puisque ces firmes partent de zéro [56].

La question est encore plus compliquée par la difficulté d'obtention de données objectives sur la performance économique. En effet, le fait de demander des informations sensibles ou difficiles peut réduire le taux de réponses, faisant ainsi de la collecte des données une tâche difficile[50]. Pour surmonter ces difficultés, plusieurs chercheurs ont suggéré l'utilisation des mesures subjectives telles que la satisfaction du fondateur comme une alternative des mesures économiques. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'approche psychologique de l'échec.

- **Approche psychologique de l'échec par la théorie de la « brèche aspirations-réalisations » :**

Selon l'approche de la performance par la théorie des parties prenantes, le succès et l'échec sont généralement définis sur la base de la satisfaction des principales attentes des parties prenantes[65]. Étant donné la nature même de l'organisation entrepreneuriale, il semble approprié de considérer son fondateur comme la partie prenante centrale[66]. Parmi les critères d'appréciation de la réussite des entreprises naissantes, on peut retenir ceux qui sont liés à la satisfaction de l'entrepreneur[50].

Selon Cooper et Artz, la satisfaction de l'entrepreneur est une mesure pertinente de la performance et elle est déterminante pour décider du sort de son entreprise[47]. Elle est considérée comme un facteur qui joue un rôle important dans la décision de poursuivre ou d'arrêter l'activité entrepreneuriale. Elle peut donc affecter la performance de sa jeune petite entreprise sur le long terme. Murphy et Callaway [50] ont démontré qu'il y a une équivalence entre la satisfaction individuelle comme mesure subjective de la performance et les mesures relativement plus objectives de cette même performance. La satisfaction comme aspect de la réussite a aussi été démontrée dans l'étude menée par Ray et Trupin (1989) portant sur des créateurs d'entreprises technologiques canadiens,

américains, japonais et français. Bien que des différences apparaissent dans la manière dont les entrepreneurs évaluent leur succès, il ressort que plus de la moitié d'entre eux évaluent leur réussite en comparant ce qu'ils sont aujourd'hui à ce qu'ils voulaient être lorsqu'ils avaient créé leur entreprise.

Pour conceptualiser la satisfaction entrepreneuriale, Cooper et Artz ont utilisé la théorie de la « brèche aspirations-réalisations », reconnue dans la littérature anglo-saxonne sous le vocable de « goal achievement gap theory », comme cadre d'analyse[47]. Initialement mobilisée dans la psychologie industrielle et organisationnelle, cette théorie est utilisée pour étudier les déterminants de la satisfaction au travail. L'une des explications que cette théorie suggère est que la satisfaction individuelle est déterminée par l'« écart » entre ce qu'on pense gagner et ce qu'on gagne réellement. L'« écart » entre les gains attendus et les gains effectifs détermine le degré de satisfaction ou d'insatisfaction d'un individu [47, 67]. Cette théorie suppose donc que la satisfaction de l'entrepreneur est déterminée, en partie, par l'écart entre la situation (financière, sociale...) que lui procure réellement sa jeune petite entreprise et ses motivations ou ses attentes initiales lors de la création.

Selon la théorie de la « brèche aspirations-réalisations », les entrepreneurs qui ont réussi sont donc ceux qui sont satisfaits par la concrétisation de leurs aspirations. À contrario, les entrepreneurs qui ont échoué sont ceux qui sont insatisfaits du fait qu'ils n'arrivent pas, à travers leur projet d'entreprise, à exaucer leurs souhaits. Dans cette perspective, l'échec est jugé à partir de la déception personnelle du fondateur à la suite de la non-concrétisation de ses attentes initiales. C'est dans ce cadre que s'inscrit la dimension psychologique de l'échec centrée sur la motivation intrinsèque de l'entrepreneur.

Optant pour la même vision, Cannon et Edmondson définissent l'échec comme une déviation par rapport aux résultats désirés[68]. Pour un entrepreneur, l'échec peut être effectif lorsqu'il n'arrive pas à satisfaire ses besoins de pouvoir ou d'indépendance ou encore de richesse [55].

3.3.3 L'accompagnement des entrepreneurs en difficultés :

Les taux d'échec alarmants enregistrés auprès des nouvelles entreprises ont amené théoriciens et praticiens à se pencher sur les raisons pour lesquelles certains créateurs d'entreprises réussissent et d'autres non. Cette question qui constitue l'un des aspects fondamentaux de la recherche en entrepreneuriat a été le plus souvent abordée selon une approche binaire opposant les entrepreneurs qui réussissent à ceux qui échouent [32, 69]. L'objectif est d'identifier le profil type des créateurs d'entreprises dotés d'un fort potentiel de réussite. Alors que ces derniers représentent la cible privilégiée des structures d'appui à l'entrepreneuriat, les entrepreneurs présentant un fort risque d'échec semblent être délaissés par ces structures.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent axe de recherche qui se recentre sur la problématique de l'accompagnement des entrepreneurs en difficultés.

La diversité et l'interdépendance des aspects à la fois psychologique, économique et social nous poussent à considérer que l'accompagnement de ce type d'entrepreneurs ne peut donner ses fruits que dans le cadre d'une logique de soutien adaptée. Cela nous conduit à repenser les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial selon une approche centrée sur l'analyse des profils. C'est à ce titre que des formules variées sont proposées allant de l'entrevue avec un coach, au tutorat pour arriver à des concepts plus personnalisés, à l'image du mentorat qui, de par la nature des relations nouées entre le mentor et le mentoré, la fréquence de leurs contacts et les thèmes abordés lors des entrevues, permet à chaque entrepreneur de bénéficier d'une relation de mentorat spécifique répondant à ses besoins. Dans le cadre de cet axe de recherche nous nous intéressons plus particulièrement aux pratiques d'accompagnement de deux types d'entrepreneurs en difficultés : les entrepreneurs en situation d'échec et les entrepreneurs par nécessité.

- L'accompagnement des entrepreneurs en situation d'échec :

Différentes causes peuvent expliquer l'échec des entrepreneurs. Le manque de qualification professionnelle, la fragilité des réseaux relationnels et la sous-capitalisation financière sont parmi les facteurs le plus souvent cités dans la littérature entrepreneuriale. C'est dans cet ordre d'idées que les services proposés par les structures d'accompagnement à la création d'entreprises restent bien souvent cantonnés à trois principaux volets à savoir la formation, le maillage de réseaux et le soutien financier et ce, afin de consolider respectivement leur capital humain, social et financier. Toutefois, en plus des difficultés d'ordre managérial, commercial et/ou financier, les entrepreneurs sont aussi confrontés à un retentissement personnel : un ensemble d'émotions négatives en raison de non concrétisation, via la création de leur entreprise, de leurs propres aspirations et attentes. A défaut d'un accompagnement adapté, cette détresse émotionnelle peut conduire l'entrepreneur à des situations d'inhibition et d'isolement voire à la destruction de la personne et de l'entreprise. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'axe 2.1 qui soulève la question de la pertinence d'un accompagnement centré sur le couple entrepreneur/entreprise et à travers duquel un accompagnement se voulant adapter à chaque situation d'échec vient compléter une offre d'accompagnement plus classique. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche intitulée "Pour une prise en compte du caractère multiforme de l'échec entrepreneurial en vue d'un meilleur accompagnement des jeunes créateurs d'entreprises en difficultés" qui a été présenté lors de la 3ème Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs. Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial à Lille. La version enrichie et retravaillée de cette sera éventuellement publiée dans la Revue *Entreprendre et Innover*.

Khelil, N. & Khiari, S. Comment accompagner les entrepreneurs en situation d'échec Basé sur les résultats empiriques de nos travaux de recherche sur l'échec entrepreneurial, cet article propose quelques éléments de réflexion sur la nécessité de prendre en considération le caractère à la fois multidimensionnel et multiforme

de l'échec entrepreneurial pour mieux accompagner les entrepreneurs en échec. Il développe l'idée suivante : l'accompagnement des entrepreneurs en situation d'échec ne peut donner ses fruits que dans le cadre d'une logique de soutien adaptée à chaque profil. La démarche « personnalisée » de l'accompagnement des entrepreneurs semble se traduire par l'accès à un conseil individualisé qui devrait désormais constituer un élément important des systèmes d'appui à la création d'entreprise, et ce en réponse aux problématiques spécifiques de chaque situation d'échec. Gérer cette diversité de l'échec devient alors un enjeu important pour plusieurs acteurs professionnels à l'image des structures d'appui à l'entrepreneuriat.

Cet article propose une grille d'analyse dont l'intérêt est susceptible de se révéler auprès des accompagnateurs en leur permettant d'analyser les différentes situations d'échec auxquelles les entrepreneurs accompagnés se sont confrontés et concevoir en conséquence des stratégies d'accompagnement adaptées pour lesquelles un accompagnement psychologique pourrait venir compléter une offre d'accompagnement classique le plus souvent limitée à trois principaux volets qui sont la formation, le maillage de réseaux et le soutien financier. En analysant les principales raisons qui peuvent conduire un entrepreneur à mettre fin à son aventure entrepreneuriale, il s'avère que des problèmes d'ordre psychologique semblent également être à l'origine de cet échec. La motivation de réaliser des objectifs trop ambitieux[47], la déception personnelle du fondateur[47], l'auto-perception négative des résultats réalisés[50, 70] , la consécration de la totalité du temps à l'entrepreneuriat au détriment des activités de loisir [71], les problèmes personnels[63], les relations conflictuelles, l'isolement et l'éloignement des personnes de confiance[71] , le manque de passion [72] et de résilience peuvent expliquer les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs abandonnent leur projet d'entreprise malgré leurs habilités et les opportunités qu'offre leur contexte d'affaires (voir axe 1.5). C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente communication qui a pour objectif d'explorer la logique de l'accompagnement

psychologique des entrepreneurs au travers du prisme des représentations des accompagnateurs.

