

## Déterminants de la défaillance des très petites entreprises : phase du « COVID-19 » versus post « COVID 19 »

Determinants of Very Small Business Failure : "COVID-19" versus "Post COVID-19" Phases.

Auteur 1 : BOUKAIRA Salma.

Auteur 2 : DAAMOUCHE Mohamed.

**BOUKAIRA Salma** (Docteur)

Faculté des Sciences juridiques Economiques et Social Ain Chock (FSJES –Ain Chock) Université Hassan II–Casablanca –Maroc

« Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Criminalité financière » BIGOFC

**DAAMOUCHE Mohamed** (Enseignant-chercheur)

Faculté des Sciences juridiques Economiques et Social Ain Chock (FSJES –Ain Chock) Université Hassan II–Casablanca –Maroc

« Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Criminalité financière » BIGOFC.

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** BOUKAIRA .S & DAAMOUCHE .M (2025). « Déterminants de la défaillance des très petites entreprises : phase du « COVID-19 » versus post « COVID 19 » », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 0311 – 0334.



DOI : 10.5281/zenodo.15202150  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

La défaillance représente un phénomène économique redouté par tous les entrepreneurs, touchant particulièrement les TPE qui, après diverses difficultés, ne parviennent pas à honorer leurs obligations (Charreaux, 1996). Ces TPE ont le taux de défaillance le plus élevé, avec plus de 98,9 % des défaillances en 2020 (Inforisk, 2020). Fragilisées par la mauvaise anticipation de l'évolution de l'environnement (Ooghe et Waeyaert, 2004), la vulnérabilité financière (Miles, 2014) et le manque d'expérience (Pompe & Bilderbeek, 2005), elles ont vu leurs difficultés s'aggraver avec la crise du COVID-19. Cet article analyse les principaux facteurs de vulnérabilité des TPE pendant et après la pandémie, à partir d'entretiens menés auprès de 50 TPE de la région Rabat-Salé-Kénitra entre janvier 2020 et janvier 2024. L'étude révèle que les causes principales de la dégradation sont les délais de paiement, la difficulté d'accès au financement, la non-utilisation des nouvelles technologies, et le manque d'accompagnement. Ces facteurs, exacerbés par cette crise, continuent de peser sur leur activité après la pandémie.

**Mots clés :** Très petites entreprises ; défaillance ; période COVID-19 ; période post-COVID-19.

## Abstract

Failure is a significant concern for entrepreneurs, particularly for VSBs that, after facing various difficulties, fail to meet their obligations (Charreaux, 1996). These businesses have the highest failure rate, with over 98.9% of failures in 2020 involving VSBs (Inforisk, 2020). Vulnerable due to factors like poor anticipation of environmental changes (Ooghe & Waeyaert, 2004), financial fragility (Miles, 2014), and lack of experience (Pompe & Bilderbeek, 2005), VSBs were further strained by the COVID-19 crisis. This article explores the main vulnerabilities of VSBs during and after the pandemic, based on interviews with 50 VSBs from the Rabat-Salé-Kénitra region from January 2020 to January 2024. It highlights key issues contributing to their decline : payment delays, limited access to financing, underuse of new technologies, and lack of support. These factors, worsened by the health crisis, caused the collapse of many VSBs and continue to affect their operations post-pandemic.

**Keywords :** Very small enterprises; failure; COVID-19 period; post-COVID-19 period.

## Introduction

Les très petites entreprises occupent une place essentielle dans l'économie mondiale, en particulier dans des pays comme le Maroc où elles représentent une part significative du tissu entrepreneurial. En 2019, elles constituaient 64 % du total des entreprises, avec 552 541 TPE recensées (HCP, 2019), et occupaient jusqu'à 75 % de la population active en 2011 (Maarouf, 2011). Leur rôle est crucial dans la création d'emplois, la stimulation de l'innovation et la dynamisation des secteurs locaux, tels que les services, l'artisanat, la petite industrie et l'agriculture (Richomme, 2006). Cependant, malgré leur importance, les TPE font face à de multiples défis structurels, notamment en matière de financement, de gestion et de stratégie, ce qui les rend particulièrement vulnérables aux crises économiques et sanitaires. La littérature sur la défaillance des TPE met en lumière plusieurs causes de leur fragilité, liées à des difficultés d'accès au crédit, des problèmes de gouvernance, et une capacité d'adaptation limitée face à l'évolution rapide des marchés (Varian, 1992 ; Schumpeter, 1928). Les TPE sont également confrontées à une gestion interne parfois insuffisante, où l'absence de planification à long terme et une gouvernance faible peuvent conduire à des défaillances prématurées (Nelson et Winter, 2002). Ces entreprises sont aussi plus susceptibles de rencontrer des difficultés d'absorption des nouvelles technologies, un élément crucial pour la compétitivité (Cohen et Levinthal, 1990).

La pandémie de COVID-19 a agi comme un catalyseur, amplifiant ces vulnérabilités et mettant en lumière la précarité de nombreuses TPE. La crise a entraîné un choc économique majeur, avec des restrictions sanitaires ayant conduit à l'arrêt de nombreuses activités, touchant environ 90 % des TPE (CM-TPME, 2020). L'étude exploratoire de Boukaira et Daamouch (2021) menée auprès de 300 TPE marocaines révèle que 63 % d'entre elles ont cessé leurs activités pendant le confinement. Les auteurs soulignent que les principaux facteurs ayant affecté la stabilité de ces entreprises pendant la pandémie incluent les difficultés d'adaptation technologique et le manque de soutien financier. Ce choc a non seulement amplifié les problèmes financiers et organisationnels existants, mais a également aggravé les déficits en matière de transition numérique et d'adaptabilité face aux évolutions du marché.

Après la pandémie, les TPE continuent de faire face à plusieurs défis majeurs et restent parmi les principales victimes de la défaillance.

Dans cette optique, cet article explore les causes de défaillance des très petites entreprises pendant la crise du COVID-19 et leur évolution post-crise, afin de mettre en évidence les principaux facteurs de vulnérabilité et d'analyser leur persistance dans la période qui a suivi.

La question centrale qui se pose à cet égard est la suivante : *Quels sont les principaux facteurs de défaillance des TPE pendant la période de crise du COVID-19 et comment ces facteurs ont-ils évolué en période post-COVID-19 ?* Cette problématique soulève la nécessité d'examiner les causes profondes de la vulnérabilité des TPE, tout en tenant compte de l'impact spécifique de la crise sanitaire. L'objectif est d'identifier les leçons à tirer de cette crise pour renforcer la résilience des TPE dans un environnement économique incertain.

De ceci, l'objectif de cette étude est d'identifier les principaux facteurs de défaillance des TPE pendant et après la crise du COVID-19, en analysant comment ces facteurs ont évolué post-COVID, et de tirer des enseignements pour renforcer la résilience de ces entreprises face à un environnement économique incertain.

