

Veille anticipative stratégique et prévention de la défaillance des Petites et Moyennes Entreprises (PME)

Strategic anticipatory watch and prevention of failure Small and Medium Enterprises (SMEs)

HOURENATOU

Enseignante/Chercheure

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université de Ngaoundéré-Cameroun

Laboratoire de Management et de Gestion des Ressources Humaines

hnatou27@yahoo.fr

Date de soumission : 11/07/2021

Date d'acceptation : 20/08/2021

Pour citer cet article :

HOURENATOU H. (2021) « Veille anticipative stratégique et prévention de la défaillance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 1116- 1140.

Résumé

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont depuis toujours le principal moteur de la croissance de plusieurs pays africains en général et de celui du Cameroun en particulier. Cependant, force est de constater que cette catégorie d'entreprises connaît un nombre élevé de défaillance. Cette situation est en constante augmentation avec l'avènement de la Covid-19. D'après les résultats de l'étude menée par le GICAM (2020), 92,5% des entreprises au Cameroun sont impactées négativement par la pandémie et parmi elles 61% de PME. L'objet de cet article est de mettre en exergue le rôle que peut jouer la pratique de la veille anticipative stratégique sur la prévention de la défaillance des PME. Les résultats d'une étude exploratoire auprès d'un échantillon de 53 dirigeants des PME dans la partie septentrionale du Cameroun nous indiquent que cette veille constitue l'outil idéal, la meilleure des stratégies pour faire face au contexte de la Covid-19, pour rester compétitive sur le marché et surtout pour assurer la survie des PME.

Mots Clés : PME ; Information ; Faillite ; Veille anticipative stratégique ; Prévention de la défaillance

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have always been the main engine of growth in several African countries in general and in Cameroon in particular. However, it is clear that this category of enterprises is experiencing a high number of failures. This situation is constantly increasing with the advent of Covid-19. According to the results of the study conducted by GICAM (2020), 92.5% of businesses in Cameroon are negatively impacted by the pandemic, 61% of which are SMEs. The purpose of this article is to highlight the role that the practice of strategic anticipatory monitoring can play in preventing the failure of SMEs. The results of an exploratory study among a sample of 53 SME managers in the northern part of Cameroon indicate that this watch is the ideal tool, the best strategy to face the Covid-19 context, to remain competitive on the market and especially to ensure the survival of SMEs.

Keywords: SMEs; Information; Failure; Strategic Anticipatory Watch; Failure Prevention

Introduction

Dans de nombreux pays africains, les PME jouent un grand rôle dans le développement du tissu microéconomique voire macroéconomique en général. Au Cameroun, plus de 90% du tissu économique est constitué par les PME. Ces unités sont considérées comme le facteur déterminant de la dynamisation de l'environnement économique et le meilleur instrument de création des emplois. En 2008, l'Etat camerounais a lancé une réforme visant à simplifier les procédures de création des entreprises à travers les Centres de Formalités et de Création d'Entreprises (CFCE). La création de ces centres a eu le mérite de multiplier par 28 le nombre de sociétés créées en 5 ans, passant de 476 en 2010 à 13374 en 2015 (Investir au Cameroun, 2020). De plus, plusieurs mesures d'accompagnement ont été développées par le gouvernement pour assurer la survie de ces entreprises. Malgré ces mesures et leur rôle stratégique dans le tissu économique, les PME au Cameroun demeurent vulnérables. Le taux de disparition des PME au Cameroun est estimé à 72% entre 2010 et 2016, soit un taux de survie de 27,7% (Investir au Cameroun, 2020). Cette situation s'est aggravée avec l'apparition de la pandémie de Covid-19 qui sévit dans le monde et qui a un impact considérable sur l'économie nationale en particulier et internationale en général. Selon Elakry et Guechati (2021), la Covid-19 constitue une urgence de santé publique ayant impacté le monde entier. Ces auteurs précisent que les principaux risques engendrés par cette crise sont au nombre de quatre : sanitaire, économique, social et sécuritaire. D'après les résultats de l'étude menée par le GICAM (2020), 92,5% des entreprises au Cameroun sont impactées négativement par la pandémie. Selon ces résultats, la proportion des PME impactée très négativement est plus élevée et est estimée à 61%. Les entreprises appartenant au secteur de service sont impactées à hauteur de 58%. Depuis lors, un constat est clair, le nombre d'entreprises en défaillance est en constante évolution en Afrique en général et au Cameroun en particulier. Selon Ben Jabeur et al, (2014), au cours de ces dernières années, le flux annuel de défaillances d'entreprises n'a cessé de croître et cette tendance s'accroît pendant les périodes de crise. Au vu de cette situation, il est impératif d'identifier les meilleures stratégies pour assurer non seulement la croissance et la survie des PME mais surtout d'identifier les meilleurs mécanismes possibles pour les redynamiser