3.3.4 Les conséquences de l'échec sur l'entrepreneur

- Les conséquences financières de l'échec sur l'entrepreneur

Les conséquences financières de l'échec se traduisent le plus souvent par la dégradation de la situation financière personnelle de l'entrepreneur (baisse des revenus, appauvrissement du patrimoine personnel, réduction du train de vie, etc.) [73, 74]. Ses conséquences sont plus dramatiques si l'entrepreneur (et/ou les membres de sa famille) se portent garants du remboursement des dettes de l'entreprise. En cas de cessation de paiement, l'entrepreneur (et/ou les membres de sa famille) s'engagent personnellement à payer les dettes de celle-ci. A défaut, les créanciers (notamment les banques) peuvent saisir une partie de son salaire voire le logement dont il est propriétaire. Afin d'éviter la fermeture de leur entreprise en raison d'insolvabilité, certains entrepreneurs n'hésitent pas à vendre leurs propres biens (maison, voiture, etc.) pour rembourser les dettes de celle-ci. On peut retrouver dans ce cas de figure les entrepreneurs « flambeurs ». Afin de sortir leurs entreprises de la spirale de la défaillance, ils dilapident tout ce qu'ils possèdent. Bien qu'ils soient déçus de leur situation personnelle, ils luttent encore pour maintenir en vie leur entreprise qui détruit plus de ressources qu'elle n'en crée. Etant données investissements énormes en termes d'argent, de temps et d'énergie, la décision de fermer leur entreprise est jugée difficile, voire irréversible et la poursuite de l'activité entrepreneuriale est jugée indispensable et ce pour au minimum deux raisons : les engagements financiers et émotifs considérables dans l'activité entrepreneuriale [75, 76]; et le manque d'argent, de motivation et de temps pour préparer une reconversion professionnelle [77]. C'est la situation d'un grand nombre d'entrepreneurs qui, bien qu'ils soient à la tête d'une entreprise défaillante qui ne leur assurent pas de revenus satisfaisants, se

résigné, faute de mieux, à cette situation. Pour décrire cette position, Bruyat fait référence à deux cas de figures d'échec : la « déception » et la « résignation » [77].

- Les conséquences psychologiques de l'échec sur l'entrepreneur

Les conséquences psychologiques de l'échec de l'entreprise sur l'entrepreneur peuvent être d'ordre émotionnel et motivationnel [78]. Pour mieux appréhender les conséquences émotionnelles, Shepherd s'est appuyé sur la notion du deuil. Le choc, le déni, la colère, la résignation et la tristesse sont les principales manifestations émotionnelles du deuil. Défini comme étant un processus émotionnel, le deuil est déclenché lorsqu'un individu perd un objet auquel il était attaché. Dans le contexte spécifique de la création d'entreprise, ce processus émotionnel se déclenche lorsque l'entrepreneur perd son entreprise. La tristesse, la souffrance, la colère, le regret et la culpabilité ressentis par l'entrepreneur à l'issue de cette perte sont les coûts émotionnels les plus communément cités dans la littérature entrepreneuriale [74, 79, 80]. Ces conséquences sont encore plus dramatiques pour les entrepreneurs qui subissent un échec après avoir connu un succès important. Shepherd donne l'exemple des entrepreneurs "super-héros" qui, suite à un échec brutal, deviennent aux yeux de la société des "losers" [74]. Afin d'éviter la stigmatisation sociale, certains entrepreneurs ont tendance à dissimuler leur défaite personnelle. C'est le cas des entrepreneurs « mégalomanes » : bien qu'ils soient à la tête d'une entreprise défailante, ils cherchent à donner une image sociale positive en misant sur les signes extérieurs de richesse.

3.3.5 L'intérêt des Pratiques de Gestion des ressources humaines :

- Recrutement

La littérature révèle que le fait d'investir dans le recrutement peut améliorer la performance organisationnelle. Un recrutement peut correspondre à divers besoins, les deux principaux étant le recrutement de remplacement suite au départ d'un collaborateur afin de maintenir l'effectif en place et le recrutement de croissance lié au développement de l'entreprise. La qualité d'un bon recrutement

correspond au résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin (immédiat et/ou futur) de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir et sur l'identification du profil adéquat. Pour réussir une opération de recrutement, il est inévitable de suivre plusieurs étapes (définition du besoin ; recherche du candidat ; sélection du candidat ; concrétisation et son intégration). Cependant, une stratégie de recrutement efficace doit se doter des moyens nécessaires pour écarter les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation des autres. L'investissement dans le recrutement et les moyens de sélection mis en œuvre par l'organisation ne sont toutefois pas suffisants. En fait, Il est nécessaire d'encadrer les nouveaux embauchés. Le processus de recrutement doit fournir une visibilité au candidat concernant les évolutions (carrière). L'organisation doit encourager les nouveaux salariés à s'engager dans une relation d'emploi à long terme. Il s'agit le plus souvent de stratégies de promotion interne qui favorisent également la transmission des valeurs organisationnelles à travers différents niveaux hiérarchiques. Tremblay et al. ont ainsi montré que la perception d'avoir des possibilités de promotion interne a été associée à différentes formes d'engagement des employés. Cependant, il semble que les pratiques de recrutement diffèrent en fonction des sociétés. Ce qui nous permet de formuler l'hypothèse suivante : H1 : Les politiques de recrutement des sociétés pharmaceutiques sont différentes.

- Formation et développement des compétences

Le monde économique n'a d'existence qu'avec l'apport de la formation professionnelle, notamment, pour les secteurs à fort potentiel humain et technique. La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation [81]. La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles. C'est l'un des moyens

permettant de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction pour une meilleure adaptation de la politique sociale. Le développement des compétences des employés par la formation est particulièrement important pour les entreprises qui ont des taux de productivité stagnants ou décroissants, mais également pour celles qui intègrent de nouveaux systèmes de management. L'impact de la formation sur le développement des compétences et sur la productivité est plus important lorsque des mesures incitatives (gouvernementales) accompagnent les stratégies des organisations. Les efforts consentis par une entreprise pour développer les compétences du personnel indiquent la volonté de l'employeur à établir un contrat psychologique à long terme avec ses salariés et montrent que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage concurrentiel. Développer des compétences n'est pas forcément suffisant, car cette pratique doit être accompagnée d'une utilisation judicieuse de ces compétences, et ce, pour influencer positivement la mobilisation, l'engagement, la confiance et le soutien[82]. Une gestion des compétences propice à la mobilisation doit donc à la fois éviter la sous-utilisation des compétences et pallier le déficit des compétences. En effet, leur sous-utilisation mine la motivation intrinsèque alors que leur déficit réduit le sentiment du pouvoir d'agir et la motivation à se mobiliser. Pour aider les autres et pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité du travail, encore faut-il que les personnes aient les compétences pour le faire [83]. L'audit de formation appelé aussi diagnostic est « l'acte de connaissance ou de reconnaissance d'un état, d'un fonctionnement, et de détermination, à partir de signes et de constat, des origines et des causes des dysfonctionnements » [84]. En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept de la compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique. Dès les années 1950, il est démontré que la compétence est la base de tout apprentissage et l'assurance de la pérennisation de l'organisation [85]. Cependant, il semble que les sociétés

utilisent des plans de formation et des pratiques de gestion des carrières différentes. Ce qui induit la mise en place de l'hypothèse suivante : H2 : Les plans de formation et les pratiques de gestion des carrières sont différents dans les sociétés pharmaceutiques.

3.3.6 Les obstacles et politiques de soutiens aux PME

- Les principaux obstacles auxquels se heurtent les PME et leurs travailleurs ?

Les obstacles qui freinent le développement des PME tels que les propriétaires d'entreprise les perçoivent ont été assez bien étudiés. Dans tous les pays, les trois principaux sont la difficulté d'obtenir un financement, l'accès limité à l'électricité et la concurrence des entreprises informelles. Cependant, les obstacles ne sont pas les mêmes selon le niveau de développement du pays et la région d'implantation. Ces observations factuelles doivent être actualisées en permanence au moyen d'enquêtes portant sur des échantillons représentatifs d'entreprises, comme celles du BIT par exemple, pour continuer à enrichir la réflexion sur l'action à mener.

Les problèmes des travailleurs des PME ou les désavantages qu'ils subissent sont beaucoup moins connus. Les seules données solides proviennent de l'Union européenne (UE). Elles montrent que les PME se classent en général moins bien que les grandes entreprises au regard des indicateurs de la qualité de l'emploi. Il n'existe pas de données pour les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Cette situation appelle trois remarques. Premièrement, elle prouve que des informations supplémentaires sont nécessaires sur la qualité de l'emploi dans les PME. Deuxièmement, ce n'est pas parce que les données disponibles indiquent que les emplois des PME sont de moins bonne qualité qu'il faut cesser de soutenir ces entreprises : leur contribution à la création d'emplois est bien trop importante. En revanche, il faut les aider à accroître leur productivité et à améliorer la qualité de leurs emplois. C'est la raison pour laquelle le BIT a fait de la productivité et des conditions de travail dans les PME l'un de ses domaines de première

importance. Troisièmement, un autre constat important est que la qualité de l'emploi dans les PME dépend davantage du secteur économique concerné que de la taille de l'entreprise. Par conséquent, les mesures destinées à améliorer la qualité de l'emploi pourraient être plus efficaces si elles étaient conçues en fonction du secteur plutôt que d'une classe de taille particulière.

Les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent aider les PME et leurs travailleurs à surmonter les difficultés auxquelles ils se heurtent. Accroître la représentation des PME en leur sein permettra aux unes et aux autres de renforcer leur rôle d'avocates de cette catégorie d'entreprises. De plus, les services que les partenaires sociaux mettent à la disposition de leurs membres peuvent être très utiles aux PME. Ce sont des services d'information, de formation, de conseil pour accéder aux dispositifs publics et privés de soutien aux entreprises, de mise en relation avec des bureaux d'études et de conseil, de jumelage d'entreprises et de conseil sur les pratiques responsables en entreprise. Les organisations d'employeurs devraient continuer à évaluer la qualité de l'environnement entrepreneurial au moyen d'enquêtes auprès des entreprises, de baromètres des entreprises et d'autres outils. Les organisations de travailleurs devraient proposer des services et des conseils relatifs aux droits et obligations des travailleurs, à la législation du travail et à la protection sociale des travailleurs des PME.

- Quelles sont les politiques de soutien aux PME qui marchent?

Il ne fait aucun doute que les grandes politiques économiques et sociales comme celles axées sur la macroéconomie, les infrastructures ou la protection sociale ont un réel impact sur les PME. Ces politiques n'occupent cependant pas une grande place dans le présent rapport car elles ne s'adressent pas spécifiquement aux entreprises d'une classe de taille donnée à l'exclusion des autres. Le rapport porte essentiellement sur les politiques de soutien aux PME entendues au sens de toute initiative publique destinée à promouvoir les entreprises existantes au-dessous d'une certaine taille. Les deux principales justifications économiques de ces politiques sont :

- 1) remédier aux défaillances du marché propres au segment de cette taille d'entreprise ;
- 2) améliorer la contribution des PME à l'économie, notamment en termes de création d'emplois.

