

L'échec entrepreneurial dans les PME d'obédience religieuse du Sénégal

Mamadou Ndione

Maître de conférences en sciences de gestion, IAE d'Orléans

mamadou.ndione@u-bourgogne.fr

Thibault Cuénoud

Professeur Associé, Excelia campus de La Rochelle

Co-Rédacteur de Vie & Sciences de l'Entreprise (Fnege 4)

cuenoudt@excelia-group.com

Rey Dang

Professeur Chercheur, ISTECH Paris

r.dang@istec.fr

Mahamadou Biga-Diambeidou

Professeur, UCLouvain, LouRIM

Mahamadou.big@uclouvain.be

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les causes et les conséquences des échecs de PME émergeant des communautés musulmanes du Sénégal. Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Smida et Khelil, notamment à travers leur grille d'analyse plus complète de l'échec entrepreneurial et de l'influence de l'environnement, ainsi que sur les travaux relatifs aux construits sociaux de Krauss. Dans cette perspective, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec des entrepreneurs d'une communauté religieuse qui ont déjà connu au moins un échec dans leurs activités entrepreneuriales. Par la suite, nous avons traité nos données avec le logiciel SPHINX plus² (V5). La raison principale des échecs des entrepreneurs est le manque de débouchés pour la commercialisation des produits ; à cela s'ajoute un vide institutionnel corrélé avec une absence de soutien externe. L'échec est souvent considéré par l'entrepreneur comme un signe du destin et ses conséquences sont un arrêt des activités, une perte de revenus et de temps, sans omettre une autocritique de l'entrepreneur.

Mots clés : Pays en développement, Sénégal, PME, Communauté religieuse.

The objective of this article is to highlight the causes and consequences of SME failures emerging from Muslim communities in Senegal. We relied on the work of Smida and Khelil , in particular through their more comprehensive analysis grid of entrepreneurial failure and the influence of the environment, and even on the work about social constructs of Krauss. In this perspective, we carried out semi-structured interviews with entrepreneurs from a religious community who have already experienced at least one failure in their entrepreneurial activities and, subsequently, we processed our data with the SPHINX plus² software (V5). The results show that the main reason for the failures of entrepreneurs is the lack of outlets for the marketing of products; Added to this is an institutional vacuum correlated with a lack of external support. Failure is often considered by the entrepreneur as a sign of destiny and its consequences are a stoppage of activities, a loss of income and time, without omitting self-criticism by the entrepreneur.

Keywords: Developing countries, Senegal, SMEs, Religious community.

Introduction

Les pays en voie de développement sont caractérisés par une population démunie¹ et des sources de financement rares et difficilement accessibles. Développer une activité rentable et pérenne s'avère donc problématique. Pourtant, l'entrepreneuriat est considéré comme une solution offrant des opportunités, un outil d'insertion sociale et professionnelle (Bernard et Fayolle, 2016) ou encore une alternative aux recrutements pour sortir les plus démunis du cercle vicieux de la pauvreté par la pérennisation des activités entreprises (Brasseur, 2010).

Depuis quelques années, le concept d'échec fait l'objet d'un intérêt grandissant, renforcé par les exigences accrues dans le domaine de l'entrepreneuriat de certaines parties prenantes (Rivet *et al.*, 2020) et le rôle prépondérant des PME dans la dynamique économique (Boubakary, 2020). C'est un phénomène réel et notable, qui peut être défini

¹ Au Sénégal par exemple, il y a environ 6 millions de pauvres en 2021, sur 17 millions d'habitants, d'après l'Agence nationale de la statistique et de la démographie.

comme un arrêt des activités de l'entreprise avec des impacts plus larges (Ucbasaran *et al.*, 2013).

Beaucoup de recherches se sont intéressées à la disparition des PME (Krauss, 2016 ; Bernard, 2018). Elles mettent en évidence des connaissances à la fois théoriques et pratiques sur les causes et les conséquences. Le cas spécifique des PME issues des communautés religieuses au Sénégal n'a pas bénéficié de la même attention. Celles-ci sont définies comme des entreprises créées et financées par une communauté religieuse dirigée par un guide religieux, dans le but de promouvoir une activité entrepreneuriale au profit des membres qui s'activent dans le secteur formel ou informel. Ces PME sont principalement mises en place pour combler l'incapacité de l'État à satisfaire les demandes d'emploi, de financement, etc. Et par conséquent, elles s'intègrent dans un environnement où les ressources à disposition, qu'elles soient matérielles ou financières par exemple, sont insuffisantes. Les rapports de proximité entre les membres de la communauté, la culture d'entreprise, les habitudes et les conditions de travail héritées des ancêtres facilitent l'installation des projets. Forts de ce constat, il nous a paru nécessaire de mettre en évidence les causes et les conséquences de l'échec entrepreneurial dans ces dynamiques collectives. Notre article s'inscrit dans ce contexte et s'intéresse à la question de recherche suivante :

Quelles sont les causes et conséquences des échecs dans les PME issues de communautés religieuses du Sénégal ?

Le choix du Sénégal se justifie par l'importance accordée aux acteurs religieux qui ont la responsabilité de communautés leur vouant une confiance et une dévotion incommensurables. Ces acteurs religieux sont pour la plupart des entrepreneurs évoluant dans les domaines de l'agriculture et l'élevage, l'immobilier, le commerce international, le transport, etc. Ils mettent en place des PME bien structurées hiérarchiquement, dans le respect strict des règles établies (Honoré, 2014).

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une approche exploratoire qualitative en interrogeant, sous forme d'entretiens semi-directifs, 9 entrepreneurs d'une communauté religieuse qui ont déjà connu au moins un échec dans leurs activités entrepreneuriales afin de décrire, d'expliquer et de comprendre la perception de l'échec au sein des PME issues de cette communauté religieuse. Notre article vise avant tout à mettre en évidence l'influence de l'environnement de l'entrepreneur, notamment la dimension

spirituelle et les dynamiques collectives. Un apport important de l'article est de voir comment la communauté religieuse perçoit l'échec en tant que conséquence d'un processus. De plus, si l'entrepreneuriat a fait l'objet de plusieurs études (Block *et al.*, 2020) dans la littérature entrepreneuriale, rares sont celles qui ont porté sur le lien entre la religion et l'entrepreneuriat (Gümüşay, 2015). Les seules études qui existent, à notre connaissance, ont conclu par exemple que la relation entre la religion et l'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui mérite d'être éclairé (Deller *et al.*, 2018). Notre étude constitue donc un apport théorique à la littérature sur l'entrepreneuriat en fournissant une meilleure compréhension de la relation entre la religion et l'entrepreneuriat au sein d'un pays en voie de développement tel que le Sénégal. En effet, García-Rodríguez *et al.* (2015) ont développé l'idée que le Sénégal est un cas particulier intéressant, qui est à même de promouvoir de nouvelles connaissances sur le lien entre la religion et l'entrepreneuriat.