Dans ce cadre l'article débute par une revue de la littérature qui présente d'abord les définitions des concepts clés relatifs à la défaillance des entreprises, puis analyse les principales causes identifiées dans la littérature, telles que les difficultés d'accès au financement, les problèmes de gestion, la gouvernance fragile et les défis liés à la transition numérique. Ensuite, les hypothèses de recherche sont formulées à partir des éléments théoriques et des observations préliminaires. La méthodologie de recherche est ensuite détaillée, l'échantillon de l'étude comprend 50 TPE réparties sur cinq secteurs d'activité différents (commerce, industrie, NTIC, agriculture et artisanat) dans la région de Rabat-Salé-Kénitra. L'étude adopte une approche qualitative, et les entretiens ont été réalisés entre janvier 2020 et janvier 2024, en suivant le principe de saturation pour déterminer la taille de l'échantillon. Enfin, les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo, ce qui a permis d'identifier les tendances et motifs récurrents dans les réponses des interviewés concernant les facteurs de vulnérabilité des TPE, à la fois pendant et après la crise.

## **1. Revue de littérature et développement des hypothèses**

### **1.1. Concept défaillance**

Depuis plusieurs années la défaillance des TPE est placée sous les feux de l'actualité, notamment suite aux taux de mortalité annuel assez flagrant de ce type d'entreprises. Cependant, la défaillance d'une firme est loin d'être imprévisible et ne peut être considérée comme soudaine, elle résulte de tout un processus progressif (Luoma & Laitinen, 1991)<sup>1</sup>.

De nombreux théoriciens ont tenté de fournir un cadre théorique pour définir la défaillance d'entreprise, ce qui a conduit à une multitude de définitions et à un concept relativement vague.

---

<sup>1</sup> cité par Crutzen et Caillie, 2007.

Selon Crutzen et Van Caillie (2008), une entreprise est considérée comme défaillante lorsqu'elle n'est plus en mesure de financer ses obligations financières. Gresse (1994) ajoute que l'entreprise devient défaillante lorsqu'elle ne trouve plus de solution pour faire face à sa dette, ce qui se traduit par des incidents de paiement. Charreaux (1996) définit la défaillance comme l'état d'une entreprise incapable de faire face à ses obligations vis-à-vis de ses créanciers. Enfin, Opler et Titman (1994) constatent que la défaillance survient lorsque l'entreprise ne peut surmonter ses difficultés.

Pour identifier clairement les entreprises défaillantes, Dighaye et Van Caillie (2002)<sup>2</sup>, distinguent quatre grands courants de pensée :

- **Le courant lié à la finance de marché** : ce courant aborde l'entreprise comme une composante financière (un actif) et met en exergue les variables comptables et financières telles que la liquidité, la rentabilité et l'endettement.
- **Le courant quantitatif** : ce courant privilégie les recherches à caractère quantitatif, où l'importance réside dans la qualité des données utilisées pour des études mathématiques et statistiques, plutôt que dans la compréhension du processus de défaillance.
- **Le courant juridique** : ce courant aborde la défaillance sous l'aspect juridique, en se concentrant sur la cessation de paiement et l'ouverture des procédures judiciaires à l'encontre de l'entreprise.
- **Le courant des théories de la finance et de la stratégie des organisations** : ce courant vise à identifier les causes profondes de la défaillance et leur enchaînement, dans une optique de prévention.

## 1.2. De l'apparition de la crise à la surmortalité des TPE Marocaines

La pandémie de Covid-19 a eu des répercussions dévastatrices sur les très petites entreprises marocaines, exacerbant leur vulnérabilité déjà présente et entraînant une surmortalité significative. Selon une enquête menée par la Commission économique pour l'Afrique, près de 48 % des entreprises marocaines ont subi des interruptions temporaires d'activité, avec une durée moyenne de 7,3 semaines, marquant un coup d'arrêt brutal pour de nombreuses structures. Parmi les secteurs les plus affectés, l'hôtellerie et la restauration se sont distingués par une baisse d'activité de 67,9 %, suivis par le secteur du tourisme, qui a enregistré une diminution de 61 %. Ces secteurs, déjà fragilisés par une forte dépendance à la demande

---

<sup>2</sup> cités par Kouamé, 2016.

externe, ont été les premiers à ressentir l'impact de la crise sanitaire, avec une réduction drastique des flux touristiques et des restrictions sur la mobilité.

Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) a rapporté que près de 38 % des entreprises ont dû réduire leurs effectifs durant le second semestre de 2020 par rapport à la même période en 2019. Parmi les TPE, plus de la moitié ont réduit leurs effectifs de 50 % ou plus, exacerbant ainsi le chômage et fragilisant davantage le tissu économique local. En conséquence, environ 400 000 emplois ont été perdus en 2020, affectant gravement le bien-être social et les conditions de vie des travailleurs, particulièrement dans les zones urbaines où les TPE sont concentrées. Ce chômage partiel ou total a entraîné une précarisation des salariés et une remise en question du modèle économique de nombreuses petites entreprises.

En outre, plus de 16 % des entreprises ont été en arrêt définitif ou temporaire au terme du second semestre de 2020, une situation qui a non seulement fragilisé les petites structures, mais a également mis en lumière la grande dépendance des TPE à un environnement économique stable et prévisible. Cette situation critique a impacté non seulement leur pérennité, mais également l'économie nationale dans son ensemble, avec une contraction significative du produit intérieur brut (PIB) et une chute des recettes fiscales, notamment dans les secteurs les plus affectés.

Les perspectives d'investissement ont été particulièrement affectées par la crise. Près de 81,1 % des entreprises ne prévoyaient aucun projet d'investissement en 2021, illustrant un pessimisme généralisé et une incapacité à se projeter dans l'avenir à court terme. Seules 5,4 % des TPE anticipaient une augmentation de leurs investissements, ce qui souligne un repli stratégique dans un contexte d'incertitude accrue. Cette situation a profondément altéré le moral des chefs d'entreprises, qui se sont retrouvés face à un double défi : celui de la survie immédiate et celui de l'incapacité à préparer l'avenir. Des secteurs comme l'hébergement et la restauration, les industries du textile, ainsi que les activités immobilières, ont exprimé des prévisions particulièrement sombres, soulignant leur vulnérabilité structurelle face aux chocs économiques externes.

Enfin, cette crise a non seulement mis en lumière les faiblesses structurelles des TPE marocaines qu'il s'agisse de leur faiblesse financière, de leur dépendance à un nombre restreint de clients ou de leur incapacité à se diversifier, mais a aussi souligné la nécessité impérieuse de renforcer leur résilience face à de futurs chocs économiques. La pandémie a servi de catalyseur pour une prise de conscience collective des limites du modèle économique des TPE, tout en accentuant les inégalités entre les grandes entreprises, capables de mieux absorber les chocs, et les petites

structures, qui, souvent, n'ont ni la taille ni les ressources nécessaires pour faire face à une crise d'une telle ampleur.

### 1.3. Déterminants de la défaillance des entreprises dans la littérature

Les approches économiques, financières, stratégiques, ainsi qu'organisationnelles et managériales, offrent une vision pluridimensionnelle des facteurs qui peuvent conduire à la défaillance des très petites entreprises. Selon Guilhot (2000), ces différentes perspectives permettent de comprendre la multiplicité des causes de vulnérabilité et d'échec des TPE, tout en mettant en lumière les complexités spécifiques de leur gestion.