Si l'on s'accorde largement à reconnaître les défaillances du marché, les opinions divergent sur les contributions spécifiques des PME. Pour aller plus loin sur ce sujet, il conviendrait de réaliser davantage d'évaluations d'impact quantitatives des politiques concernant les PME. Les décideurs seraient ensuite en mesure de recenser les résultats, mettre en rapport les coûts et les avantages économiques et sociaux associés, et évaluer l'efficacité des politiques de soutien aux PME par rapport aux autres interventions ne visant pas les entreprises au-dessous d'une certaine taille. Il est également important d'encourager la culture de l'évaluation, puisque les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les donateurs continuent d'allouer des budgets considérables aux politiques de soutien aux PME. C'est pourquoi le rapport s'attache à présenter une synthèse des données disponibles sur l'efficacité des principales politiques relatives aux PME compte tenu de la demande des Etats Membres de l'OIT.

MÉTHODOLOGIE

4 Méthodologie

Dans tout travail de recherche, la méthodologie est un outil indispensable puisqu'elle nous permet d'exposer les différentes étapes suivies pour aboutir aux résultats escomptés. A cet effet, elle doit suffisamment être précise pour permettre à tout chercheur de répliquer la mesure.

4.1 Lieu d'étude

L'étude a été réalisée au sein des établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de la ville de Bamako.

4.2 Type de période d'étude

Il s'agissait d'une étude qualitative de type descriptif transversal prospectif qui s'est étendu sur une période allant du 15 mars 2023 au 15 juin 2023. Elle a comporté les phases suivantes :

- Rédaction du protocole ;
- Conception du questionnaire ;
- Collecte et l'analyse des données ;
- Rédaction du document et la soutenance.

4.3 Population d'étude :

Un échantillon est une portion ou une partie prélevée sur une population qu'on appelle population de base ou population mère. En général, un large échantillon donne de meilleurs résultats. Mais il n'est pas toujours nécessaire d'interroger toute la population ou un grand nombre de personnes pour parvenir à une bonne précision. C'est ainsi que notre population mère est constituée de l'ensemble des pharmaciens gérants ou titulaires de société d'importation et de vente en gros des médicaments.

4.4 Type d'échantillonnage

Notre échantillonnage a été raisonné, non-probabiliste de type exhaustif. Quant à la taille, nous avons retenu au départ l'ensemble des pharmaciens gérants ou

titulaires des EIVG à Bamako. Théoriquement nous avons 50 personnes à interroger.

4.5 Critères d'inclusion

Ont été inclus dans notre étude,

- Les pharmaciens titulaires ou les gérants des établissements d'importation et de vente en gros des médicaments exerçant dans la ville de Bamako.

4.6 Critères de non inclusion

N'ont pas été inclus dans notre étude,

- Toutes personnes ne remplissant les critères d'inclusion ;
- Les personnes remplissant nos critères d'inclusion mais n'ayant pas accepté de participer à notre étude.

4.7 Collecte des données et analyse des données

Pour la collecte des données, nous avons administré un questionnaire à l'ensemble des personnes retenues pour notre étude. Pour l'analyse des données, nous avons utilisé SPSS version 20 les graphiques ont été élaborées avec Excel et les tableaux avec Word.

4.8 Variables à collecter

Dans le cadre de ce travail, nous avons eu comme variables (genre, âge, niveau de formation, type de formation, statut juridique, effectif, intentions entrepreneuriales, les motivations, les traits de personnalité, les freins à l'entrepreneuriat, les ressources etc.)

4.9 Résultats attendus

- Le profil des personnes interrogées sera connu ;
- Le processus entrepreneurial sera décrit ;
- Les facteurs de réussite et d'échec entrepreneurial seront identifiés.

RESULTATS

5 Résultats

1. Profils socio démographiques des enquêtés

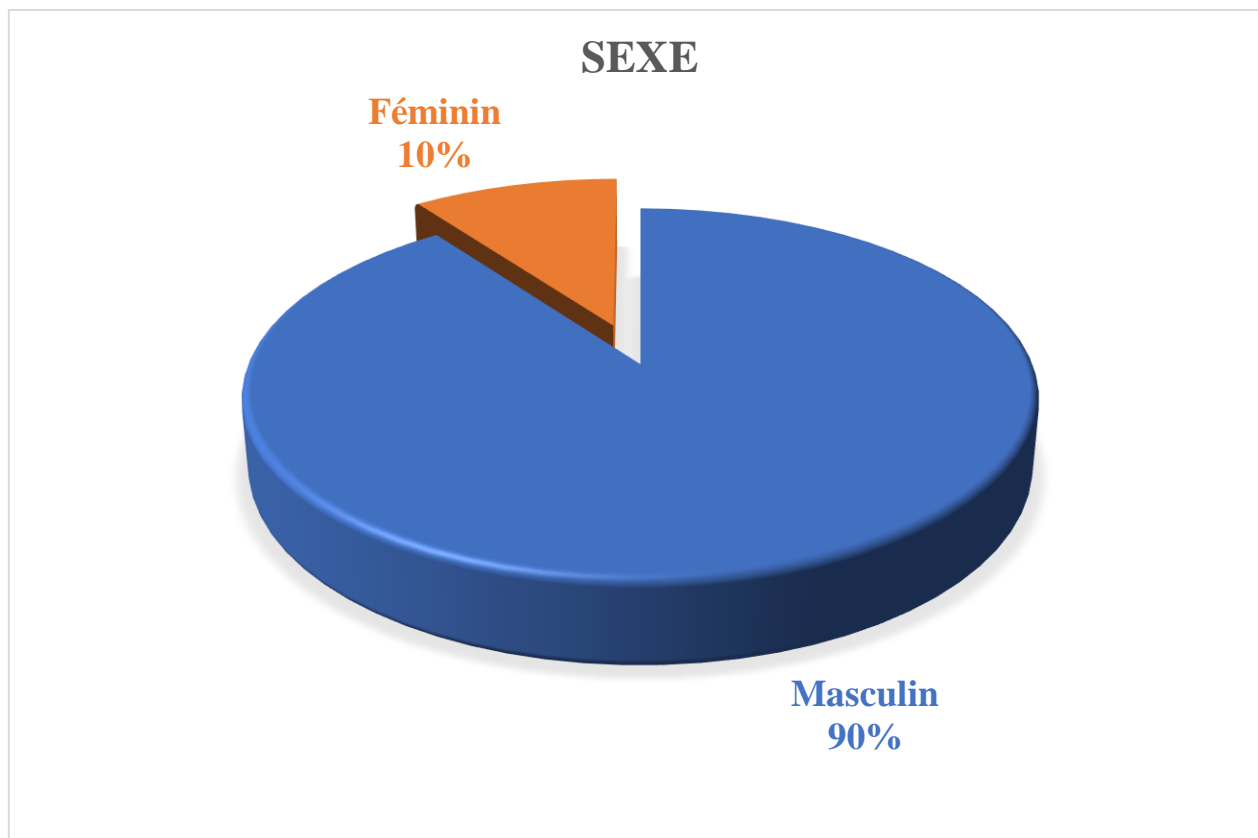


Figure 1 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Le sexe masculin était plus représenté dans notre étude avec 90% des cas.

Tableau I : Répartition des enquêtés selon l'âge

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
>30 ans	4	13,3
30-39ans	10	33,3
40-49	7	23,3
≥50 ans	9	30,0
Total	30	100,0

La tranche d'âge 30-39ans était la plus représenté chez les enquêtés avec 33,3% des cas. L'âge moyen est $42,27 \pm 11,3$ ans avec les extrêmes de 29 et 65ans

Tableau II: Répartition des enquêtés selon le niveau de formation

Niveau formation	Fréquence	Pourcentage
BAC+2	1	3,3
Doctorat	22	73,4
Doctorat + Master	1	3,3
Gestionnaire universitaire	1	3,3
Master 2	3	9,9
MBA	1	3,3
Maîtrise	1	3,3
Total	30	100,0

Le doctorat était le niveau d'étude le plus représenté chez les enquêtés avec 73,4% des cas.

Tableau III: Répartition des enquêtés selon le type de formation

Type formation	Fréquence	Pourcentage
Anglais uni langue	1	3,3
Design architectural	1	3,3
Finances-management	1	3,3
Gestion d'entreprise	1	3,3
Gestionnaire	1	3,3
Master en finance	1	3,3
Médecin	1	3,3
Pharmacien	22	73,4
Pharmacien, Analyse physico-chimique et Management qualité (Produit de santé)	1	3,3
Total	30	100,0

La pharmacie était le type de formation le plus retrouvé chez les enquêtés avec 73,4% des cas.