Après une première partie présentant la revue de la littérature, une deuxième portera sur la méthodologie de la recherche. La présentation des résultats et la discussion se feront dans la partie trois.

1. Revue de la littérature

Définir la notion de religion n'est pas une tâche facile et pour cause, il existe plusieurs religions dans le monde. C'est dans ce contexte que nous appréhendons la religion sous un angle sociologique et ce pour mettre en évidence la manière dont elle influence les activités entrepreneuriales (Carswell et Rolland, 2007). La religion est ainsi définie comme un « *modèle socialement organisé de croyances et de pratiques concernant le sens ultime et qui supposent l'existence du surnaturel* » (Stark, 2001). C'est également un moyen pour les individus de s'orienter vers des choses importantes à leurs yeux ou d'avoir un comportement atypique. Dans ce contexte, la religion peut être soit un frein (Wiseman et Young, 2014) soit une opportunité de développer des activités entrepreneuriales (Balog *et al.*, 2014).

Les travaux de Smith (1776) et de Weber *et al.* (1946) ont été les premiers à mettre en évidence le fait que les croyances religieuses jouent un rôle important dans le fonctionnement des activités économiques. En effet, à travers les enseignements et les valeurs qu'elle inculque, la religion change le comportement des entrepreneurs et la

manière de gérer leurs activités entrepreneuriales (Dodd et Seaman, 1998). Par conséquent, les différences dans les comportements entrepreneuriaux peuvent être expliquées par les faits religieux (Weber *et al.*, 1946). C'est dans ce contexte que Deller *et al.* (2018) ont souligné qu'il existe des différences dans les activités des PME qui s'expliquent par des faits religieux. Toujours selon les auteurs, il existe plusieurs types de religion et chaque religion impacte de manière différente les activités des entrepreneurs.

Comme l'ont développé Mintzberg (1980) et Carland *et al.* (1988), un entrepreneur est celui qui utilise une grande partie de son temps à rechercher des opportunités économiques et à prendre des risques.

L'entrepreneuriat a fait l'objet de plusieurs recherches dans les sciences de gestion et, en général, il ressort de la littérature qu'après un échec, l'entrepreneur est socialement discrédité (Ucbasaran *et al.*, 2013). Toutefois, il faut souligner que la majorité des analyses repose sur une lecture socioculturelle. L'échec est généralement associé, pour une PME, à des difficultés financières entraînant l'arrêt des activités (Krauss, 2016). En effet, la plupart des rapports, ou documents de synthèse, sur les échecs se basent sur des ratios financiers. Des auteurs comme Smida et Khelil (2010) ont initié une grille d'analyse plus complète de l'échec et leurs contributions présentent l'avantage de mettre en évidence d'autres aspects, ne se limitant pas principalement à la personne de l'entrepreneur mais intégrant par exemple l'influence de l'environnement ou des acteurs impliqués directement dans sa formation (Krauss, 2016), voire dans des construits sociaux (Krauss, 2009).

L'environnement des entrepreneurs est caractérisé par de multiples facettes, mais certains parviennent à trouver la bonne combinaison de ressources humaines, financières et matérielles pour pérenniser leurs activités entrepreneuriales. D'autres, cependant, échouent et voient disparaître leur entreprise avec de nombreuses conséquences. Dans ce contexte, l'échec s'explique par un environnement en mutation continue dans lequel les entrepreneurs sont obligés de trouver des solutions aux nombreux obstacles rencontrés (Smida et Khelil, 2010). On parle d'échec entrepreneurial lorsque la situation financière aboutit inéluctablement à l'arrêt des activités parce que la PME n'est plus liquide, ni solvable, et ne peut plus faire face à ses engagements contractuels. Darni et Crucifix (1992) justifient cette situation par une rentabilité insuffisante.

Historiquement, les études sur les entreprises défaillantes remontent à 1932 et ont été réalisées par Paul Joseph Fitzpatrick (Fitzpatrick, 1932). Les raisons des échecs peuvent être regroupées selon deux approches : une approche systémique et une approche spécifique. La première est indépendante de la volonté de l'entreprise ; elle s'impose à elle, comme la pandémie de Covid-19, un tremblement de terre, une instabilité politique, une hausse des taux d'intérêt ou encore une inflation. La seconde, interne et propre à l'entreprise, est due à des problèmes de rentabilité ou de management (Crutzen et Van Caillie, 2007). En ce sens, nous assistons à des modèles prédictifs qui reposent sur l'utilisation de ratios financiers et comptables (Ooghe et De Prijcker, 2006). Ils font cependant l'objet de certaines critiques et pour cause, les échecs des entreprises peuvent être appréhendés sous un angle autre que financier. Deux postures sont souvent évoquées (Bernard, 2018) : il s'agit de la stratégie de l'évitement ou du refus. Dans le premier cas, l'entrepreneur accepte l'échec mais minimise les conséquences dans le but de réduire les impacts négatifs sur les parties prenantes ou l'entourage. Dans le second cas, l'entrepreneur refuse d'admettre simplement la situation. Par ailleurs, il y a aussi la stratégie de confrontation, qui consiste à faire face à l'échec en reconnaissant logiquement la situation en toute responsabilité. L'échec n'est pas appréhendé de la même manière selon l'environnement de l'entrepreneur ou le pays (Link et Phelan, 2001). En guise d'illustration, les États-Unis sont plus enclins à accepter l'échec que les pays européens ou africains (Pépin, 2016 ; Yamakawa et *al.*, 2015). Par conséquent, les environnements plus à même d'innover et de promouvoir de véritables empires financiers diffèrent d'un pays à l'autre.

Si les organisations internationales insistent sur la nécessité de promouvoir des activités entrepreneuriales (Verstraete et Saporta, 2006), il convient de signaler que la plupart des entreprises disparaissent dans les pays en voie de développement. Selon Zogning et Mbaye (2015), environ deux PME sur trois ne survivent pas au-delà de 3 ans. Parmi les causes, il y a l'absence de sources de financement et l'instantanéité de leur création. Les PME des pays en voie de développement sont souvent des reproductions de modèles existants et le leadership du gérant pose parfois des problèmes. Certaines tournent à vide et elles sont incapables de produire suffisamment de richesses pour se maintenir. Ainsi, le tissu économique des pays en voie de développement est fortement marqué par l'échec des activités entrepreneuriales.