Les **approches économiques** se divisent en deux perspectives principales : macroéconomique et microéconomique. L'approche **macroéconomique** analyse les facteurs environnementaux à grande échelle, tels que les taux d'intérêt, les politiques publiques, les crises économiques et les conditions monétaires (Coulibaly, 2004). Ces éléments influencent de manière déterminante la capacité des entreprises à se maintenir dans un environnement volatil. À un niveau plus spécifique, l'approche **microéconomique** se concentre sur l'entreprise elle-même et ses relations avec son environnement concurrentiel. Parmi les causes de défaillance identifiées par Crutzen et Van Caillie (2007), on peut citer la **baisse tendancielle de la demande**, qui résulte de l'incapacité des entreprises à s'adapter aux évolutions du marché et des attentes des clients. D'autres causes incluent la **défaillance des clients**, qui se manifeste par des impayés, des retards de paiement, ou une trop grande dépendance à un client majeur, rendant l'entreprise vulnérable aux changements de comportement de ce dernier.

Les **approches financières**, quant à elles, se concentrent sur les aspects financiers internes de l'entreprise, notamment à travers l'analyse des données comptables. Selon Blazy (2000), les entreprises peuvent être prédisposées à la défaillance si elles ne parviennent pas à maintenir une structure financière solide. Coulibaly (2004) distingue deux grandes catégories de données : celles issues du compte de résultats (telles que la valeur ajoutée, le résultat financier, et le résultat net) qui reflètent la faiblesse économique de l'entreprise, et celles du bilan (rentabilité, structure financière), qui matérialisent la vulnérabilité financière. Une détérioration de la **liquidité**, de la **rentabilité**, des **cash-flows** ou encore de la **solvabilité** constitue un indicateur de risque accru de défaillance (Jones & Hensher, 2004 ; Lin, 2009 ; Refait, 2004). La dégradation de ces éléments financiers, souvent conjuguée à une mauvaise gestion des ressources, est un des facteurs majeurs qui précipitent la fermeture des petites structures.

Toutefois, les conditions du crédit, souvent restrictives pour les TPE, viennent accentuer cette fragilité, rendant l'accès au financement plus difficile surtout en période critique, et, de ce fait, limitant leur capacité à surmonter des périodes difficiles (Khoufi & Feki, 2004).

Les **approches stratégiques** abordent la défaillance sous l'angle de la stratégie et des choix que fait l'entreprise face à son environnement interne et externe. À cet égard, plusieurs théoriciens, tels que Porter (1980), ont mis en lumière les forces qui influencent la compétitivité des entreprises, et donc leur capacité à éviter la défaillance. Selon le modèle des cinq forces de Porter, la concurrence accrue, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir des fournisseurs et des clients, ainsi que la menace de produits de substitution, représentent des défis stratégiques majeurs. Pour les petites entreprises, la capacité à naviguer dans cet environnement concurrentiel est souvent limitée, rendant leur survie plus incertaine. De plus, M'Rabet & Tazi (1991) et Keasey & Watson (1987) soulignent que la **mauvaise gestion stratégique** et l'absence de diversification peuvent accentuer cette vulnérabilité.

Les **approches organisationnelles et managériales** mettent en évidence l'importance des choix de gestion dans la pérennité des entreprises. Selon Coulibaly (2004), une des principales causes de défaillance réside dans l'inadaptation des structures organisationnelles de l'entreprise à son environnement. Cela inclut un manque de flexibilité dans la gestion des processus internes, une mauvaise gestion des ressources humaines ou encore des décisions stratégiques mal orientées. De plus, la **qualité du management**, les **erreurs de gestion** et une **prise de décision** inefficace sont des facteurs cruciaux qui influencent la performance des entreprises. La **personnalité du dirigeant** (âge, expérience, situation familiale), ainsi que son environnement socioculturel, joue également un rôle important dans les décisions prises au sein de l'entreprise (Ooghe & De Prijcker, 2006). De surcroît, l'**absence de stratégie d'innovation**, le manque de **formation** (Broto, 2014), ainsi que des **erreurs commerciales** représentent des faiblesses communes des petites entreprises, les rendant encore plus susceptibles de rencontrer des difficultés majeures en période de crise (Van Caillie et al., 2006).

Ces approches fournissent une analyse globale des facteurs pouvant entraîner la défaillance des TPE, en mettant en évidence l'interconnexion entre différents éléments : des facteurs externes liés à l'environnement économique, à la gestion des finances et la stratégie, ainsi que des éléments propres au management des entreprises. Ces déterminants ne sont pas exhaustifs, car il existe une multitude d'autres causes potentielles qui peuvent mener à l'échec d'une entité, mais ceux cités sont parmi les plus récurrents et pertinents pour

comprendre les vulnérabilités des petites entreprises, notamment dans le contexte post-COVID.

#### 1.4. Développent des hypothèses

##### 1.4.1. Relation entre délais de paiement et défaillance des TPE

- À l'échelle internationale, l'étude de la banque de France indique que la défaillance est davantage liée à une dégradation de la solvabilité, de la liquidité ou de la rentabilité qu'à la longueur des délais clients (Banque de France, 2020). Cependant, dans le contexte Marocain, l'étude d'Inforisk conclue en l'existence d'une relation significative entre l'allongement des délais de paiement et la défaillance des petites firmes. **L'allongement des délais de paiement est ainsi considéré comme cause de mortalité des entreprises** (Inforisk, 2020).
- De notre côté nous estimons l'existence d'une relation significative entre l'allongement des délais de paiement et la défaillance des TPE, et nous émettons comme première hypothèse :
- En phase de COVID-19, la 4ème réunion de **l'Observatoire des délais de paiement indique que** les délais de paiement se sont accrus (ODP, 2021). Dans ce sens, nos estimations rejoignent l'avancement de l'observatoire des délais de paiement.

**Hypothèse 1 :** Les délais de paiement auraient augmenté en cette phase de crise, nuisant ainsi à la stabilité des micro-entreprises.

En phase post-Covid 19 nous estimons :

**Hypothèse 2 :** Les délais de paiement auraient toujours un impact sur la continuité d'activité des TPE après la pandémie.

##### 1.4.2. Relation entre vulnérabilité financière et défaillance des TPE

Les travaux de Timmons et Spinelli (2004) sur des données françaises, identifient les difficultés d'accès aux ressources financières parmi les principales causes de la défaillance des firmes. Les travaux de Bradley (2004), ajoutent que la faiblesse des capitaux propres fragilise la structure financière des petites entreprises et les mènent progressivement à leur fin. Ce résultat est confirmé par l'étude d'Allen et al. (2006) sur des données françaises. Auxquels s'ajoutent les études portées par Gatfaoui, 2015 ; Pissarides, 1991; Bechetti & travato, 2002 ; Oliviera & fortunato, 2006 ; krasnique, 2007<sup>3</sup>. En revanche, Cressy (1996) a démontré sur des données de firmes britanniques créées en 1988, que la corrélation entre la continuité d'activité et le capital financier est fausse, et que le « vrai » déterminant du succès d'une entreprise demeure son

---

<sup>3</sup> Cités par Josée et Nazik, 2011.

capital humain. De ce fait, nous supposons l'existence d'une relation significative entre la difficulté d'accès au financement et la défaillance des très petites entreprises.