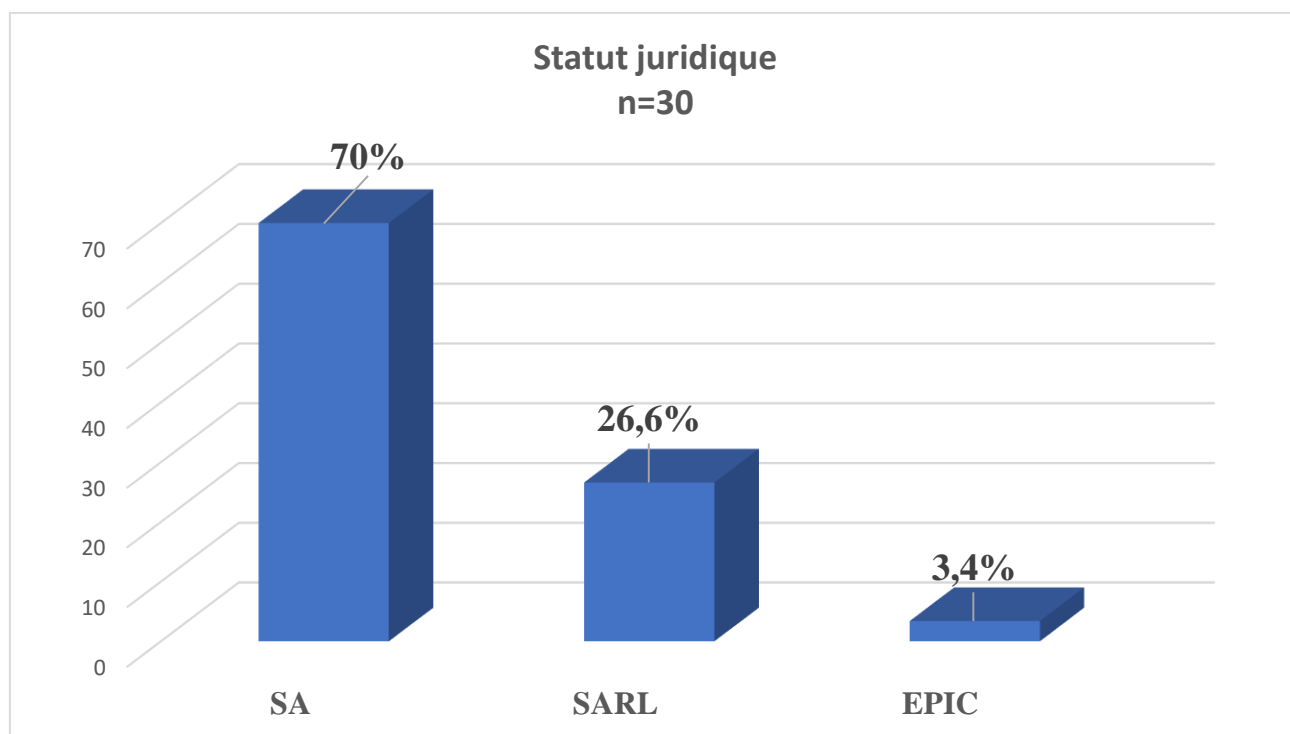


Figure 2: Répartition des enquêtés selon le statut juridique

La Société Anonyme était le statut juridique le plus représenté avec 70% des cas.

Tableau IV: Répartition des enquêtés selon l'effectif du personnel

Effectif personnel	Fréquence	Pourcentage
>10	7	23,3
10-19	13	43,3
≥20	10	33,3
Total	30	100,0

L'effectif du personnel le plus représenté était 10-19 personne avec 43,3% des cas

Tableau V : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté de l'entreprise

Age de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
<10 ans	5	16,7
10-19 ans	14	46,7
≥20ans	11	36,7
Total	30	100,0

L'ancienneté de l'entreprise la plus retrouvée était la tranche 10-19 ans. La moyenne d'ancienneté était $17,4 \pm 10,7$ ans avec les extrêmes de 3 ans et 62 ans

Tableau VI: Répartition des enquêtés selon les traits de personnalité

Traits de personnalité	Fréquence	Pourcentage
Patience	23	76,7
Neuroticisme	1	3,3
Agréabilité	10	33,3
Extraversion	2	6,7
Conscienciosité	4	13,3
Ouverture	21	70,0

La patience était le trait de personnalité le plus retrouvé avec 76,7% des cas

Tableau VII: Répartition des enquêtés selon le moment ou l'intention de créer l'entreprise

Moment ou l'intention de créer l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Après avoir eu l'expérience nécessaire	6	20,0
Après l'étude de pharmacie	8	26,7
Non renseigné	16	53,3
Total	30	100,0

Le moment ou l'intention de créer l'entreprise était majoritairement « après les études de pharmacie » soit 26,7%

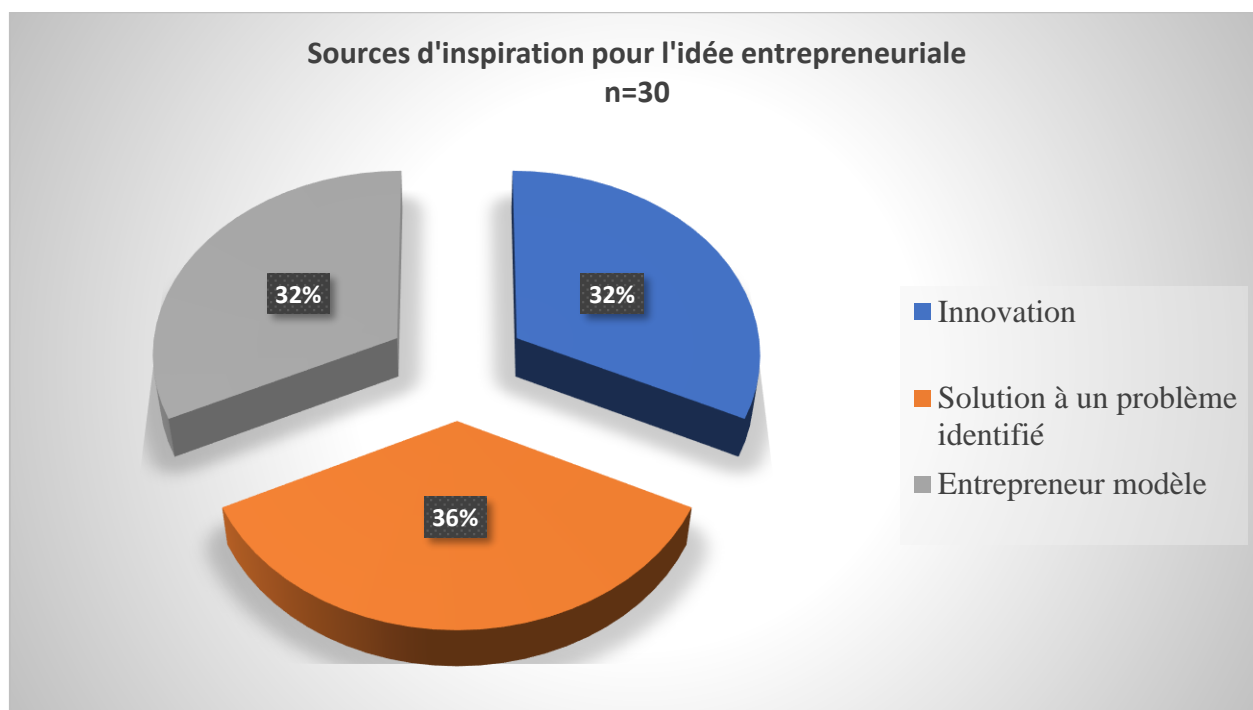


Figure 3_: Répartition des enquêtés selon la source d'inspiration pour l'idée entrepreneuriale

La source d'inspiration pour l'idée entrepreneuriale la plus retrouvée était la « recherche de solution à un problème identifié » avec 36%

Tableau VIII : Répartition des enquêtés selon les principales motivations qui leurs ont poussé à créer l'entreprise

Principales motivations	Fréquence	Pourcentage
Opportunité d'affaire	11	36,7
Reconnaissance sociale	4	13,3
Réalisation de soi	8	26,7
Indépendance	7	23,3
Autonomie	6	20,0
Récompense financière	2	6,7

L'opportunité d'affaire était la motivation la plus retrouvée avec 36,7%

Tableau IX: Répartition des enquêtés selon la nécessité ou non de créer l'entreprise

Nécessité et/ou opportunité de créer l'entreprise		
	Fréquence	Pourcentage
Opportunité à saisir	11	36,7
Nécessité	6	20,0
Opportunité à saisir + Nécessité	4	13,3
Non renseigné	9	30,0
Total	30	100,0

Saisir une opportunité était la plus représentée avec 36,7% des cas.

Tableau X: Répartition des enquêtés selon les obstacles rencontrés au cours du processus de création de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Obstacles rencontrés au cours du processus de création de l'entreprise	n=30	
Oui	15	50,0
Non	15	50,0
Type d'obstacle au cours du processus de création de votre entreprise	n=15	
Difficultés financière	6	40,0
Lenteurs administrative	4	26,7
Trouver un pharmacien fiable	1	6,7
Problème de fournisseurs fiable(certifié)	1	6,7
Compétence intellectuel et l'amour du travail	1	6,7
Gagner la confiance du fournisseur	1	6,7
La documentation	1	6,7

Les obstacles étaient présente chez 50% des cas. Parmi ces obstacles, la difficulté financière était les plus retrouvé avec 40%.

Tableau XI: Répartition des enquêtés selon la présence d'entrepreneurs dans l'entourage familial ou relationnel

Présence des entrepreneurs dans l'entourage familial ou relationnel	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	83,3
Non	5	16,7
Total	30	100,0

La majorité des enquêtés ont affirmé avoir des entrepreneurs dans leur entourage familial ou relationnel avec 83,3% des cas.

Tableau XII: Répartition des enquêtés selon le fait d'avoir bénéficié du réseau des entrepreneurs dans leurs entourages familial ou relationnel

Avoir bénéficié du réseau des entrepreneurs dans leurs entourages familial ou relationnel	Fréquence	Pourcentage
Recours au réseau	4	16,0
Ne pas profiter	9	36,0
Profiter	12	48,0
Total	25	100,0

La majorité des enquêtés ont affirmé avoir profité du réseau dans leur demande entrepreneuriale avec 48% des cas

Tableau XIII: Répartition des enquêtés selon les connaissances suffisantes dans le domaine de l'entrepreneuriat

Connaissances suffisantes dans le domaine de l'entrepreneuriat	Fréquence	Pourcentage
Assez bien	9	30,0
Bien	14	46,7
Très bien	7	23,3
Total	30	100,0

La majorité des enquêtés ont affirmé avoir les connaissances suffisamment nécessaires pour entreprendre avec 46,7% des cas.

Tableau XIV: Répartition des enquêtés selon les compétences nécessaires pour entreprendre

Compétences nécessaires pour entreprendre	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	66,7
Non	10	33,3
Total	30	100,0

La majorité des enquêtés dont 66,7% des cas ont répondu avoir des compétences nécessaires pour entreprendre.