L'entrepreneuriat au Sénégal est cependant atypique. Il subit l'influence des familles et des acteurs religieux qui procurent à leur entourage des conseils ainsi que des situations d'apprentissage pour la création d'activités lucratives et pérennes, sans omettre le fait que les acteurs religieux renforcent leur capacité de résilience. Ceci est défini par Dewald et Bowen (2010) comme la faculté à disposer d'un dispositif cognitif et des aptitudes organisationnelles pour réagir aux menaces de l'environnement en captant les opportunités. Elle renvoie à un état émotionnel qui permet à un individu de surmonter les difficultés, voire un échec (Masten, 2001). De Hoe et Janssen (2016) stipulent que les entrepreneurs résilients sont plus à même de se réinventer mais il est nécessaire cependant d'avoir des personnes sur lesquelles compter afin de bénéficier éventuellement d'un soutien affectif pour faciliter le processus d'augmentation du capital psychologique. Luthans et *al.* (2007) définissent le capital psychologique d'un individu comme un état d'esprit qui promeut un optimisme en lui procurant la capacité d'atteindre les objectifs assignés et de se donner les moyens de les atteindre malgré les conditions qui peuvent être ardues dans certains cas.

Le renforcement du capital psychologique dans les PME issues des communautés religieuses du Sénégal intervient dans toutes les étapes de la vie de l'entreprise et donc du processus entrepreneurial. De plus, très jeunes, les membres de la communauté sont envoyés à l'école coranique pour être éduqués ; ils y apprennent le Coran et bénéficient d'une formation à la charia, c'est-à-dire à la morale islamique. Leurs capacités de résilience et d'endurance sont testées quotidiennement de même que leur comportement en rapport avec les valeurs islamiques. Il faut reconnaître une certaine opposition, dans certaines zones du Sénégal, à l'installation de l'école française laquelle apparaît comme une source de modernité qui pourrait à long terme installer des habitudes heurtant les cultures locales et devenir un obstacle à l'éducation traditionnelle. Lorsqu'il atteint la maturité, après la maîtrise du Coran, le disciple est « libéré ». Il peut alors entrer dans la vie active en rejoignant d'autres membres de la communauté. Généralement, il débute par le petit commerce de détail dont les marchandises lui sont prêtées par un ancien qui a fait le même circuit et qui souhaite partager son expérience. Il s'inscrit dans une dynamique collective où chacun participe à la gestion du groupe par des cotisations journalières.

2. Méthode

2.1. Les spécificités structurelles des entreprises au Sénégal

Au Sénégal, les PME occupent une place importante du tissu économique (Wade et Dieng, 2019, elles ont employé plus de 50 % des salariés du secteur privé, participé à hauteur de 20 % du PIB nationale en 2017. Les PME sont composées de Très Petites Entreprises (TPE), de Petites Entreprises (PE) et de Moyennes Entreprises (ME). Selon le rapport de l'ANSD (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal²) (2017), une PME est définie comme une personne, physique ou morale, qui commercialise des services, des biens transformés ou des matières premières. Il découle du même rapport, que 69,7 % de la population sénégalaise aspire à développer une activité entrepreneuriale, toutefois, plus de 50 % des activités entreprises disparaissent. L'entrepreneuriat au Sénégal est caractérisé par une forte présence de PME évoluant dans le secteur informel. Celui-ci a généré 96,4 % des emplois créés contre 3,6 % pour le secteur formel en 2017. Le secteur informel a investi plus de 350 milliards de francs CFA, dont 53,8 % dans l'industrie, 25,3 % dans le commerce et 20,4 % dans les services. Quatre-vingts pour cent des emplois créés à l'échelle nationale sont dans l'informel.

Conscient de l'importance et de l'apport de l'entrepreneuriat, l'État sénégalais a pris des mesures pour accompagner les entrepreneurs et promouvoir des activités pérennes et rentables. En guise d'illustration, nous pouvons citer la création du FNPJ (Fonds National pour la Promotion des Jeunes) et de la DER (Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide). Malgré ces efforts, il convient de signaler que les entrepreneurs souffrent d'un manque de financement, d'un phénomène de pauvreté et du manque d'emploi qui affectent une grande partie de la population notamment dans les zones rurales. Pour trouver une solution à ces problèmes d'ordre structurel, une partie des populations s'oriente vers leurs entourages (familles) pour collecter des fonds grâce à des cotisations et développer des activités lucratives. Toutefois d'autres entrepreneurs font partie des confréries dirigées par des guides religieux et s'activent dans ces dynamiques collectifs pour mener une activité lucrative soit pour le guide religieux soit pour lui-même.

2.2. Contexte de l'étude : le poids de la religion musulmane au Sénégal

Selon le rapport de Pew Forum on Religion and Public Life publié en 2010 sur le poids de la

² <https://www.ansd.sn/>

dimension religieuse dans 56 pays dans le monde, le Sénégal a occupé la première place. Le Sénégal est un pays majoritairement musulman à 95 % avec une constitution laïque héritée de la colonisation française. Toutefois, l'État entretient des relations formelles et informelles avec les acteurs religieux. La religion musulmane au Sénégal est particulière et pour cause, elle est incarnée par de puissants guides religieux à travers des confréries dont les principales sont le mouridisme basé dans la région de Diourbel, le tidjanisme dans les régions de Thiès et du Sine Saloum. Ces confréries jouent un rôle important dans les stratégies de développement du pays. Pourtant, leurs implications au niveau local ou national sont souvent mal comprises ou peu connues des organisations internationales. En plus des fêtes religieuses pratiquées dans le monde musulman comme la Korité (Aïd al-Fitr), Tabaski (Aïd al-Adha) et le Nouvel An islamique (Gamou), d'autres fêtes religieuses spécifiques au Sénégal sont organisées. En guise d'illustration, il y a le Magal Touba des mourides qui célèbre le retour d'exil de Cheikh Amadou Bamba Mbacké, l'appel des layènes, célébrant la révélation de leur fondateur (Cheikh Issa Roukhou Laye) ou encore le gamou annuel de Taïba Niassène, événement célébrant la naissance de Cheikh Al Islam El Hadji Ibrahima Niass dit Baye Niass.

Il convient de signaler que les autorités étatiques sont impliquées officiellement dans l'organisation de ces fêtes religieuses. Ces acteurs étatiques sont toujours à la recherche d'une bonne image auprès des chefs religieux afin de faciliter leurs réélections, puisque ceux-ci peuvent influencer les votes des membres de leurs confréries. Comme le décrit le World Faiths Development Dialogue en 2016, les acteurs religieux jouent un rôle économique, social et jouissent d'une grande notoriété malgré le caractère laïc de la Constitution. En matière d'éducation, ils sont très impliqués, en construisant de grandes écoles destinées à l'enseignement coranique et en privilégiant celui-ci à l'enseignement du français. Les chefs religieux interviennent, promeuvent et participent aussi à la création de PME en finançant leurs membres. Ces derniers leur vouent un respect et une estime incommensurables. Ces rapports sont ancrés culturellement et influencent les PME dans leur fonctionnement. C'est une forme de gouvernance complémentaire à celle des dirigeants.