En phase de la crise sanitaire, les résultats de l'étude du Haut-Commissariat au plan ont conclu qu'uniquement 11% des TPE disposent des réserves permettant de tenir jusqu'à 6 mois. D'où, près de la moitié des firmes risquaient une situation d'insolvabilité (HCP, 2020). Nous estimons donc :

**Hypothèse 3 :** Les difficultés financières des TPE se sont accentuées lors de cette phase de crise menant les TPE à la défaillance.

**Hypothèse 4 :** Les difficultés d'accès au financement externe aurait encore un impact sur la défaillance des TPE en phase post-Covid 19.

## 2. Méthodologie de recherche

### 2.1. Démarche méthodologique

L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs de vulnérabilité des très petites entreprises (TPE) durant la pandémie de COVID-19 et d'examiner leur persistance après la crise. Nous avons mené une étude qualitative exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de 50 TPE de divers secteurs dans la région de Rabat-Salé-Kénitra, entre janvier 2020 et janvier 2024. L'entretien visait à explorer les défis spécifiques rencontrés par les TPE durant la crise et l'impact de ces difficultés sur leur viabilité à long terme.

La première partie de l'entretien a abordé les difficultés immédiates liées au confinement et aux mesures sanitaires, notamment la réduction d'activité, la réduction des effectifs et les conséquences sur la viabilité financière des entreprises. Les questions ont également permis d'explorer l'accès au financement, en particulier les problèmes de trésorerie, de financement bancaire et d'investissement, ainsi que les effets des retards de paiement sur la gestion de la trésorerie.

Le second volet a examiné l'influence durable de ces facteurs après la crise, en se concentrant sur l'évolution des difficultés financières, les problèmes d'accès au financement et l'impact des retards de paiement dans un contexte post-COVID. Les dirigeants ont également partagé leur ressenti sur la concurrence accrue, le manque d'accompagnement et d'accès aux technologies avancées. L'objectif était d'identifier les obstacles persistants à la compétitivité et à la résilience des TPE dans la phase post-crise.

## 2.2. Échantillon ou terrain de l'étude et description

Cette étude se base sur un échantillon de 50 TPE de différents secteurs d'activité, de la région Rabat- Salé - Kénitra, pour la période du 05 Janvier 2020 et 05 Janvier 2024.

**Tableau 1 : Présentation de l'échantillon.**

Secteur d'activité	Nombre de TPE
<i>Commerce</i>	16
<i>Industrie</i>	7
<i>NTIC et services</i>	12
<i>Agriculture</i>	6
<i>Artisanat</i>	9
<i>Total</i>	50

**Source :** Auteur, 2024

Pour identifier la taille de l'échantillon, on a choisi le principe de saturation, qui consiste à poursuivre l'enquête jusqu'à ce que l'on ne trouve plus d'informations supplémentaires enrichissant l'étude. Nous ne connaissons pas la taille de l'échantillon à priori.

## 2.3. Analyse qualitative exploratoire

Pour analyser les données collectées, nous avons d'abord procédé à la retranscription, une étape cruciale pour organiser et structurer les informations recueillies. Cette retranscription a consisté à noter fidèlement les propos des interviewés en nous basant sur les enregistrements des entretiens. En complément, nous avons ajouté des notes d'observation décrivant les gestes et expressions des participants, conformément aux recommandations d'Andreani et Conchon (2005).

Ensuite, nous avons synthétisé toutes les données dans des tableaux structurés. Ces tableaux ont été divisés en deux parties correspondant aux thèmes principaux du guide d'entretien. Cette organisation nous a permis de clarifier chaque information recueillie et de vérifier leur pertinence par rapport aux hypothèses formulées.

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo, qui nous a aidés à coder et à catégoriser les informations de manière systématique. Ce logiciel a facilité l'identification des tendances et des motifs récurrents dans les réponses des interviewés, permettant ainsi une analyse approfondie et rigoureuse des facteurs de vulnérabilité des TPE durant et après la crise de la COVID-19.

**Tableau 2 : Les thèmes du codage (Nœuds)**

<b>Thème du Nœud</b>	<b>Caractéristique</b>
<b>Phase Covid-19</b>	
<b>Difficulté de continuité</b>	Renseigne si les TPE prévoient des difficultés menaçant la continuité de l'activité hors les locaux
<b>Source de revenu secondaire</b>	Renseigne si l'entreprise dispose ou non d'une source de revenu secondaire pour compenser la perte d'activité.
<b>Arrêt de l'activité</b>	Indique si l'entreprise a arrêté son activité pendant le confinement, et si oui, dans quelle mesure (totalement, partiellement).
<b>Réduction des effectifs</b>	Indique si l'entreprise a réduit ses effectifs et si cette réduction est temporaire ou définitive.
<b>Impact financier de la COVID-19</b>	Renseigne sur l'ampleur de l'impact de la pandémie sur la viabilité financière de l'entreprise (financement, trésorerie, investissements).
<b>Difficulté d'accès au financement bancaire</b>	Renseigne sur la fréquence des difficultés rencontrées par l'entreprise pour obtenir un financement bancaire pendant la crise.
<b>Fréquence des retards de paiement</b>	Renseigne sur la fréquence des retards de paiement rencontrés par l'entreprise pendant la crise sanitaire.
<b>Impact des retards de paiement</b>	Renseigne sur l'impact des retards de paiement sur la trésorerie et la viabilité de l'entreprise durant la crise.
<b>Post Covid-19</b>	
<b>Accès au financement</b>	Renseigne sur les difficultés d'accès au financement et leur influence sur les capacités d'investissement et de développement de l'entreprise.
<b>Délais de paiement</b>	Renseigne sur les délais de paiement post crise et leur influence sur l'activité des TPE
<b>Accès aux nouvelles technologies</b>	Renseigne sur le rythme d'usage des nouvelles technologies au sein des TPE et son influence

**Accès à l'accompagnement** Renseigne sur la cadence d'accès des TPE au conseil des professionnels et son influence sur la continuité de leur activité

Source : Auteur,

2025

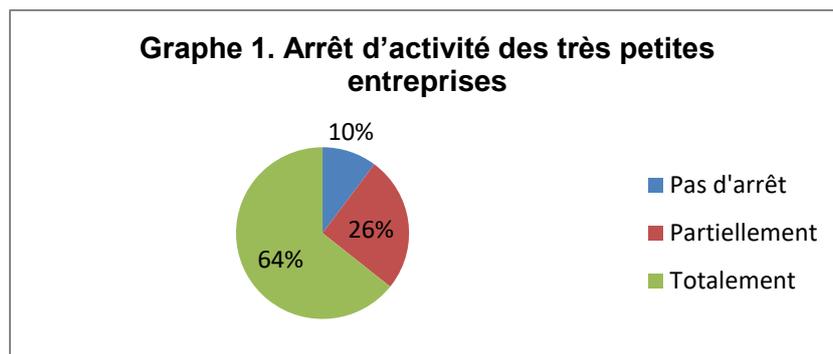
### 3. Résultats

#### 3.1. Facteurs entraînant la TPE dans un processus de défaillance à l'ère du Covid

##### – Effet du confinement

Le confinement a représenté une période particulièrement difficile pour les micro-entreprises, dont la plupart n'avaient aucune solution de rechange face à la perte d'accès à leur emplacement. En conséquence, la TPE ont cessé leurs activités durant cette période, 75 % des personnes interrogées n'ayant aucune autre source de revenus. Comme indiqué ci-dessous, 64 % des TPE ont complètement arrêté leurs activités pendant le confinement.