Tableau XV : Répartition des enquêtés selon les types de compétences nécessaires pour entreprendre

Types de compétences nécessaires pour entreprendre	Fréquence
Connaître un minimum de connaissance, la détermination, la base du sujet, dompté l'activité	1
Compétences professionnelles	1
Compétences naturelles	1
Connaissance du médicament, l'affinité dans le pays, la bonne collaboration avec les fournisseurs	1
Connaissance, expérience, moyens, les personnes ressources	1
Efficienc, pragmatisme et le sérieux et le professionnalisme	1
Esprit de créativité	1
Expérience dans la visite médicale (délégué médical), consultant en redressement d'entreprises dirigeant d'entreprises	1
L'expérience du secteur du commerce et de l'industrie	1
La passion du sujet, l'objectivité, vision	1
Leadership, innovation, le planning stratégique, une bonne stratégie commerciale	1
Les ressources humaines	2
Motivation de ressources humaine, création de l'emploi	1
Niveau de formation et expérience en entreprise	1
Sincère, Disponible, Objectif	2
Un planning de ce qu'on voudra faire et la persévérance	1
Vision, Objectifs	1
Visionnaire, être tenace, le leaderships	1

Les ressources humaines, la sincérité, la disponible et l' Objectivité étaient les plus représentés comme types de compétences nécessaires pour entreprendre

Tableau XVI: Répartition des enquêtés selon le fait d'avoir bénéficié d'aides de l'Etat pour la création l'entreprise

Aides spécifiques de l'Etat pour la création de leurs entreprises	Fréquence	Pourcentage
Oui	4	13,3
Non	26	86,7
Total	30	100,0

La grande majorité des enquêtés ont affirmé n'avoir pas bénéficié d'aides spécifiques de l'Etat pour la création de leur entreprise avec 86,7% des cas

Tableau XVII: Répartition des enquêtés selon le type de bénéfice ou aides spécifiques de l'Etat pour la création de leurs entreprises

Type de bénéfice ou aides spécifiques de l'Etat pour la création de leur entreprise	Fréquence	Pourcentage
Formation sur les impôts, sur les passations des marchés publics	2	50
Les appuis des partenaires via partenaire technique et financier	1	25
Patente (import, export)	1	25
Total	4	100,0

Les bénéfices ou aides accordé par l'Etat étaient axé sur la formation sur les impôts et les passations de marchés publics soit 50% des cas.

Tableau XVIII : Répartition des enquêtés selon l'endettement lors de la création de leurs entreprises

Endettement lors de la création d'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	23,3
Non	23	76,7
Total	30	100,0

La majorité des enquêtés n'ont pas fait recours à un endettement lors de la création de leur entreprise soit 76,7% des cas

Tableau XIX: Répartition des enquêtés selon la finalité de la dette

Finalité de la dette	Fréquence	Pourcentage
Non remboursé	1	14,3
Remboursé avec retard	2	28,6
Remboursé	4	57,1
Total	7	100,0

La dette a été remboursé chez 57,1% des cas et 28,6% des cas ont été remboursé avec un retard

Tableau XX: Répartition des enquêtés selon l'utilisation de la technologie

Utilisation de la technologie	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	76,7
Non	7	23,3
Total	30	100,0

La majorité des enquêtés utilise la technologie avec 76,7% des cas

Tableau XXI: Répartition des enquêtés selon le type technologie utilisé

Type technologie utilisé	Fréquence	Pourcentage
WhatsApp	23	100
E-mail	15	65,2
Logiciels de gestion et comptabilités*	10	43,5
Téléphonique	23	100,0
Webinaire team viwer	1	4,3
Pack Microsoft office**	23	100

* : Sage Sari, ERP,

** : Microsoft office work, Excel, power point

Les technologies utilisées étaient variées mais les plus utilisés étaient les logiciels de gestion et de comptabilité, WhatsApp, la téléphonie et le pack Microsoft office soit 100% des cas pour chacune des logiciels.

Tableau XXII: Répartition des enquêtés selon leur jugement sur l'environnement institutionnel au Mali vis-à-vis de l'entrepreneuriat

Jugement sur l'environnement institutionnel au Mali vis-à-vis de l'entrepreneuriat	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfaisant	23	76,7
Satisfaisant	3	10,0
Moyen	4	13,3
Total	30	100,0

La majorité des enquêtés soit 76,7% des cas ont affirmé ne pas être satisfait par l'environnement institutionnel au Mali à propos de l'entrepreneuriat

Tableau XXIII: Répartition des enquêtés selon les obstacles d'accès aux ressources de financement externes

Obstacles d'accès aux ressources de financement externes	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	60,0
Non	12	40,0
Total	30	100,0

La majorité des enquêtés soit 60% ont affirmé avoir eu des obstacles d'accès aux ressources de financement externes.

Tableau XXIV: Répartition des enquêtés selon le type d'obstacles d'accès aux ressources de financement externes

Type d'obstacles d'accès aux ressources de financement externes	Fréquence	Pourcentage
Confiance et les garanties	13	72,2
Liée au risque pays	1	5,6
Manque d'information	4	22,2
Total	18	100,0

La confiance et les garanties étaient les obstacles les plus retrouvés avec 72,2% des cas.

Tableau XXV: Répartition des enquêtés selon les structures d'accompagnement dans la création de leurs entreprises

Structures d'accompagnement dans la création de leurs entreprise	Fréquence
API,	1
Banque, société de micro credit	1
Banques et les proches	2
DPM	1
L'ordre des pharmaciens, DPM, Secrétariat général du ministère de la santé	1
Ordre des pharmaciens du Mali et Direction de pharmacie et du médicament (DPM)	1

Plusieurs structures ont accompagnés les enquêtés dans la création de leurs entreprise à l'instar des banques, des proches, l'API -Mali et l'ordre des pharmaciens.

2. Facteurs explicatifs de l'échec ou de la réussite entrepreneurial

Tableau XXVI: les facteurs explicatifs du succès

Facteurs explicatifs du succès	Fréquence	Pourcentage
Préparation à la créativité	21	70,0
Financement bancaire	3	10,0
Financement propre	13	43,3
Environnement institutionnel	5	16,7
Compétence	28	93,3
Formation	20	66,7

Les principaux facteurs explicatifs de succès étaient la compétence, formation et préparation à la créativité avec respectivement 93,3%, 66,7% et 70%

Tableau XXVII : Les critères d'évaluation de la situation d'échec

Critères d'évaluation de la situation d'échec	Fréquence	Pourcentage
Insolvabilité	23	76,7
Faible part du marché	4	13,3
Faiblesse du chiffre d'affaires	13	43,3

La majorité des enquêtés ont incriminés l'insolvabilité comme critères majeur d'évaluation de l'échec avec 76,7% des cas.

Tableau XXVIII: Les facteurs explicatifs de l'état d'échec

Facteurs explicatifs de l'état d'échec	Fréquence	Pourcentage
Forte concurrence	9	30,0
Environnement institutionnel	7	23,3
Insuffisance de capitaux	12	40,0
Manque d'accompagnement	14	46,7
Manque de compétence	22	73,3
Formation insuffisante	17	56,7

La majorité des enquêtés ont incriminés le manque de compétence comme principales facteurs explicatif de l'état d'échec entrepreneurial avec 73,3% des cas

COMMENTAIRES & DISCUSSION

6 Commentaires et discussion

Les limites et difficultés

Notre étude présente des limites. Elle concernait la ville de Bamako, les résultats de cette étude ne pourraient pas être transférables dans d'autres régions. Le nombre réduit des personnes enquêtées représente aussi une limite de cette étude. Nous avons trouvé quelques difficultés telle que la difficulté de retrouver des grossistes par faute de plaque d'identification et la non coopération de certain grossiste en ne répondant jamais à l'appel.

Caractéristiques sociodémographiques

Dans notre étude, les responsables d'établissements étaient de sexe masculin dans la grande majorité des cas soit 90% contre 10% de sexe féminin. Les responsables d'établissements avaient une moyenne d'âge de 42ans± 11,3 ans avec les extrêmes de 29 ans à 65 ans. Notre moyenne d'âge est supérieur à celui de Adamou D. [86] au Sénégal avait retrouvé que la majorité des jeunes diplômés était dans la tranche d'âge comprise entre 26 et 40 ans avec un âge moyen de 33,33 ans . Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ces jeunes diplômés sans emploi sont presque frappés par la limite d'âge d'entrée à la fonction publique. Le fait qu'ils soient orienter vers le secteur privé est normal.

La grande majorité des entrepreneurs dans le secteur d'établissement d'importation et de vente en gros des médicaments avait un doctorat en pharmacie soit 70% et le type de formation était les études en pharmacie dans 63,3%. Ce niveau d'étude dans la littérature est nécessaire pour entreprendre de façons général et spécifique dans ce secteur d'activité. Adamou D. [86] dans son étude a trouvé que les jeunes diplômés sans emploi avaient le niveau bac et plus, huit (08) avaient le niveau bac+ 4 ; trois (03) ont le niveau Doctorat. Cette situation confirme que l'Etat qui est le seul pourvoyeur d'emploi aux jeunes diplômés n'arrive plus à honorer ses engagements.

Dans le processus entrepreneurial, le statut juridique le plus représenté était les S.A avec 17 établissements contre 7 SARL. Ce résultat montre que les entrepreneurs avaient une bonne connaissance du processus de création d'entreprise ainsi que les statuts juridiques des entreprises.

La gestion des ressources humaine est au cœur des établissements d'importation et de vente en gros des médicaments. Notre étude trouve un effectif du personnel compris entre 10-19 le plus représenté avec 43,3% des cas.

L'ancienneté de l'entreprise est un indicateur de stabilité d'une entreprise. Ainsi dans notre étude, les entreprises avaient une ancienneté oscillante entre 10 et 19 ans soit 46,7% des cas, avec une moyenne d'ancienneté de 17 ans et un écart type de 10,7 ans avec les extrêmes de 3 ans et 62 ans.

Le processus entrepreneurial

Dans le processus entrepreneurial, les traits de personnalité qui dominent le plus les entrepreneurs étaient la patience, l'agréabilité et l'ouverture d'esprit avec respectivement 76,7%, 33,3% et 70% des cas. Ces traits de personnalité sont retrouvés dans la littérature de l'étude d'Adamou D. [86]

Dans notre étude, nous avons recensé plusieurs moments qui ont suscité de créer l'entreprise « *Après avoir décidé de ne plus travailler pour les autres* », « *Après avoir eu l'expérience nécessaire* » « *Après démission, l'envie m'ai venue, formation* » « *Juste après la thèse* » « *Depuis toujours avec des parents pharmaciens entrepreneurs* ». Bien que le moment soit diversifié d'un entrepreneur à l'autre, nous constatons qu'il y a toujours un moment bien identifié souvent appelé déclic pour se lancer dans l'entrepreneuriat.