2.3. Méthodologie de recueil et de traitement des données

Nous avons opté pour une démarche qualitative au regard du caractère exploratoire de notre question de recherche. Ce mode de collecte de données est justifié par les travaux de

Hlady-Rispa (2002), Thiétart (1999) et Wacheux (1996). C'est une technique qui nous donne la possibilité de réunir des avis sur une question précise et ce dans le but d'en déduire une tendance. Ainsi, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec 9 dirigeants de PME qui ont déjà connu un échec durant leur parcours entrepreneurial. Leurs PME furent créées et financées par une communauté religieuse musulmane qui se trouve au centre du Sénégal et ce dans le but de développer des activités lucratives, de faire face au chômage des jeunes, d'assurer une autonomie financière, etc. Cette communauté religieuse existe depuis très longtemps et sa gestion est assurée par un guide qui tire sa légitimité de sa famille. Cette communauté organise des rencontres périodiques pour faire des prières collectives et échanger sur divers sujets. C'est l'occasion ainsi de faire preuve d'allégeance et de dévotion au guide. C'est une communauté bien structurée verticalement ; sa taille est difficilement quantifiable et pour cause, une partie des membres vivent à l'étranger, notamment en Italie, en France ou encore aux États-Unis. Ils y travaillent majoritairement dans le commerce et constituent de grands pourvoyeurs de fonds pour leur communauté religieuse et leur famille.

Les entretiens semi-directifs effectués se basent sur un guide d'entretien composé de trois thèmes dans lesquels plusieurs questions ont été abordées. Le guide d'entretien a été traduit en wolof (langue nationale du Sénégal comprise de tous ; cf. Annexe) afin d'avoir des réponses précises. Le tableau 1 donne une version synthétique du guide d'entretien.

Tableau 1

Guide d'entretien

Thème 1 : Profil de l'entrepreneur
Pouvez-vous me dire votre âge, sexe, situation matrimoniale, situation sociale ?
Pouvez-vous me décrire votre activité ?
Pouvez-vous me parler de votre champ d'action et de vos sources de motivation ?
Comment se prennent les décisions dans votre quotidien, notamment vis-à-vis des personnes qui travaillent avec vous ?
Comment résolvez-vous les problèmes rencontrés dans vos activités entrepreneuriales ?
Thème 2 : Causes de l'échec
Quelles sont les causes de votre échec entrepreneurial ?

Thème 3 : Conséquences de l'échec
Quelles sont les conséquences de votre échec entrepreneurial ?

Afin de mieux exploiter les données recueillies, nous avons effectué, d'une part, un dépouillement manuel du thème 1 et, d'autre part, une analyse thématique à plusieurs étapes pour les thèmes 2 et 3, comme le montre le tableau 2.

Tableau 2
Schéma d'analyse

Étapes	Démarches effectuées
1) Transcriptions des entretiens	Chacun des entretiens a fait l'objet d'une transcription et ce pour ne conserver que les mots et les expressions évoqués par nos interlocuteurs.
2) Technique d'approche	Nous avons analysé nos données par thème afin d'en déduire le maximum d'informations, et notamment d'en extraire les tendances lexicales.
3) Grille d'encodage et de dépouillement	Notre grille d'encodage repose essentiellement sur les thèmes que nous avons introduits dans notre guide d'entretien.
4) Analyse et quantification des occurrences	Nous avons, à l'aide du logiciel SPHINX plus ² (V5), comptabilisé les occurrences de mots, extrait les idées principales et tiré des enseignements par rapport à notre question de recherche.

Pour constituer notre échantillon, nous avons contacté le guide de la communauté pour lui faire part de notre volonté de nous entretenir avec des entrepreneurs issus de sa communauté. En effet, les communautés religieuses sont très opaques et l'omertà règne le plus souvent sur les modes de fonctionnement ainsi que sur les différentes règles instaurées. Sur une période d'août à septembre 2021, nous avons pu interroger neuf entrepreneurs qui ont déjà vécu au moins un échec dans leurs activités entrepreneuriales. Nous sommes conscients que notre échantillon n'est pas représentatif de la population visée mais il permet toutefois de mieux comprendre les causes et les conséquences des échecs dans ces PME. Les entretiens ont été réalisés en face à face, sur une durée moyenne de 40 minutes chacun. Tous les entretiens faits en wolof ont été traduits en français, pour les besoins de

l'analyse (cf. Annexe). Les individus interrogés expliquent les faits en utilisant des verbes d'action et s'expriment à la première personne du pluriel (nous).

3. Présentation des résultats et discussion

3.1. Profils des entrepreneurs

Les entrepreneurs sont des hommes mariés, âgés de plus de 40 ans, mais certains sont divorcés ou veufs. Une grande partie d'entre eux ont des revenus modestes. Cette situation s'explique par la situation économique difficile du pays, caractérisé par la pauvreté. Les entrepreneurs sont présents dans tous les secteurs d'activité. Ils s'adaptent et trouvent des alternatives dans un monde en perpétuel changement. Dans le secteur primaire, les entrepreneurs développent des activités diverses de vente. Certains ont à leur disposition des périmètres de champs pour les cultures et l'élevage. Ils fournissent aux femmes les produits à écouler ou à transformer. Beaucoup d'entrepreneurs transforment les produits primaires (produits laitiers, halieutiques, agricoles, etc...) pour les écouler sur le marché. Le secteur tertiaire concerne les entrepreneurs évoluant dans les transferts d'argent, les prestations de services et le transport. Une grande partie des projets entrepris s'effectue au niveau local, à l'exception des activités de transport et de transfert d'argent dont le champ d'action est plus large. Les entrepreneurs sont motivés en grande partie par un besoin de conserver une tradition. En effet, beaucoup d'entre eux viennent d'un milieu rural religieux ou sont descendants de collaborateurs des guides religieux. Nos résultats font aussi apparaître que les styles consultatifs et directifs sont les plus utilisés. Nos résultats révèlent par ailleurs que les guides religieux soutiennent fortement les activités et lors de difficultés de trésorerie, ils épaulent à nouveau les entrepreneurs.