**Figure 1 : Arrêt d'activité des TPE en période de confinement**



Source : Auteur, 2020

Pendant la crise du confinement, de nombreuses TPE ont été gravement affectées. Si certaines entreprises du secteur commercial ont pu se redresser grâce au commerce électronique et aux livraisons, beaucoup d'autres n'ont pas eu cette chance. Aucun secteur n'a été épargné, mais certains, comme l'hébergement et la restauration, ont particulièrement souffert.

Ainsi, parmi les TPE interrogées, 64 % ont dû cesser complètement leurs activités durant le confinement. C'était le cas pour beaucoup d'entreprises dans des secteurs comme la restauration et l'hébergement, qui n'avaient aucune alternative pour maintenir leur activité.

*"Lors du confinement, tout a basculé en un instant. Mon café a fermé du jour au lendemain. Il n'y avait aucune possibilité de maintenir une activité à distance, et nous n'avions pas de système de vente en ligne. La seule option a été de tout arrêter. Sans activité pendant plusieurs*

*mois, la situation a été extrêmement stressante, d'autant plus que mes employés dépendent de ces revenus. Nous avons survécu grâce aux aides gouvernementales, mais cela n'a pas suffi pour éviter une perte substantielle. J'ai même dû licencier une partie de mon personnel, ce qui a été l'une des décisions les plus difficiles de ma vie professionnelle."*

De l'autre côté, certaines entreprises ont trouvé des solutions pour continuer leurs activités, en se tournant vers des alternatives numériques, comme le commerce électronique ou la livraison. Cependant, pour beaucoup d'autres, l'impossibilité d'adapter leur modèle à la vente en ligne a été un frein : *"En tant que micro-entrepreneuse, je n'avais aucune alternative à la fermeture de ma boutique physique pendant le confinement. Bien que je puisse vendre une partie de mes créations en ligne, cela n'a pas compensé la baisse importante de mes ventes. Le plus difficile a été de maintenir la motivation et l'engagement envers mon activité. La crise m'a forcée à repenser mes stratégies de vente et à investir dans des solutions numériques, mais la transition est longue et coûteuse."*

Ces témoignages reflètent la réalité vécue par de nombreuses TPE durant cette période difficile. Tandis que certaines ont trouvé des solutions pour ajuster leur modèle économique, d'autres ont été contraintes de cesser toute activité en raison du manque d'alternatives et d'un environnement défavorable.

En outre, la crise a révélé la vulnérabilité de ces petites entreprises en matière de gestion et de prise de décision rapide. Cela a conduit à des réductions d'effectifs pour 68 % des TPE interrogées.

#### **– Allongement des délais de paiement**

Les délais de paiement ont longtemps été une cause significative de problèmes de trésorerie pour les TPE, contribuant souvent à leur défaillance. La crise sanitaire a exacerbé cette situation, allongeant encore davantage ces délais et créant de sérieuses difficultés pour ces entreprises.

Les TPE interrogées ont indiqué que les délais de paiement durant cette période atteignaient, voire dépassaient, dans la plupart des cas, les 300 jours. Cette contrainte majeure, qui affecte ces entreprises depuis longtemps, confirme notre première hypothèse.

*"Durant la crise sanitaire, les délais de paiement ont été l'une des plus grandes difficultés auxquelles j'ai dû faire face. Mes clients prenaient déjà un temps considérable pour régler leurs factures avant la crise, et cette situation s'est encore aggravée avec la pandémie. Les retards ont dépassé les 300 jours dans certains cas, ce qui a mis une pression énorme sur ma trésorerie. Je me suis retrouvé à devoir jongler avec les échéances, les salaires, et les charges, tout en ne*

*recevant aucun paiement à temps. C'était une période stressante, et malgré les efforts faits pour relancer mes clients, cela a sérieusement compromis la viabilité de mon entreprise".*

Ce témoignage met en lumière la difficulté supplémentaire rencontrée par les TPE pendant la crise, exacerbée par l'allongement des délais de paiement, un problème qui a eu un impact direct sur leur survie financière.

#### – **Vulnérabilité financière**

Plus de 80 % des TPE ont déclaré avoir fait face à de graves difficultés financières, ce qui a entraîné une augmentation de leur taux d'endettement. Ce recours massif à l'endettement s'expliquait par deux facteurs principaux : d'une part, l'allègement des procédures d'accès aux crédits pour soutenir financièrement la reprise post-confinement ; d'autre part, comme l'ont affirmé plusieurs répondants, il s'agissait de la seule option disponible pour éviter la faillite.

En outre, 38 % des TPE ont indiqué qu'elles ne pourraient reprendre le remboursement de leurs dettes qu'après au moins un an. Cette situation a confirmé notre troisième hypothèse.

"Avant la crise, mon entreprise était déjà vulnérable, mais la pandémie a mis en évidence à quel point nous étions fragiles. Le confinement a tout arrêté du jour au lendemain. Nos réservations ont été annulées en masse, et nous n'avions plus aucune source de revenus. L'accès au crédit a été une bouée de sauvetage, mais cela a aussi doublé notre dette. Nous avons dû emprunter pour payer nos fournisseurs, maintenir une partie de l'équipe, et couvrir les charges fixes, tout en ne sachant pas quand nous pourrions à nouveau fonctionner normalement. Mais malgré l'extension des délais de remboursement, nous étions dans une situation critique. Nous n'avons pas survécu, et nous avons donc directement déclaré faillite ». Témoignage d'une TPE du secteur hôtellerie. Ce témoignage illustre la grande vulnérabilité des TPE, particulièrement dans des secteurs comme l'hôtellerie, où la crise a exacerbé leur fragilité financière et les a contraints à des emprunts pour tenter de maintenir leur activité.

### **3.2. Survol des principaux facteurs de défaillance des TPE : phase post-Covid-19**

#### – **Les délais de paiement**

Près de 99 % des répondants accordent des délais de paiement à leurs clients, et 68 % prolongent ces délais au-delà des termes initiaux. La principale raison invoquée par les dirigeants est la demande des clients, suivie de la fidélisation de la clientèle. Un répondant a expliqué : *"Toutes les entreprises recourent à cette pratique, et donc si nous refusons de prolonger les délais de paiement, nous risquons de perdre des clients face à la concurrence acharnée."*

Dans la plupart des pays en développement, le délai de paiement moyen est de 60 jours, mais le non-respect de ces délais n'est pas sanctionné, ce qui conduit à des retards importants, affectant gravement la trésorerie des TPE. Ces retards sont souvent répercutés sur leurs propres fournisseurs, entraînant des délais de paiement pouvant atteindre 200 jours pour 56 % des TPE, tandis que seulement 14 % respectent des délais compris entre 60 et 90 jours.