La création d'entreprise part toujours d'une idée générale, d'une vision globale ou d'une solution à un problème. C'est ainsi que la source d'inspiration était l'innovation, la solution à un problème identifié et un entrepreneur modèle avec respectivement 32%, 36% et 32%. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que

les établissements d'importation et de vente en gros des médicaments sont des domaines qu'il faut maîtriser de fond en comble avant de s'y engagé.

Les principales motivations des entrepreneurs d'établissement d'importation et de vente en gros des médicaments étaient l'opportunité d'affaire, la réalisation de soi, l'indépendance, l'autonomie et la reconnaissance sociale avec respectivement 11%, 8%, 7%, 6% et 4%.

L'idée de créer l'entreprise était une nécessité et une opportunité à saisir avec respectivement 11% et 6% ; L'opportunité à saisir plus la nécessité représentait 13% des cas. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait qu'une entreprise répond à un besoin dans la communauté il revient donc de se saisir soit de l'opportunité soit de la nécessité.

Dans notre étude, la moitié des entrepreneurs était confrontée à des problèmes (obstacles) au cours du processus de création de leur entreprise. Le type de problème rencontré était « *Bureaucratie : long processus d'obtention de la licence pharmaceutiques* », « *Difficultés financières* », « *manque d'expérience du terrain, abus par les expérimentés* » « *Financement, la concurrence, la couverture* » « *Juridique et financière* » « *Gagner la confiance du fournisseur* » « *L'application des textes* » « *La documentation* » « *Trouver un pharmacien fiable* » « *Problème de fournisseurs fiable(certifié),* » etc. Nous constatons dans notre étude, que les difficultés sont nombreuses et diverse entre autres les difficultés financières, administratives, juridiques et d'accompagnements.

Dans notre étude, 83,3% des enquêtés avaient des entrepreneurs dans leur entourage familial et ou relationnel et 48% des entrepreneurs ont profité de cette relation contre 36% des entrepreneurs qui n'ont pas profité de ce réseau.

Dans notre étude, 46,7% des entrepreneurs avaient une bonne connaissance dans le domaine de l'entrepreneuriat et 23,3% avaient très bonne connaissance du domaine.

Les entrepreneurs estimaient avoir les compétences nécessaires pour entreprendre dans 66,7% des cas. Les quelques compétences nécessaires pour entreprendre

dans le secteur d'établissement d'importation et de vente en gros des médicaments recensées dans notre étude était : « avoir un minimum d'expérience, de connaissance, de détermination, de base du sujet, dompté l'activité » « Compétences professionnelles » « Compétences naturelles » « Connaissance du médicament, l'affinité dans le pays, la bonne collaboration avec les fournisseurs » « Connaissance, expérience, moyens, les personnes ressources » « Efficience, pragmatisme et le sérieux et le professionnalisme » « Esprit de créativité » « Expérience dans la visite médicale (délégué médical), consultant en redressement d'entreprises dirigeant d'entreprises » « L'expérience du secteur du commerce et de l'industrie » « Motivation de ressources humaine, création de l'emploi » etc.

Aides spécifiques de l'Etat pour la création d'entreprise

Notre étude montre que seulement 4% des entrepreneurs ont bénéficié d'aides spécifiques de l'Etat pour la création de leurs entreprises. Par contre Adamou D. [86] révèle que tous les jeunes diplômés sans emploi bénéficiaires des crédits du Programme Spécial du Président de la République ont reçu chacun la somme de deux millions cinq cents mille (2.500.000) francs CFA. Dans notre étude, 73,33% affirment que le montant correspond au coût de démarrage de leur entreprise et 26,67% infirment. Pour nous, il est très difficile que tous les projets aient la même enveloppe au démarrage compte tenu de la diversité des activités. Le fait de préciser le montant de l'enveloppe a poussé les jeunes diplômés sans emploi à bâcler le montage de leur plan d'affaire. Une fois sur le terrain, ils constatent que le montant qui leur a été octroyé ne permettait pas de mener à bien les activités. L'endettement lors de la création de votre entreprise dans notre étude représente 23,3% des entrepreneurs et 57,1% des entrepreneurs ont pu rembourser dans le délai mais 28,6% ont remboursé avec un retard.

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et la communication dans le fonctionnement des entreprises est aujourd'hui indispensable voir incontournable. L'utilisation de la technologie représente 76,6%. Cette

technologie était plus concentrée au niveau des logiciels de gestion à l'instar de l'ERP, Sage Sari, comptabilité. La communication se fait par WhatsApp, webinaire team viwer, et l'e-mail.

L'environnement institutionnel au Mali vis-à-vis de l'entrepreneuriat est jugé satisfait dans 76,7% des cas. Les obstacles d'accès aux ressources de financement externes sont présentes dans 60% des cas.

Difficultés

Les obstacles d'accès aux ressources de financement externes identifiés par les entrepreneurs étaient : « *la confiance et les garanties* » « *Je ne connais pas les structures de financement externes ainsi que le processus d'obtention* » « *L'accès à la ligne n'est pas facile* » « *L'accès difficile et toujours passé par relation, le manque d'information* » « *Manque de confiance suite à l'abus de confiance de nos aînés* » « *Les banques sont frileuses et pas de ligne de crédit pour une nouvelle entreprise* » « *Les cautions demandées par la banque, taux de crédit très élevé* » « *Les garanties pas toujours faciles pour un diplômé* » « *Les institutions financières n'accompagnent pas les entreprises* » « *Les sources de financement sont en général liées à des relations avec les institutions* » « *Liée au risque pays* » « *Manque d'information* » etc.

Dans notre étude, les structures d'accompagnement qui ont aidé lors de la création d'entreprise déclarée par les entrepreneurs était l'API -Mali, les banques, les sociétés de micro crédit, les proches, la DPM, l'ordre des pharmaciens, le secrétariat général du ministère de la santé

Les facteurs explicatifs de l'échec ou de la réussite entrepreneurial

Principaux facteurs explicatifs de ce succès

Les entrepreneurs ont recensé quelques facteurs explicatifs de succès des entreprises qui sont entre autres : la préparation à la créativité, le financement bancaire, le financement propre, l'environnement institutionnel, les compétences et la formation avec respectivement 21%, 3%, 13%, 5%, 28% et 20%. 92,86%.

Principaux facteurs explicatifs de cet échec

Les critères d'évaluation de la situation d'échec peuvent être l'insolvabilité, la faible part du marché et la faiblesse du chiffre d'affaires avec respectivement 23%, 13,3% et 43,3%. Ces critères décelés par les entrepreneurs font partie des critères objectif en matière d'évaluation de performance des entreprises.

L'observation et l'analyse des résultats montrent que l'insuffisance de capitaux, le manque d'accompagnement, le manque de compétence, la formation insuffisante, la forte concurrence et l'environnement institutionnel sont les principaux facteurs explicatifs de cet état d'échec avec respectivement 40%, 46,7%, 73,3%, 56,7% 30% et 23,3% des cas. Adamou D. [86] révèle que les jeunes diplômés sans emploi bénéficiaires des crédits sont restés muets sur cette question. Un seul répondant soit 7,14% pense que c'est un excès de confiance. Nous pensons que le manque d'esprit de créativité et l'insuffisance de matériel peuvent être à la base de l'échec. Adamou D. [86] trouve que l'échec est dû à la place d'affaire. Pour nous il ne peut y avoir une entreprise sans une étude de marché bien ficelée. Après une formation en entrepreneuriat, une période de recherche devrait être accordée aux futurs entrepreneurs avant le montage de leurs plans d'affaires.

CONCLUSION & RECOMMANDATIONS

7 Conclusion et recommandations

7.1 Conclusion

Notre étude a pour objectif d'identifier les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial dans le secteur pharmaceutique selon les avis des différents propriétaires ou gérant des grossistes pharmaceutiques opérant dans la ville de Bamako.

Cette étude vient nous confirmer la pertinence des textes sur la notion d'échec entrepreneurial dans le domaine de la pharmacie par les auteurs qui se sont prononcés dessus.

Cela nous a également permis d'identifier les signaux annonciateurs des risques entrepreneuriaux afin d'éviter leurs défaillances.

L'analyse de l'étude montre que l'opinion des uns et des autres convergent sur le sujet.

En effet d'après les personnes interrogées les principales causes de l'échec entrepreneurial sont dans la majorité des cas une mauvaise organisation des entreprises suivies d'un problème de financement.

Aussi, les personnes questionnées affirment que l'expérience dans le milieu professionnel et la formation sont des critères déterminants de l'échec entrepreneurial dans le domaine pharmaceutique.

En fin nous observons que la majorité de personnes questionnées considèrent que la concurrence sur le terrain n'est pas un critère fondamental de l'échec entrepreneurial.

.

7.2 Recommandations

L'analyse des résultats, nous a révélé un certain nombre de causes qui amènent les entreprises des jeunes diplômés à l'échec ou à la faillite. Aussi, tenons-nous en complément des propositions faites par les sujets que si elles sont prises en compte entraîneront une réussite du programme d'insertion des jeunes en général et des jeunes diplômés sans emploi en particulier dans le secteur privé. Nos suggestions vont à l'endroit de l'Etat, des parents et des jeunes diplômés.

A l'endroit de l'Etat

Le problème de l'échec entrepreneurial des entreprises des jeunes en général et des jeunes diplômés sans emploi en particulier doit être une préoccupation pour l'Etat malien. Pour cela, il faut une bonne organisation de l'entrepreneuriat des jeunes au Mali car le pays dispose d'atouts et d'opportunités qui pourraient lui permettre de renverser la situation économique.

La jeunesse de sa population constitue un atout majeur. C'est dire que cette jeunesse pourrait être transformée en ressource dynamique, compétitive et apte pour la production et l'intégration efficiente du pays à l'économie régionale et internationale.

A cet effet, l'Etat doit :

- ✓ Mettre en place un cadre institutionnel cohérent permettant d'améliorer et de renforcer le dispositif de pilotage et de mise en œuvre des actions de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes en général et celle des jeunes diplômés en particulier ;
- ✓ Réduire les contraintes juridiques et administratives afin de faciliter la création d'entreprise par les jeunes, en harmonie avec les orientations Politiques du gouvernement ;
- ✓ Renforcer les structures d'appui conseil
- ✓ Renforcer les structures d'appui – conseil et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs ;
- ✓ Renforcer les capacités des jeunes diplômés entrepreneurs ;

- ✓ Introduire l'enseignement de l'entrepreneuriat au niveau de L'enseignement moyen et supérieur dans les programmes et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs ;
- ✓ Renforcer les capacités des jeunes diplômés entrepreneurs ;
- ✓ Introduire l'enseignement de l'entrepreneuriat au niveau de l'enseignement moyen et supérieur dans les programmes.