Tableau 3
Description des personnes interrogées

	Homme (Âge)	Situation matrimoniale	Revenu	Secteur d'activité	Champ d'action	Motivation	Style de management
Individu 1	43	Divorcé	Moyen	Primaire	Local	Survivre	Directif
Individu 2	46	Marié	Moyen	Secondaire	Local/National	Conserver une tradition	Consultatif
Individu 3	51	Marié	Moyen	Primaire	Local	Garder une tradition	Consultatif
Individu 4	45	Veuf	Moyen	Primaire	Local	Garder une tradition	Consultatif
Individu 5	54	Marié	Moyen	Secondaire	Local/National	Garder une tradition	Consultatif
Individu 6	50	Marié	Moyen	Secondaire	Local/National	Garder une tradition	Consultatif
Individu 7	61	Marié	Aisé	Tertiaire	National/International	Innovation	Directif
Individu 8	41	Marié	Moyen	Tertiaire	National/Local	Environnement naturel	Directif
Individu 9	58	Marié	Moyen	Tertiaire	National/Local	Garder une tradition	Directif

3.2. Causes et conséquences de l'échec entrepreneurial dans les PME religieuses

Les principales raisons des échecs dans ces PME sont d'ordre économique ou stratégique. En effet, il y a une forte concurrence dans la distribution des produits et une absence de régulation étatique des activités. Il ressort de nos entretiens que l'État ne protège pas assez les entrepreneurs et laisse les multinationales inonder le marché de toutes sortes de marchandises ou occuper les branches vitales. Certaines grandes enseignes proposent même à moindre coût les produits locaux de première nécessité vendus dans le secteur informel : elles « ... ont arrêté ou changé d'activité parce que les étrangers avec les supers marchés vendent les mêmes produits que nous, ce qui faisait notre spécialité car les procédés de fabrication nous ont été transmis par nos ancêtres. Les industriels ont plus de moyens que nous, ils produisent de fortes quantités et innovent dans les emballages. Ils cassent les prix en plus... ».

Parmi les causes d'échec, il y a aussi l'indisponibilité des matières premières. En effet, les mareyeurs sont parfois bloqués à cause des accords de pêche signés entre l'État et certaines firmes internationales. Ainsi, les ressources sont pillées et se font rares faute de surveillance et de gestion effective ; c'est le même problème que rencontrent les travailleurs du bois. Ceux qui travaillent dans ces domaines ont vu leur chiffre d'affaires baisser progressivement : « ... l'État ne nous protège pas parce que sur certains produits que nous fabriquons, nous payons plus d'impôts que les produits importés (le lait par exemple) Nos ressources halieutiques sont pillées par de grands bateaux et il manque du poisson pour nous qui devons les transformer ou les revendre. Pourquoi l'État ne nous finance pas pour avoir ces mêmes bateaux ? C'est la même situation dans le domaine du bois et des terres sur lesquels nous cultivons et qui sont données à des étrangers... Nous ne voyons pas réellement la présence de l'état. Il y a des financements et des subventions mais ces deniers sont destinés majoritairement à la clientèle politique. ...Au fond, nous, on n'a même pas fondamentalement besoin de leur argent, nous voulons juste être protégés, d'arrêter les importations des produits de substitutions ».

Certains entrepreneurs du tertiaire sont victimes de détournements ou d'abus de confiance. En effet, certains clients ne remboursent pas leurs créances. Il faut signaler aussi un manque d'éducation financière. Dans certains cas, les employés utilisent la trésorerie de la PME pour

des dépenses personnelles. Les entrepreneurs ne diversifient pas les activités, ils reproduisent des modèles semblables et proposent généralement les mêmes produits et/ou services à une clientèle de plus en plus rare. Dans certains cas, l'échec est lié, d'après l'entrepreneur, au destin (volonté divine) : *« ...les clients se font rares et parmi eux, il faut faire attention parce qu'il y a beaucoup qui ne remboursent pas leurs dettes. Mon échec a été expliqué par des clients qui disparaissent avec les produits. Il y a aussi des détournements des fonds, la personne qui travaillait avec moi confondait sa poche avec la poche de l'entreprise... »*.

Les conséquences de l'échec entrepreneurial sont principalement d'ordre économique. Nous assistons à un arrêt des activités et, en général, à une perte d'argent et de temps pour la communauté religieuse et en particulier pour l'entrepreneur. Celui-ci utilise toutefois son expérience pour se réorienter ou tirer des enseignements qui lui confèrent la capacité de redémarrer une autre activité. L'échec participe aussi à renforcer la foi (pratiques religieuses). Dans ces PME, la dimension religieuse est d'une grande importance et la solidarité entre les membres de la communauté permet d'éviter de sombrer dans une spirale négative. L'isolement et le rejet d'un entrepreneur sont quasi inexistants. Des rencontres ponctuelles sont organisées pour échanger sur les difficultés rencontrées dans les activités entrepreneuriales et pour trouver des alternatives afin d'y remédier. Des solutions préventives et curatives sont mises en place. En effet, l'entrepreneur est toujours accompagné et guidé par une personne plus expérimentée. En cas de baisse de rendement, un compte rendu est demandé afin de tirer des conclusions constructives ; en cas de conflit d'intérêts, l'intervention d'un responsable ne se fait pas attendre. Toutefois, il convient de signaler que, malgré tout le dispositif d'accompagnement, les entrepreneurs ont honte d'échouer et souhaitent garder une bonne réputation auprès de leur guide religieux : *« ...Je me culpabilise et surtout, j'ai un sentiment de mission inaccomplie, des remords. Je dois rendre compte au guide religieux... je ne veux pas décevoir ce dernier. Pour relativiser l'échec, nous nous disons que c'est le signe du destin, c'est la volonté divine et c'est un moyen de tester ma foi. Je suis musulman et je crois au destin que Dieu m'a tracé. J'ai 54 ans et j'ai la chance de les avoir parce que beaucoup de mes amis d'enfance sont morts. Dieu, merci. Tout ce que Dieu veut pour quelqu'un, il le fait passer par une personne ou quelque chose. Si j'échoue, c'est parce que Dieu l'a voulu... »*.

C'est dans ce contexte que nos résultats font apparaître des sentiments de culpabilité et de travail non accompli. Les tableaux 4 et 5 donnent les principales informations détaillées.