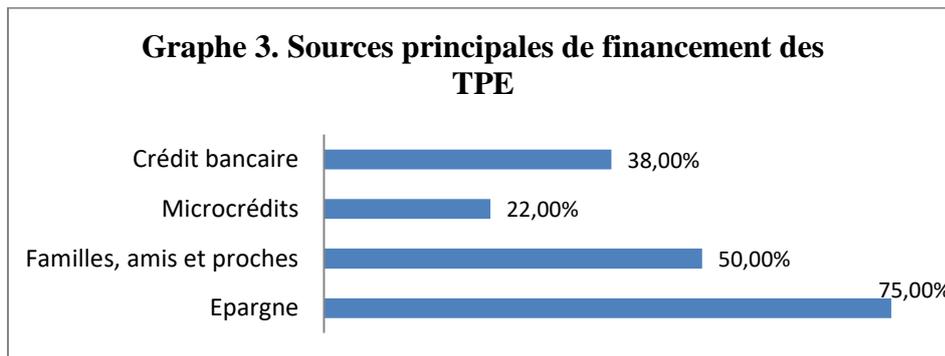
Malgré la prise de conscience de ces problèmes par 93 % des répondants, leurs tentatives pour y remédier échouent souvent. Les établissements de crédit hésitent à financer l'allongement des délais de paiement, surtout pour les TPE déjà sous-capitalisées et ayant un accès limité au financement, même en période de prospérité. Ces retards continuent d'impacter directement la continuité des activités des TPE, même après la pandémie.

*"Malgré la reprise post-COVID, les délais de paiement restent l'un des plus grands défis pour mon entreprise. Nous avons accepté de prolonger ces délais pour maintenir nos relations commerciales et fidéliser nos clients, mais aujourd'hui, cela nous pénalise encore plus. Le plus souvent, nous devons attendre plus de 180 jours pour être payés, ce qui met une pression énorme sur notre trésorerie. Même après la crise, nous n'avons pas pu trouver de solution durable. Cela a même conduit à des impayés."* Ce témoignage montre que, bien que la crise sanitaire soit derrière, les retards de paiement demeurent un obstacle majeur pour les TPE, freinant leur stabilisation et leur développement à long terme.

#### – Difficultés d'accès au financement externe

Les difficultés d'accès à un financement externe suffisant constituent une cause majeure de la défaillance des TPE, comme l'affirment 70 % des répondants. Bien que les associations de microcrédit parviennent à satisfaire les besoins de financement à court terme des TPE, elles ne peuvent répondre aux besoins d'investissement qui dépassent leurs capacités. Par ailleurs, les banques se montrent très réticentes à l'égard des TPE, jugées risquées en raison d'un manque de transparence. Cette réticence se traduit par des taux d'intérêt élevés, des demandes de garanties excessives et d'autres exigences qui excèdent les capacités de ces entreprises, expliquant ainsi leur faible recours au crédit bancaire.

**Figure 2. Sources de financement des très petites entreprises**



**Source :** Auteur, 2020.

Nos résultats confirment que la vulnérabilité financière des TPE a un impact direct sur leur risque de défaillance, même après la crise du Covid-19. Les délais de paiement prolongés, qui ont affecté leur continuité pendant et après la pandémie, ainsi que l'accès limité au financement externe, sont des facteurs majeurs de fragilité. De plus, notre étude souligne que la faible adoption des nouvelles technologies constitue un frein important à leur compétitivité, car la majorité des TPE n'utilisent pas ces outils dans leur processus de production, un désavantage qui les place derrière des entreprises plus grandes et mieux équipées. Ce retard technologique est en grande partie dû à des budgets restreints, limitant leur capacité à investir dans des solutions adaptées. En outre, 87 % des TPE n'ont aucune formation en gestion et 79 % n'ont bénéficié d'aucun accompagnement, ce qui entraîne des erreurs de gestion et une mauvaise gestion de la liquidité et des risques. Ces lacunes renforcent leur fragilité et leur vulnérabilité, freinant leur développement et augmentant leur risque de défaillance, surtout en période d'incertitude économique.

#### **4. Discussion**

L'importance des TPE est indéniable, car elles jouent un rôle crucial dans le comblement du déficit des grands investissements et favorisent le développement territorial. En effet, elles sont un pilier fondamental pour l'économie locale, contribuant à la création d'emplois et à la vitalité économique. Notre étude confirme les conclusions du Haut-commissariat au plan (2020) et d'Albert (2020), qui mettent en évidence que la pandémie de Covid-19 a considérablement dégradé l'activité des TPE, forçant la majorité d'entre elles à suspendre complètement leurs opérations. Cette situation a accentué la vulnérabilité de ces petites entreprises, entraînant une vague de défaillances parmi les plus fragiles.

Premièrement, nos résultats confirment ceux de l'étude menée par Inforisk (2020), qui a révélé une relation significative entre l'allongement des délais de paiement et la défaillance des micro-

entreprises, contredisant ainsi les conclusions de la Banque de France (2020), qui n'avait pas établi de lien direct. De plus, notre étude rejoint les observations de la 4<sup>ème</sup> réunion de l'Observatoire des délais de paiement, qui a signalé une détérioration considérable des délais de paiement pendant la pandémie, impactant durablement les TPE, même après la crise. Ce constat renforce la notion selon laquelle les problèmes de trésorerie liés aux retards de paiement sont une cause majeure de défaillance des firmes, tant en période de crise qu'en période post-crise. Deuxièmement, nos résultats corroborent les travaux de chercheurs tels qu'Allen et al. (2006), Gatfaoui (2015), Oliveira & Fortunato (2006), et Krasniqi (2007), cités par Josée et Nazik, et réfutent les conclusions de Cressy (1996), qui n'avait pas trouvé de corrélation entre la défaillance des entreprises et leur capital financier. Notre étude se range ainsi aux côtés de celle du Haut-commissariat au Plan (2020), en soulignant que la pandémie a eu un impact financier dévastateur pour les TPE, une situation qui perdure encore après la crise sanitaire. Les résultats montrent que les TPE, déjà fragilisées avant la pandémie, n'ont pas réussi à se remettre complètement de la crise, principalement en raison de la conjonction de plusieurs facteurs, dont l'incapacité à maintenir des flux de trésorerie sains.

Notre étude met également en lumière le fait que le manque d'adoption de technologies numériques adaptées constitue un handicap majeur pour les petites entreprises, réduisant leur compétitivité et leur capacité à répondre efficacement aux besoins des clients, particulièrement en période de crise.