L'endroit des parents

Les parents devraient comprendre que la création des entreprises par les jeunes diplômés sans emploi est une action salubre car elle permet de résorber le chômage chez les jeunes. Par conséquent, ils doivent se sentir concernés par l'avenir professionnel de leurs enfants en leur assurant un meilleur encadrement et en les aidant à mieux gérer leurs entreprises.

A l'endroit des jeunes diplômés

Une prise de conscience des intéressés s'avère nécessaire car l'Etat seul pourvoyeur d'emploi au niveau de la fonction publique n'arrive plus à jouer ce rôle. Pour ce faire le métier libéral est encore mieux que de chercher à travailler sous la coupe d'un patron.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIES

8 Références bibliographiques

1. EL MANDILI, Abdelmadjid et ELABJANI, Abdelaziz. L'échec entrepreneurial au regard du modèle de la configuration instantanée perçue. *Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 2021, vol. 3, no 12.
2. SMIDA, Ali et KHELIL, Nabil. Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue internationale PME*, 2010, vol. 23, no 2, p. 65-106.
3. LEILA, Bouyacoub et HOUARI, Benchikh. Caractéristiques et spécificités des Petites et Moyennes Entreprises en Algérie. *Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol*, 2020, vol. 14, no 02.
4. CORVAISIER, Jean-Louis. PME : quel financement pour l'emploi et le développement économique des territoires ? *Economie et Politique*, 2009, no 662, p. 44.
5. NKAKLEU, Raphaël. Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste. *Question (s) de management*, 2016, no 1, p. 83-104.
6. SAID, A. D. D. A. et SOUDANE, Jalila AIT. Contribution à la compréhension de l'échec des très petites entreprises : Essai d'exploration des facteurs d'échec. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2018, vol. 2, no 3.
7. COULIBALY, Issa, DIAKITE, Oumar, TRAORE, Sylvestre, et al. Processus ressources humaines dans les Petites et Moyennes Entreprises du Mali : Cas des Etablissements d'Importation et de Vente en Gros des produits pharmaceutiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2023, vol. 4, no 1-2, p. 201-212.
8. World Bank jobs. *World development Report 2013*. Washington, World Bank.
9. Naudé W: *Entrepreneurship in Economic Development*. UNU-WIDER Research Paper No 20. Helsinki: United Nations University, World Institute for Development Economics Research. 2008.
10. Olomi DR : 'Introduction to Entrepreneurship and Small Business', in D.R. Olomi (ed.) *African Entrepreneurship and Small Business Development: Context and Process*. 2009. p 1–9.
11. GEM(2013): *The global Entrepreneurship Monitor* <http://.gemconsortium.ORG>
12. YEMP: *Youth and employment: the role of entrepreneurship in African economies*. 2013 disponible sur <http://geo.ku.dk/yemp/> . .

13. Chigunta F, Schnurr J, James-Wilson D and Torres V. Being “Real” about Youth Entrepreneurship in Eastern and Southern Africa. SEED Working Paper No 72. Geneva:International Labour Organization. 2005.
14. Solomon GT, Duffy S et Tarabishy A. The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education*.2002 1 (1): 65-86.
15. GUDMUNDSSON AND LECHNER (2013). Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival. *European Management Journal*. 31, 278–294.
16. MELLAHI, K., & WILKINSON, A. (2004/2005). Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 5-6(1), 21–41.
17. FREDLAND, J.E., ET MORRIS, C.E., (1976). “A cross section analysis of small business failure”, *American Journal of Small Business*, vol. 1.
18. ULMER, M. J., AND A. NIELSEN (1947). Business Turn-Over and Causes of Failure. *Survey of Current Business*, April, 10-16.
19. COCHRAN, A.B. (1981), « Small business mortality rate : a review of the literature », *Journal of Small Business Management*, n° 19.
20. Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME.*Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
21. Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, (144), 119-138.
22. Ministère de la santé. Politique pharmaceutique nationale du Mali.2000.
23. Organisation mondiale de la santé. Promouvoir l’usage rationnel des médicaments : éléments principaux. Sept 2002 ;.
24. OMS. Bulletin d’information de l’initiative de Bamako. juill 1983;.
25. Hannan, M.T. et J. Freeman (1977), «The population ecology of organisations », *American Journal of Sociology*, no 82, vol. 5, p. 929-964.
26. Lelogeais, L. (2004), «Le rôle des variables qualitatives dans la détection précoce du risque de défaillance », XIIIe Conférence de l’AIMS, Normandie.
27. Danjou, I. (2002), «L’entrepreneuriat un champ fertile à la recherche de son unité », *Revue française de gestion*, vol. 28, no 138, p. 109-386.
28. Morgan, G. (2006), *Images of Organizations*, édition mise à jour, Thousand Oaks, Cal., Sage Publications.

29. Hernandez, E.M. et L. Marco (2002), «L'entrepreneuriat et les théories de la firme », *Revue française de gestion*, vol. 28, no 138, p. 127-144.
30. Baldwin, J., L. Bian, R. Dupuy et G. Gellaty (2000), *Taux d'échec des nouvelles entreprises canadiennes: nouvelles perspectives sur les entrées et les sorties*, Ministère de l'Industrie, Statistique Canada.
31. Stearns, T.M., N.M. Carter, P.D. Reynolds et M.L. Williams (1995), «New firm survival: industry, strategy and location», *Journal of Business Venturing*, vol. 10, no 1, p. 23-43.
32. Cooper, A.C., F.J. Gimeno-Cacson et C.Y. Woo (1994), « Initial human and financial (1994), «Initial human and financial capital as predictors of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, no 5, p. 371-395.
33. Wernerfelt, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 171-180.
34. Barney, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
35. Cooper, A.C., J. Gascon et C. Woo (1991), «A resource-based prediction of new venture survival and growth», *Academy of Management Proceedings*, p.113-119.
36. Aspelund, A., T. Berg-Utby et R. Skjevvald (2005), «Initial resources influence on new venture survival: a longitudinal study of new technology-based firms», *Technovation*, vol. 25, no 11, p. 1337-1347.
37. Bruton, G.D. et Y. Rubanik (2002), « (2002), « Resources of the firm, Russian high-tech- Resources of the firm, Russian high-technology start-ups, and firm growth», *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no 6, p. 553-576.
38. Shelton, L.M. (2005), «Scale barriers and growth opportunity: a resource-based model of new venture expansion», *Journal of Enterprising Culture*, vol. 13, no 4, p. 333-357.
39. Stinchcombe, A.L. (1965), «Social structure and organizations», dans J.G. March (dir.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, p. 142-193.
40. Dahlqvist, J., P. Davidsson et J. Wiklund (2000), « Initial conditions as predic- (2000), «Initial conditions as predictors of new venture performance: a replication and extension of the Cooper et al. study », *Enterprise & Innovation Management Studies*, vol. 1, no 1, p. 1-17.
41. Lasch, F., F. Le Roy et S. Yami (2005), «Les déterminants de la survie et de la croissance des start-ups TIC», *Revue française de gestion*, vol. 31, no 155, p. 37-56.

42. Thornhill, S. et R. Amit (2003), «Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources», Document de recherche no 202, Division de l'analyse microéconomique, Statistique Canada.
43. Lussier, R.N. (1995), «A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms», *Journal of Small Business Management*, vol. 33, no 1, p. 8-20.
44. Venkataraman, S., A.H. Van deVen, J. Buckeye et R. Hudson (1990), «Starting up in a turbulent environment: a process model of failure among firms with high customer dependence», *Journal of Business Venturing*, vol. 5, no 5, p. 277-295.
45. Wiklund, J. et D.A. Shepherd (2001), «Intentions and growth: the moderating role of resources and opportunities », *Academy of Management Proceedings*.
46. Shane, S., E.A. Locke et C.J. Collins (2003), «Entrepreneurial motivation», *Human Resource Management Review*, vol. 13, no 2, p. 257-279.
47. Cooper, A.C. et W.A. Artz (1995), «Determinants of satisfaction for entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, vol. 10, no 6, p. 439-457.
48. Gray, R.K., H. Foster et M. Howard (2006), «Motivation of Moroccans to be entrepreneurs», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, no 4, p. 297-318.
49. Amit, R. et E. Muller (1994), «“Push” and “Pull” entrepreneurship», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
50. Murphy, G.B. et S.K. Callaway (2004), «Doing well and happy about it? Explaining variance in entrepreneurs' stated satisfaction with performance», *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 7, no 2, p. 15-27.
51. Singh, S., P. Corner et K. Pavlovich (2007), «Coping with entrepreneurial failure», *Journal of Management & Organization*, vol. 13, no 4, p. 331-344.
52. Guillhot, B. (2000), «Défaillances d'entreprise : soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques», *Revue française de gestion*, no 130, septembre-octobre, p. 52-67.
53. Van Praag, C.M. (2003), «Business survival and success of young small business owner», *Small Business Economics*, vol. 21, no 1, p. 1-17.
54. Littunen, H., E. Storhammar et T. Nenonen (1998), «The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, no 3, p. 189-202.
55. Moreau, R. (2007), «La réussite entrepreneuriale : proposition pour un modèle explicatif général», *Gestion 2000*, vol. 24, no 3, p. 45-62.
56. Capiez, A. et E.M. Hernandez (1998), «Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise», *Revue internationale PME*, vol. 11, no 4, p. 11-43.