Tableau 4

Causes de l'échec dans les PME religieuses

Causes	Explications
Problèmes avec les clients (retard de paiement)	Certains clients ne respectent pas leurs engagements. Ils achètent à crédit et ne remboursent pas à l'échéance, ce qui constitue pour l'entrepreneur de l'argent irrécupérable.
Manque d'éducation financière	Certains entrepreneurs ont des adjoints qui les aident à gérer et à assurer le fonctionnement des activités. Ces derniers, pour satisfaire leurs besoins personnels, utilisent l'argent de l'entreprise à l'insu des propriétaires.
Manque d'innovation (les activités sont similaires pour les populations d'une même localité)	Les produits proposés par les entrepreneurs sont identiques. On assiste alors à une offre plus importante que la demande. Les prix de vente sont alors souvent baissés pour réaliser une vente.
Mauvaise présentation (emballage inadéquat)	La mauvaise qualité des emballages ne permet pas de concurrencer les supermarchés sur place. De plus, les produits ne se conservent pas longtemps.
Vide institutionnel	L'État ne protège pas assez les entrepreneurs locaux. Ces derniers sont exposés à la concurrence étrangère sans aucune aide. Les activités économiques ne sont pas très bien régulées. Le peu de règles existantes ne font pas l'objet d'un suivi de la part des responsables.
Concurrence étrangère	Il y a beaucoup de produits qui viennent de l'étranger. Ces produits sont vendus par de grandes structures avec des moyens financiers très importants.
Manque de soutien externe	Une grande partie des entrepreneurs ne bénéficie pas de

	subvention ou d'aide provenant des autorités locales ou de l'État.
Destin (volonté divine)	L'échec fait partie du destin de l'entrepreneur et pour cause, « c'est Dieu qui nous fait passer par des étapes pour tester notre foi ».
Inaccessibilité de certains marchés	Les entrepreneurs ont du mal à gagner certains marchés vu qu'ils sont de petites tailles.
Rareté des matières premières	Certains produits se font de plus en plus rares. En effet il y a une surexploitation de certains produits comme les produits halieutiques ou issus du secteur du bois.

Tableau 5
Conséquences de l'échec dans les PME religieuses

Conséquences	Explications
Arrêt des activités	Certains entrepreneurs fonctionnent avec un système de vente à crédit. Ils donnent des produits à des clients qui vont eux-mêmes vendre les produits et venir rembourser les sommes dues. Avec un nombre important de sommes irrécouvrables, certains entrepreneurs sont en faillite et arrêtent leurs activités en attendant de trouver des solutions.
Perte de temps et d'argent	Certains entrepreneurs pensent qu'ils se sont donnés à fond dans leurs activités entrepreneuriales et qu'ils ne sont pas arrivés à pérenniser leurs activités, ce qui constitue une perte de temps et d'argent à leurs yeux. Ils omettent ainsi l'expérience qu'ils ont acquise.
Sentiment de travail non accompli, culpabilisation	Certains entrepreneurs pensent qu'ils n'ont pas atteint les objectifs qui leur ont été assignés. Ils ont été choisis parmi plusieurs personnes et financés. Ils manifestent un sentiment de frustration, de déception, de remise en question et de doute sur leurs réelles capacités.
Recours au	Certains entrepreneurs se réfugient dans la religion et la prière

renforcement de sa foi (pratiques religieuses)	pour limiter les conséquences de l'échec. Le processus de deuil est ainsi facilité par une augmentation des pratiques religieuses.
---	--

3.3. Discussions

La raison principale des échecs dans ces PME est d'ordre économique. La concurrence est forte et l'environnement macro-économique défavorable. De plus, l'absence de l'État dans son rôle de régulation et d'encadrement est notable, sans omettre les effets de contagion dans certaines branches parfois saturées où, dès qu'un problème survient, la contamination se propage. Les entrepreneurs rencontrent les mêmes difficultés pour écouler leurs produits ou proposer des services. Nos résultats rejoignent ceux de Kherrazi et Ahsina (2016). Pour ces derniers, l'échec s'explique principalement par un environnement complexe, car la plupart des PME manquent de débouchés où une clientèle devenue de plus en plus rare conduit inéluctablement à l'incapacité de faire face aux remboursements des fournisseurs.

La formation entrepreneuriale dans ces PME repose sur la pratique et généralement on y reproduit les mêmes schémas. Celle-ci est destinée à renforcer les dimensions axiologiques et cognitives afin de profiter des avantages de l'environnement (Honig, 2004) et notamment le savoir-faire. Les plus anciens utilisent leur vécu et leurs expériences pour conseiller et accompagner les jeunes. Nos résultats corroborent l'approche du récit de vie développée par Rae et Carswell en 2000. De plus, la plupart des entrepreneurs forment des réseaux formels et informels pour faire face à des conditions difficiles. Nos résultats sont similaires avec ceux de Bakkali et *al.* (2015). Ces derniers ont mis en évidence l'importance de l'accompagnement entrepreneurial, surtout si celui-ci s'inscrit dans la durée et repose sur des principes culturels.

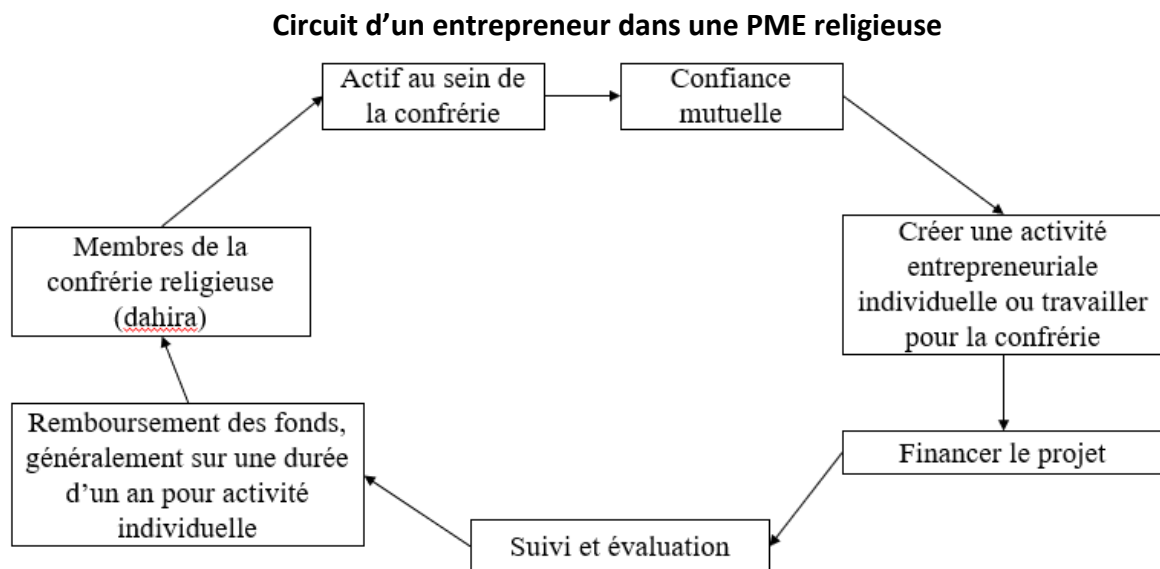
Dans ces PME, il convient de signaler que la maturité et la confiance de l'entrepreneur constituent les bases nécessaires à son accompagnement, lequel est propre à chaque entrepreneur. Il commence par une phase test, comme une petite activité de vente de détail, pour juger de sa capacité à rentabiliser les capitaux investis. Ce système a été développé depuis par l'*Entrepreneurial Simulation Program* sous forme de jeux de simulation sur ordinateur (Carrier, 2009).