De plus, cet article confirme que l'accompagnement des TPE constitue un atout déterminant pour contrer efficacement les risques de défaillance. Ce constat rejoint les résultats de Sweet (2005)<sup>4</sup> et contredit les observations de Lavoisier (2011), qui minimisaient l'impact de l'accompagnement sur la pérennité des petites entreprises. Le manque de conseils stratégiques et de soutien pratique dans des domaines comme la gestion financière et la gestion de la trésorerie a été un facteur clé contribuant à la fragilité des TPE, exacerbée par la crise sanitaire. La vulnérabilité des TPE ne date pas d'hier. En 2019, on recensait déjà 4.104 entreprises défaillantes, dont 98,6 % étaient des TPE (Inforisk, 2019). Ce chiffre montre que les petites entreprises étaient déjà confrontées à des difficultés considérables avant la crise du Covid-19. La crise sanitaire a non seulement mis en lumière la fragilité structurelle des TPE, mais a également amplifié les défis existants en matière de financement, d'adoption des technologies et d'accompagnement. Cette convergence de facteurs a conduit à une situation où la défaillance

---

<sup>4</sup> Cité par Boukhris (2015)

des TPE est non seulement fréquente, mais aussi de plus en plus rapide, sans possibilité de redressement dans la plupart des cas. Les résultats de cette étude soulignent ainsi l'urgence de réformes et de soutiens plus robustes afin de protéger ce secteur clé de l'économie.

## 5. Conclusion

La pandémie de COVID-19 a mis en lumière et exacerbé les défis structurels auxquels sont confrontées les très petites entreprises. Notre étude confirme que les difficultés financières et l'accès limité au financement sont des obstacles majeurs pour ces TPE. L'allongement des délais de paiement, déjà problématique avant la crise, s'est aggravé pendant la pandémie, entraînant une augmentation significative des défaillances. En outre, la faible adoption des nouvelles technologies a limité la capacité des TPE à s'adapter aux nouvelles conditions de marché imposées par la crise sanitaire.

Le manque de soutien et de conseils adaptés a également joué un rôle crucial dans la vulnérabilité des TPE. Les programmes d'accompagnement, lorsqu'ils sont disponibles, se sont révélés être des atouts précieux pour aider ces TPE à surmonter les défis. Cependant, leur insuffisance et leur inaccessibilité pour une grande partie des TPE ont laissé de nombreuses entreprises sans les ressources nécessaires pour naviguer dans cette période difficile.

Pour assurer la résilience et la croissance future des TPE, il est impératif de renforcer les mécanismes de soutien, d'améliorer l'accès au financement et de promouvoir l'intégration technologique. Les politiques publiques doivent se concentrer sur la réduction des délais de paiement et la facilitation de l'accès aux technologies avancées. De plus, des programmes de formation et de mentorat doivent être développés pour fournir aux entrepreneurs les compétences et les connaissances nécessaires pour gérer efficacement leurs TPE dans un environnement en constante évolution.

En somme, la crise sanitaire a été un révélateur des faiblesses structurelles des TPE, mais elle offre également une opportunité unique de repenser et de renforcer les stratégies de soutien à ces entreprises essentielles pour le tissu économique et social. Une approche intégrée et proactive est nécessaire pour garantir que les TPE puissent non seulement survivre, mais aussi prospérer dans l'ère post-pandémique.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) Albert, E., 2020. Les défaillances d'entreprises dans le monde au plus haut depuis une décennie. Le Monde.fr.
- (2) Allen, B., Marco, E., Frame, S. et Nathan, M. (2006) « Debt Maturity, Risk and Asymmetric Information. » Finance and Economics, Discussion series 2004-60, Federal Reserve System, U.S.A.
- (3) Andreani, J.C, Conchon, F. (2005), "Fiabilité et Validité des Enquêtes Qualitatives. Un état de l'art en Marketing", *Revue Française du Marketing*, N° 201, 2005/1-5, p. 5-21.
- (4) Banque de France, 2021. Suivi mensuel des défaillances.
- (5) Ben Jabeur, S. (2011). Statut de la faillite en théorie financière : approches théoriques et validations empiriques dans le contexte français (Doctorat en sciences de gestion) Université du Sud-Toulon-Var ; Université de Sousse.
- (6) Boukaira, Salma, & Daamouch, Mohamed. (2021). COVID 19 : Étude d'impact sur l'activité des très petites entreprises Marocaines et plan de relance. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4646354>.
- (7) Boukhris, A.K., 2015. Les systèmes d'appui à la création d'entreprises en Tunisie. Quels enjeux et quels rôles pour les jeunes diplômés porteurs de projets ? - Cas de la région de Sfax -. Université de Sfax et Université de Bourgogne.
- (8) Bradley, D. B. (2004), Small Business : Causes of Bankruptcy, Small Business Advancement National Center, University of Central Arkansas, College of Business Administration, Research Paper, 2004, 15 p.
- (9) Blazy, R. (2000). La faillite, éléments d'analyse économique. Paris, Economica.
- (10) Broto, R. B. (2014). Impact of education and training on performance of women entrepreneurs: A study in emerging market context. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economics*, 6(1), 38–52. doi:10.1108/JEEE-05-2013-0014
- (11) Chadeaux M. et Rossignol J.-L. (2006), « La performance fiscale des entreprises », *Revue de Droit Fiscal*, No 30-35, 27 juillet, p. 1450-1456.
- (12) Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises, Working Papers CREGO 0960501, Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

- (13)Crutzen, N, Van Caillie, D., 2007. L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières "Comptabilité et environnement", France. pp.CD-Rom.halshs-00543111
- (14)Crutzen, N., & Van Caillie, D., 2008. Le processus de défaillance de l'entreprise : Intégration et relecture de la littérature. Actes du 9ème Congrès International Francophone de la PME.
- (15)Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- (16)Coulibaly, A.D., 2004. La défaillance des PME belges : analyse des déterminants et modélisation statistique. UCL - ESPO/IAG - Département d'administration et de gestion.
- (17)Dighaye, A. et Van Caillie, D., 2002. La recherche en matière de faillite d'entreprise : un état de sa situation et de ses perspectives d'avenir », Communication proposée à la XIe Conférence internationale de management stratégique, Paris – ESCP-EAP, p. 2-28.
- (18) Ferrier, 2002 « les très petites entreprises » De Boeck, - 354 pages
- (19)Gatfaoui, S., 2015. Construire la confiance dans la relation bancaire. Collection Management et innovation. Management des services, PUG, Management et innovation. (hal-01133660)
- (20)Gresse C., 1994. Les entreprises en difficulté. Paris, Economica.
- (21)Guilhot, B. (2000). Défaillance d'entreprise : soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques. *Revue française de gestion*, (130), 52-67.
- (22)HCP, 2020. Reprise Enquête nationale auprès des entreprises, Juillet.
- (23)HCP, 2020. Reprise d'activité des entreprises suite à la levée du confinement: 2ème enquête sur l'impact de la COVID-19 sur l'activité des entreprises, Juillet.
- (24)Huitième réunion du Comité de Veille Economique – MEF – Royaume du Maroc, <https://www.finances.gov.ma/fr/Pages/detail-actualite.aspx?fiche=5054>.
- (25)Inforisk, 2020. Etude Inforisk, défaillances Maroc 2020 : une année exceptionnelle. Rapport 2020.
- (26)Jones, S. and Hensher, D.A. (2004) Predicting Firm Financial Distress: A Mixed Logit Model. *The Accounting Review*, 79, 1011-1038. <https://doi.org/10.2308/accr.2004.79.4.1011>