57. Chrisman, J.J., A. Bauerschmidt et C.W. Hofer (1999), «The determinants of new venture performance: an extended model», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, no 1, p. 5-29.
58. Mellahi, K. et A. Wilkinson (2004), «Organizational failure : a critique of recent research and a proposed integrative framework», *International Journal of Management Reviews*, vol. 5-6, no 1, p. 21-41.
59. Poroli, C. (1999), «La multidimensionnalité de la mort des organisations», *Cahier no274*, Centre de recherche DMSP Dauphine Marketing Stratégie prospective.
60. Mignon, S. (2001), *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Paris, Vuibert.
61. Arrègle, J.L. (2006), «Analyse "Resource Based" et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, vol. 32, no 160, p. 241-259.
62. Malécot, J.F. (1991), «Analyse historique des défaillances d'entreprises: une revue de la littérature », *Revue d'économie financière*, vol. 19, p. 205-226.
63. Crutzen, N. et D. Van Caillie (2008b), «Le processus de défaillance de l'entreprise: intégration et relecture de la littérature », IXe Conférence du CIFEPME, Louvain-la-Neuve.
64. Levinthal, D.A. (1991), «Random walks and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no 3, p. 397-420.
65. Jennings, P.L. et G. Beaver (1995), «The managerial dimension of small business failure », *Journal of Strategic Change*, vol. 4, no 4, p. 185-200.
66. Sammut, S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Montpellier.
67. Michalos, A.C. (1986), «Job satisfaction, marital satisfaction, and the quality of life: a review and preview», dans F.M. Andrews (dir.), *Research on the Quality of Life*, Ann Arbor, University of Michigan Institute for Social Research.
68. Cannon, M. et A.C. Edmondson (2001), «Confronting failure : antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups», *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 22, no 2, p. 161-177.
69. Lussier, R.N. (1996), «A start-up business success versus failure prediction model for the retail industry », *The Mid-Atlantic of Business*, vol. 32, no 2, p. 79-92.
70. Brunet-Mbappe, A. (2009). *Une nouvelle approche de l'échec et ses apports à la démarche entrepreneuriale*. 6ième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat. .
71. Boyd, D. P., et Gumpert, D. E. (1983). *The effects of stress on early-stage entrepreneurs*. *Frontiers of entrepreneurship research*, 180. .

72. Cardon, M.S. et Kirk, C.P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1027-1050. .
73. Cope, J., 2011. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *J. Bus. Ventur.* 26 (6), 604–623.
74. Shepherd, D.A. (2003), «Learning from business failure: propositions about the grief recovery process for the self-employed», *Academy of Management Review*, vol. 28, no 2, p. 318-329.
75. DeTienne, D.R., Shepherd, D.A., De Castro, J.O., 2008. The fallacy of “only the strong survive”: the effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for underperforming firms. *J. Bus. Ventur.* 23 (5), 528–546.
76. Yamakawa, Y. et Cardon, M.S. (2017). How prior investments of time, money, and employee hires influence time to exit a distressed venture, and the extent to which contingency planning helps. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 1-17. .
77. BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre-Mendès-France de Grenoble.
78. Ucbasaran, D., Shepherd, D.A., Lockett, A., Lyon, S.J., 2013. Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *J. Manag.* 39 (1), 163–202.
79. McGrath, R.G. (1999), «Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 1, p. 13-30.
80. Jenkins, A.S., Wiklund, J., Brundina, E., 2014. Individual responses to firm failure: appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *J. Bus. Ventur.* 29 (1), 17–33.
81. Haffi-Rasso et al. : *Evaluation de l'efficacité des politiques de formation et recrutement de l'entreprise. Cas de l'entreprise SONATRACH -HBK 2016* Université Kasdi Merbah Ouargla Institut des Sciences et des Techniques Appliquées
82. Allen, DG, Shore, LM et Griffeth, RW (2003). Le rôle du soutien organisationnel perçu et des pratiques de ressources humaines favorables dans le processus de roulement. *Journal de gestion*, 29(1), 99-118.
83. Tremblay, Michel & Chênevert, Denis & Simard, Gilles & Lapalme, Marie-Ève & Olivier, Doucet. (2005). *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel*

: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail.

Gestion. 30. 10.3917/riges.302.0069. .

84. Khiat, A. (2009) . Analyse économique et GRH, Dar El Adib. Algérie. .
85. P. Selznick, (1957). Leadership in Administration: a sociological Interpretation, Harper & Row. New York. .
86. Adamou D échec entrepreneurial des entreprises des jeunes au Niger cas : des entreprises des jeunes diplômés sans emploi de la communauté urbaine de Niamey.

9 Annexe

Questionnaire

I. Caractéristiques sociodémographiques des enquêtés et de l'entreprise

Sexe : Masculin / ___/

Féminin / ___/

Age : / ___/

Niveau de formation

/ _____/

Type de formation :

/ _____/

Statut juridique de

l'entreprise: / _____/

Effectif du personnel / _____/

Age de l'entreprise / _____/

Le processus entrepreneurial (intention entrepreneuriale, les situations, les traits de personnalité, les freins à l'entrepreneuriat, les ressources nécessaires à l'entrepreneuriat, l'accompagnement)

Quels sont les traits de personnalité qui vous domine le plus ? Sont-ils primordiaux

Patience / __/ Neuroticisme / __/ Agréabilité / __/ Extraversion / __/

Conscienciosité / __/ Ouverture / __/

A quel moment avez-vous l'intention ou l'envie de créer votre entreprise ?

Avez-vous des sources d'inspiration pour votre idée entrepreneuriale ?

Innovation / __/ Solution à un problème identifié / __/ Un entrepreneur modèle

/ __/

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

Opportunités d'affaires / _ / Reconnaissance sociale / _ / Réalisation de soi / _ /

Indépendance / _ / Autonomie / _ / Récompense financière / _ /

L'idée de créer votre entreprise était-elle par nécessité ou opportunité ?

Opportunité à saisir / _ / Nécessité / _ /

Etiez-vous confrontés à des problèmes (obstacles) au cours du processus de création de votre entreprise ?

Oui / _ /

Non / _ /

Si oui

lesquels.....
.....

Aviez-vous des entrepreneurs dans votre entourage familial ou relationnel ?

Non / _ / Oui / _ /

Si oui, aviez-vous profité de ce réseau dans votre demande entrepreneuriale

Recours au réseau / _ / Ne pas profiter / _ / Profiter / _ /

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

Médiocre / _ / Passable / _ / Assez-bien / _ / Bien / _ / Très bien / _ /

Aviez-vous des compétences nécessaires pour entreprendre ?

Si oui

lesquelles.....

Aviez-vous bénéficié d'aides spécifiques de l'Etat pour la création de votre entreprise ?

Si oui

lesquelles.....
.....

Aviez-vous fait appel à l'endettement lors de la création de votre entreprise ?

Si oui, aviez-vous remboursé votre crédit dans les délais ?

Non remboursé / ___/ Remboursé avec retard / ___/ Remboursé / ___/

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

Oui / ___/ Non / ___/

Si oui

lesquelles.....

Comment jugez-vous l'environnement institutionnel au Mali vis-à-vis de l'entrepreneuriat ?

Pas satisfaisant / ___/ Satisfaisant / ___/

Y-a-t-il des obstacles d'accès aux ressources de financement externes ?

Si oui

lesquels
.....

Quelles sont les structures d'accompagnement qui vous ont aidé lors de la création de votre entreprise et comment jugez-vous l'efficacité de leur intervention ?

.....
.....

II. Les facteurs explicatifs de l'échec ou de la réussite entrepreneurial

Quels sont les principaux facteurs explicatifs de ce succès ?

Préparation à la créativité /___/ Financement bancaire /_/Financement propre /___/

Environnement institutionnel /___/ Compétence /___/ Formation /___/

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

Insolvabilité /___/ Faible part du marché /___/ Faiblesse du chiffre d'affaires /___/

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

Forte concurrence /___/ Environnement institutionnel /___/ Insuffisance de capitaux
/___/

Manque d'accompagnement /___/ Manque de compétence /___/ Formation
insuffisante /_

10 Fiche signalétique

Nom : Camara

Prénom : Fatoumata

Titre : étude des déterminants de l'échec entrepreneurial des petites et moyennes entreprises du secteur de la pharmacie au Mali : cas des établissements d'importation et de vente en gros des médicaments.

Année universitaire : 2022-2023

Ville de soutenance : Bamako **Pays d'origine :** Mali

Lieu de dépôt : Bibliothèque de la FMOS

Secteur d'intérêt : gestion.

Résumé :

Méthodologie : Il s'agissait d'une étude qualitative de type descriptif transversal prospectif qui s'est étendu sur une période allant du 15 mars 2023 au 15 juin 2023.

Résultats : Dans notre étude, les responsables d'établissements étaient de sexe masculin dans 90% des cas avec un âge moyen de 42ans±11,3 ans. La majorité des entrepreneurs avaient un doctorat en pharmacie soit 70%. Dans le processus entrepreneurial, la patience, l'agréabilité et l'ouverture d'esprit dominaient avec respectivement 76,7%, 33,3% et 70%. Les facteurs explicatifs de succès étaient : la préparation à la créativité, le financement bancaire, le financement propre, l'environnement institutionnel, les compétences et la formation avec respectivement 21%, 3%, 13%, 5%, 28% et 20%. 92,86%. Les critères d'évaluation de la situation d'échec peuvent être l'insolvabilité, la faible part du marché et la faiblesse du chiffre d'affaires avec respectivement 23%, 13,3% et 43,3%.

Conclusion : l'expérience dans le milieu professionnel et la formation sont des critères déterminants de l'échec entrepreneurial dans le domaine pharmaceutique

Mots clés : Echec entrepreneurial, Pharmacie, Mali

Summary:

Methodology: This was a qualitative, descriptive, cross-sectional, prospective study covering the period from March 15, 2023 to June 15, 2023.

Results: In our study, 90% of the entrepreneurs were male, with an average age of 42 ± 11.3 years. The majority of entrepreneurs had a doctorate in pharmacy (70%). Patience, agreeableness and openness dominated the entrepreneurial process, with 76.7%, 33.3% and 70% respectively. Explanatory factors for success were: preparation for creativity, bank financing, own financing, institutional environment, skills and training with 21%, 3%, 13%, 5%, 28% and 20% respectively. 92,86%. Insolvency, low market share and low sales are the criteria for assessing failure, with 23%, 13.3% and 43.3% respectively.

Conclusion : professional experience and training are decisive criteria for entrepreneurial failure in the pharmaceutical field

Keywords : Entrepreneurial failure, Pharmacy, Mali

SERMENT DE GALIEN

Je jure, en présence des maîtres de la faculté, des conseillers de l'ordre des pharmaciens et de mes condisciples :

D'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement;

D'exercer, dans l'intérêt de la santé publique, ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du désintéressement.

De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine.

En aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser les actes criminels.

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses. Que je sois couverte d'opprobre et méprisé de mes confrères si j'y manque.

Je le jure !!