Nous assistons, en cas de conflit d'intérêts, à une intervention d'un guide religieux qui, dans la plupart des cas, développe une gouvernance à la fois préventive et curative. Nos résultats confirment les propos de Balkenhol et Guérin (2003) sur le rôle des organismes d'accompagnement entrepreneurial. En effet, dans certains cas, les comportements opportunistes sont les causes de l'échec dans ces PME. Pour y faire face, les entrepreneurs peuvent compter sur les guides religieux, assimilables à des personnes émotionnellement intelligentes, comme le développent Shepherd *et al.* (2016).

Nos résultats montrent aussi que ces PME considèrent l'échec comme un signe du destin pour l'entrepreneur. Dans ce cas, Shepherd *et al.* (2016) parlent d'accoutumance et de désensibilisation. L'accoutumance est considérée comme un moyen de banaliser l'échec et d'annihiler les réactions pessimistes. La désensibilisation consiste à réduire graduellement les conséquences émotionnelles de l'échec. De plus, l'échec est considéré comme une source de renforcement de l'apprentissage et de la motivation. Il doit inciter les entrepreneurs à y faire face et ainsi à éviter de s'enfermer dans une spirale d'émotions négatives. Les erreurs et les problèmes de gestion sont analysés et partagés au sein du groupe pour prévenir les risques de reproduction. L'architecture organisationnelle de ces PME apporte, dans certains cas, un soutien à l'entrepreneur ; ainsi, des faits comme l'auto-flagellation, voire l'autocritique, sont évités.

La dimension spirituelle permet aux entrepreneurs d'appréhender l'échec et ses sources avec une certaine philosophie. La communauté religieuse procure aux entrepreneurs un capital psychologique important. De fait, ces apports les rendent résilients lors d'une situation d'échec, leur permettant ainsi d'en tirer des leçons positives et de relancer des activités entrepreneuriales (De Hoe et Jassen, 2016). Ces apports sont considérés par l'entrepreneur comme une ressource stratégique dans le sens où ils impactent sa performance en réduisant la pression au travail. C'est dans ce contexte que Dana (2010) développe l'idée selon laquelle la religion est à même d'influencer les activités entrepreneuriales et le comportement des individus. L'islam promeut les activités entrepreneuriales qui respectent certains principes (Tlaiss et McAdam, 2021). De fait, les entrepreneurs de ces PME religieuses sont différents des entrepreneurs au sens de Weber *et al.* (1946).

Nos résultats montrent que, dans ces PME, les coûts financiers de l'échec sont moins importants que les coûts émotionnels. Il y a un sentiment de gêne et de mission non accomplie vis-à-vis de la communauté. Pour trouver une solution, une nouvelle activité est créée et de nouvelles sources de financement sont mises à disposition dans certains cas. Ces PME disposent de ressources à moindres coûts pour redémarrer une activité ou faire face à certaines difficultés. Ces ressources proviennent généralement de cotisations.



Conclusion

Cet article avait pour objectif de mettre en évidence les causes et les conséquences de l'échec dans les PME issues de communautés religieuses musulmanes du Sénégal. La mise en perspective de cette recherche nous a permis d'effectuer des entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs qui ont connu au moins un échec et qui sont issus d'une communauté religieuse. Nos résultats font apparaître que la raison principale des échecs est d'ordre économique. En effet, la concurrence est très présente et l'État n'assure pas une bonne régulation de l'environnement des affaires. Certaines causes, comme une mauvaise gestion, restent toutefois minimales. Les conséquences de l'échec sont un arrêt des activités, une perte de revenus et de temps, sans omettre une autocritique de l'entrepreneur. L'entrepreneur qui a connu l'échec est écouté et accompagné dans la plupart des cas. Les guides religieux confèrent aux entrepreneurs des facultés sociales, psychologiques et émotionnelles leur permettant d'évoluer dans un environnement contraignant. Dans ce cas,

la décision d'entreprendre est le fruit d'un processus décisionnel qui découle de l'apprentissage. L'intervention des guides permet de réduire les conflits d'intérêts, les comportements déviants, et renforce la culture d'entreprise fondée sur la solidarité, le respect et l'estime de soi. Ce socle permet d'accroître les connaissances spécifiques, d'améliorer les routines organisationnelles, d'assurer la relève générationnelle et le processus d'apprentissage. Les principaux apports de notre article sont la mise en évidence des mécanismes socioculturels dans la gestion de l'échec et la nécessité, dans l'élaboration des politiques de développement national ou international, la prise en compte avec intelligence de la dimension religieuse. Ces spécificités socioculturelles conduisent à formuler des préconisations managériales. L'entrepreneuriat s'inscrit dans une vision conceptuelle organisée qui ne peut s'exercer qu'à travers l'appréhension d'un contexte donné (ici, la nature du rôle des pouvoirs publics, des congrégations religieuses...). Sans une connaissance fine de ces interactions socioculturelles, l'échec entrepreneurial peut alors devenir une fatalité alors qu'il aurait pu être évité. L'absence de comparaison avec les autres catégories d'entrepreneurs constituent des limites de notre travail. De plus, il conviendrait de réaliser un effet comparatif avec d'autres entrepreneurs non issus de communautés religieuses. Les difficultés d'accès au terrain ne nous ont pas permis de réaliser ce travail à ce jour. De futures recherches sont prévues pour faire, d'une part, une étude plus globale des interactions socioculturelles sur l'entrepreneuriat au Sénégal et, d'autre part, une étude comparative avec les autres catégories de PME sénégalaises.

Références bibliographiques

- Bakkali, C., Messeghem, K., Sammut, S. (2015). La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel, *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 145-171.
- Balkenhol, B. & Guérin, I. (2003). La micro finance en Europe : bilan d'une recherche comparative, *Économie et Solidarités*, 34(1), 64-81.
- Balog, A. M., Baker, L. T., Walker, A. (2014). Religiosity and spirituality in entrepreneurship: a review and research agenda, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(2), 159-186.
- Bernard, M.-J. (2018). Le retour sur soi, condition du rebond après un échec entrepreneurial, *Entreprendre & Innover*, 39(4), 54-63.