- (27)Josée, S. P. et NaziK, F., 2011. "La recherche en finance entrepreneuriale : Critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion." *Revue internationale P.M.E.* 243-4 (2011): 255–300. DOI : 10.7202/1013669ar
- (28)Keasey, K. and Watson, R. (1987) Non-Financial Symptoms and the Prediction of Small Company Failure: A Test of Argenti's Hypotheses. *Journal of Business Finance and Accounting*, 14, 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1987.tb00099.x>
- (29)Khoufi, W., Feki R. (2004). The Macroeconomic Determinants of Firms Failure (The Case of Tunisian Small and Medium Size Industries). International Conference AFFI (Association française de finance).
- (30)Lallement, R. et Wisnia-Weill, V. (2007). Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? *Horizons stratégiques*, 2(4), 156-175.
- (31)Lavoisier I.V., 2011. Heurs et malheurs des chômeurs créateurs d'entreprises. *Terrains et Travaux*, vol. 2, n°19, p. 121-139.
- (32)Lin, T. H. (2009). A cross model study of corporate financial distress prediction in Taiwan: Multiple discriminant analysis, logit, probit and neural networks models. *Neurocomputing*, 72, 3507–3516.
- (33)Luoma, M. ; Laitinen, E.K., 1991. Survival analysis as a tool for company failure prediction, *Omega International Journal of Management Science*, vol. 19, no 6.
- (34)Maarouf, M., 2011. Accompagner la croissance des micro et petites entreprises : résoudre les obstacles financiers dans la région MENA. 5ème réunion et conférence du groupe de travail sur les politiques en faveur des pme, de l'entrepreneuriat et du capital humain.
- (35)Marchesnay, M. (2015). La petite entreprise. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 319-331. doi:10.3166/rfg.144.107-118.
- (36)M'Rabet, R., & Tazi, M. (1991). Les causes de la défaillance des entreprises : un essai d'explication. *Revue gestion et société*. <http://www.groupeiscaema/pdf/Listes%20des%20th%C3%A8ses%20et%20des%20m%C3%A9moires/Les%20publications%20de%20l'ISCAE/REVU>.
- (37)MILES, D. A., (2014). Developing a taxonomy for identifying entrepreneurial risk: an empirical study on entrepreneurial risk patterns of business enterprises, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(1), 1450002.

- (38)Naranjo-Valencia, J. C., et al. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología* (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>.
- (39)Nelson, R.R. and Winter, S.G. (2002) Evolutionary Theorizing in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16, 23-46. <http://dx.doi.org/10.1257/0895330027247>
- (40)Nemaenzhe, P, 2011. Retrospective analysis of failure causes in South African small businesses.
- (41)Observatoire des délais de paiement, 2019, Rapport annuel. <https://publications.banque-france.fr/liste-chronologique/rapport-de-lobservatoire-des-delaix-de-paiement>.
- (42)Opler, T.C. and S. Titman, 1994. Financial Distress and Corporate Performance. *Journal of Finance*, 49: 1015-1040.
- (43)Ooghe, H., De Prijcker, S., 2008. Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *MANAGEMENT DECISION* 46, 223–242.
- (44)Ooghe, H., Waeyaert, N., 2004. Causes of company failure and failure paths: The rise and fall of Fardis. *European Case Study* 1–8.
- (45)Pompe, P. P. M., & Bilderbeek, J. (2005). The prediction of bankruptcy of small- and medium-sized industrial firms. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 847-868.
- (46)Receveur, B., 2013. La Force obligatoire du contrat de société : contribution à l'étude des relations entre droit des contrats et droit des sociétés. *Droit*. Université de Cergy Pontoise, 2013. Français. NNT : 2013CERG0650. tel-00949391.
- (47)Refait, C., 2004. "La prévision de la faillite fondée sur l'analyse financière de l'entreprise : un état des lieux," *Économie et Prévision*, Programme National Persée, vol. 162(1), pages 129-147.
- (48)Richomme-Huet, K, 2006. Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers. *Revue internationale PME*, 19.
- (49)Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Vol. 6). New York: McGraw-Hill.
- (50)Torrès O. (2007). « Une approche explicative de la spécificité de gestion des PME : le principe proxémique », *Management des PME*, sous la dir. de L.J. Filion, chapitre 2, Éditions Pearson Education, 2007, p. 35-36.
- (51)Van Caillie, D., Santin, S., Crutzen, N., Kabwigiri, C. (2006) : « L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur-clé du succès du processus de

reprise : légitimation théorique et première validation empirique », Communication présentée lors des 1ères Journées Georges Doriot, Université de Normandie.

(52) Varian, H.R., 1992. Introduction à l'analyse microéconomique, 1ère édition. ed, OUVERTURES ECONOMIQUES. NOUVEAUX HORIZONS.

**Annexe : Extrait du guide d'entretien**

Thème	Question générale	Eléments de réponse
Défaillance	1. Envisagez-vous des difficultés qui menacent la continuité de votre activité ?	Oui ou non
Phase du confinement	2. Avez-vous une source de revenu secondaire ?	Oui ou non
	3. Avez-vous arrêté votre activité lors du confinement ?	Partiellement, totalement ou pas d'arrêt...
Réduction des effectifs	4. Avez-vous procédé à la réduction de vos effectifs ? si oui est-ce temporairement ou définitivement ?	Partiellement, totalement ou pas d'arrêt
Vulnérabilité financière	5. Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle affecté votre viabilité financière et l'accès au financement de votre TPE ?	- Pas du tout, Légèrement, Modérément, Considérablement, Extrêmement
	6. À quelle fréquence votre TPE a-t-elle rencontré des difficultés pour obtenir un financement bancaire au cours des 12 derniers mois ?	Jamais, Rarement (1 à 2 fois), Parfois (3 à 5 fois), Souvent (6 à 10 fois), Très souvent (plus de 10 fois)
	7. Dans quelle mesure les difficultés d'accès au financement ont-elles affecté la capacité de votre TPE à investir et à se développer ?	Pas du tout, Peu, Modérément, Beaucoup, Énormément
Délai de paiement	8. Dans quelle mesure les retards de paiement ont-ils affecté la trésorerie et la viabilité de votre entreprise en période de Covid-19?	Pas du tout, Peu, Modérément, Beaucoup, Énormément
	9. À quelle fréquence votre entreprise a-t-elle rencontré des retards de paiement de la part de vos clients au cours des 12 derniers mois ?	- Jamais, Rarement (1 à 2 fois), Parfois (3 à 5 fois), Souvent (6 à 10 fois), Très souvent (plus de 10 fois)
Facteurs de vulnérabilité post COVID-19	10. Quels facteurs négatifs ont affecté ou qui affectent le plus votre entreprise ?	Concurrence, incapacité d'investissements en technologies, problèmes d'accès à l'accompagnement, fiscalité...

**Source : Auteurs**