- Bernard, M.-J. & Fayolle, A. (2016), La résilience, une nouvelle approche de la dimension émotionnelle, *Entreprendre & Innover*, 29(2), 16-26.
- Block, J., Fisch, C., Rehan, F. (2020). Religion and entrepreneurship: a map of the field and a bibliometric analysis, *Management Review Quarterly*, 70(4), 591-627.
- Boubakary, B. (2020). Contribution à la compréhension de la défaillance des PME au Cameroun : une modélisation des multiples facteurs explicatifs du phénomène, *Revue Congolaise de Gestion*, 30(2), 121-168.
- Brasseur, M. (2010). *Entrepreneuriat et insertion*, Bruxelles : Bruylant.
- Carrier, C. (2009). L'enseignement de l'entrepreneuriat : au-delà des cours magistraux, des études de cas et du plan d'affaires, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(2), 17-33.
- Carswell, P. & Rolland, D. (2007). Religion and entrepreneurship in New Zealand, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 1(2), 162-174.
- Carland, J. W., Hoy, F., Carland, J. A. C. (1988). "Who is an entrepreneur?" is a question worth asking, *American Journal of Small Business*, 12(4), 33-39.
- Crutzen, N. & Van Caillie, D. (2009). Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : Un focus sur les micro- et petites entreprises en difficulté, *Revue internationale P.M.E.*, 22(1), 103-128.
- Dana, L. P. (2010). *Entrepreneurship and Religion*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- De Hoe R. & Janssen, F. (2018). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial ? *Management International*, 20(2), 18-28.
- Deller, S. C., Conroy, T., Markeson, B. (2018). Social capital, religion and small business activity, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 155(November), 365-381.
- Derni, A. & Crucifix, F. (1992). Symptômes de défaillance et stratégies pour le redressement d'entreprise, Louvain-la-Neuve : Académia.
- Dewald, J. & Bowen, F. (2010). Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 197-218.
- Dodd, S. D. & Seaman, P. T. (1998). Religion and enterprise: an introductory exploration, *Théorie et pratique de l'entrepreneuriat*, 23(1), 71-86.

- Fitzpatrick, P. J. (1932). A comparison of ratios of successful industrial enterprises with those of failed firms, *Certified Public Accountant*, 10(2), 727-731.
- García-Rodríguez, F. J., Gil-Soto, E., Ruiz-Rosa, I., Sene, P. M. (2015). Entrepreneurial intentions in diverse development contexts: a cross-cultural comparison between Senegal and Spain, *Journal international de l'entrepreneuriat et du management*, 11(3), 511-527.
- Gümüşay, A. A. (2015). Entrepreneurship from an Islamic perspective, *Journal of Business Ethics*, 130(1), 199-208.
- Honig, G. B. (2004). Entrepreneurship education: Toward a model of contingency-based business planning, *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 258-273.
- Honoré, L. (2014). Le management à l'épreuve de la religion, *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, (4), 54-67.
- Kherrazi, S. & Ahsina, K. (2016). Défaillance et politique d'entreprises : modélisation financière déployée sous un modèle logistique appliqué aux PME marocaines, *La Revue Gestion et Organisation*, 8(1), 53-64.
- Krauss, G. (2009). Les jeunes entreprises pionnières face à l'incertitude : la construction sociale de l'échec, *Revue Française de Socio-Économie*, 3(1), 169-186.
- Krauss, G. (2016). L'échec dans la culture entrepreneuriale, *Regards Croisés sur l'Économie*, 19(2), 117-129.
- Link, B.G. & Phelan, J.C. (2001). Conceptualizing stigma, *Annual Review of Sociology*, 27(1), 363-385.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Masten, A.S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development, *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- Ooghe, H. & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: A typology, *Management Decision*, 46(2), 223-242.

- Pépin, C. (2016). *Les vertus de l'échec*, Paris : Allary éditions.
- Rae, D. & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences, *Education + Training*, 42(4/5), 220-228.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur.
- Rivet, A., Reix, C., Montintin, J. (2020). Défaillance des petites et très petites entreprises : Cas des entreprises de la Haute-Vienne, *La Revue des Sciences de Gestion*, 301-302(1-2), 49-61.
- Shepherd, D. A., Williams, T., Wolfe, M., Patzelt, H. (2016). *Learning from entrepreneurial failure. Emotions, Cognitions and Actions*, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Smida, A. & Khelil, N. (2011). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : Proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative, *Revue internationale PME*, 23(2), 65-106.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*, New York: Random House Inc.
- Stark, R. (2001). *Sociology*, Wadsworth, Belmont, Wadsworth.
- Thiétart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Tlaiss, H. A. & McAdam, M. (2021). Unexpected lives: The intersection of Islam and Arab women's entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, 171(2), 253-272.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D.A., Lockett, A., Lyon, S.J. (2013). Life after Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs, *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- Verstraete, T. & Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Les Éditions de l'ADREG (<http://www.adreg.net>).
- Wade, M. B., & Dieng, O. T. (2019). Les outils de contrôle de gestion en contexte PME au Sénégal: Une analyse de l'effet-taille, *Revue africaine de management*, 4(3), 36-57.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Weber, M., Gerth, H. H., Mills, C. W. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York: Oxford University Press.
- Wiseman, T. & Young, A. (2014). Religion: Productive or unproductive?, *Journal of*

Institutional Economics, 10(1), 21-45.

Yamakawa, Y., Peng, M. W., Deeds, D. L. (2015). Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236.

Zogning, F. & Mbaye, A.A. (2015). *Le financement des PME et la performance du secteur public : une perspective internationale*, Ottawa : Parmitech.

Annexe

Guide d'entretien

Exemple du thème 2 : causes de l'échec

(Verbatim en wolof avec traduction française)

Verbatim 1	<i>Etabi dibélewouniou, douniou diapalé si lounou sokhla bé paré da baye kou beug doug ci deuk bi douk def louko nekh ak diay loumou beug</i> <i>L'État ne nous aide pas, il ne nous aide pas sur nos principaux besoins. En plus, il fait rentrer qui veut dans le pays, faire ce qu'il veut et vendre ce qu'il veut.</i>
Verbatim 2	<i>Diamono da outé, legui biri da diaffé dagay beug diendé dara sakh doko guiss. Deuk bi jiy nadj ko walla sedonadj ko. Diaféna gua am dawal boubakh legui</i> <i>Les temps ont changé, c'est devenu plus difficile. Tu veux acheter des choses et tu ne les vois pas. Ils ont tout vendu et ils se sont partagé le pays. C'est difficile d'avoir certains produits de qualité.</i>
Verbatim 3	<i>Meunoto wollou niou beuri, kou ma yar té yorko la indi di ligue yak mom. Mouy diel si khaliss di deflouko nekh sa ma guinaw</i> <i>C'est compliqué de faire confiance à tout le monde. J'ai récupéré un jeune que j'ai éduqué chez moi. Il s'est permis de détourner la caisse</i>
Verbatim 4	<i>Jiemna houte yoon you beuri guir yook foumay ligieuy. Dama jiy sama souf pour dieund aay jiomtikay you bess, dara dokhoul. Fokna dal ndogal</i>

	yalla. Manko koy santé <i>J'ai cherché des solutions pour élargir mon lieu de travail. J'ai vendu mes terres pour acheter de nouveaux équipements, rien n'a fonctionné. Je pense que c'est la volonté de Dieu. Je lui rends grâce.</i>
--	--