afin de les permettre de jouer pleinement leur rôle de poumon économique. Pour Diadjiry Coulibaky (2004), tous les entrepreneurs redoutent la défaillance car elle représente un phénomène économique qui fait peur. La défaillance est alors définie comme l'incapacité de l'entreprise à répondre de manière régulière aux exigences formulées par ses divers partenaires (Levratto, 2012). D'une manière concrète, la défaillance caractérise l'état d'une entreprise qui n'est pas en mesure de faire face à ses obligations vis-à-vis de ses débiteurs. Pour Charreaux (1996), le concept de défaillance désigne le processus progressif de dégradation des performances et des capacités, pouvant ou non, entraîner l'entreprise vers la défaillance juridique. Les PME peuvent éviter la défaillance en mettant en place un dispositif de veille stratégique anticipative. Pour Ranjan (2008), la veille stratégique s'inscrit dans la perspective d'aider les acteurs en général, et les managers en particulier, à décider dans des contextes perçus complexes. Cette activité permet d'accroître la réactivité des entreprises afin que ces dernières puissent s'adapter plus librement à un environnement incertain (Johannesson et Palona, 2010 ; Johns et Van Doren, 2010). La veille anticipative stratégique constitue alors l'outil idéal pour anticiper, améliorer la réflexion stratégique, connaître tous les mouvements de l'environnement et d'appuyer la prise de décision stratégique. Ainsi, la problématique de cette étude est d'analyser l'apport de la veille stratégique anticipative à la prévention des défaillances des PME. De cette problématique découle la question principale de recherche suivante : Quelle est la contribution de la pratique de la veille stratégique anticipative à la prévention de la défaillance des PME ? L'article se propose donc de faire une étude exploratoire auprès des dirigeants de PME au Cameroun avec les objectifs spécifiques suivants : en premier, analyser la perception des dirigeants des causes de la défaillance des PME en contexte du Covid-19 ; en second, identifier les mesures ou les stratégies de prévention des défaillances et enfin, analyser la perception des dirigeants de l'influence que peut avoir la pratique de la veille anticipative stratégique sur la prévention de la défaillance des PME. Cette étude est articulée en quatre parties. La première est consacrée aux fondements théoriques des concepts de veille anticipative stratégique et de la défaillance. Dans la deuxième partie, il est question de faire une analyse théorique du rôle de la veille anticipative stratégique dans la prévention de la

défaillance des PME. La troisième présente la méthodologie adoptée et la dernière partie les principaux résultats de l'étude.

1. Les fondements théoriques des concepts de veille anticipative stratégique et de défaillance des entreprises

1.1. La veille anticipative stratégique

1.1.1. La veille anticipative stratégique : définition et caractéristiques

La définition du concept de veille stratégique fait l'objet d'une littérature très riche. La veille stratégique peut, dans une première approche simplifiée, se définir comme une activité ciblée d'acquisition, de traitement et de diffusion de l'information externe à caractère stratégique pour la pérennité de l'entreprise (Lafaye, 2004). De cette première définition sommaire, nous pouvons mettre en lumière plusieurs caractéristiques de ce concept. Tout d'abord, la veille stratégique peut être considérée comme un processus de gestion dans la mesure où de nombreux acteurs au sein de l'entreprise sont impliqués à des niveaux hiérarchiques et de compétences différents. Ensuite, pour Lesca (1989), il semble que seule une certaine catégorie d'information soit concernée par l'activité de veille à savoir : les informations d'anticipation. Ces dernières renseignent sur l'évolution de variables stratégiques et contingentes à l'entreprise (concurrents, clients, technologie, etc.) afin d'assurer sa prospérité et sa survie. L'idée du concept de veille stratégique émerge du concept de renseignement issu des théories militaires. Aguilar (1967) adapte cette pratique aux problématiques de l'entreprise sous l'angle de *la surveillance* qui consiste respectivement à rechercher des informations et des connaissances générales sur l'environnement, et sur les problèmes environnementaux spécifiques auxquels l'entreprise a à faire face. Pour Bergeron (2000), la veille est une fonction qui s'inscrit dans une pratique de gestion des ressources de l'information pour rendre l'organisation plus intelligente et compétitive. Dans le même sens, l'Agence Française de Normalisation (2009) considère la veille comme une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel..., pour en anticiper les

évolutions. Le concept de veille stratégique a ainsi connu au cours de son évolution diverses appellations dont l'une des plus connues est le concept de Veille Anticipative Stratégique (VAS) proposée par Lesca (2003).

Lesca (2003) définit donc la Veille Anticipative Stratégique (VAS) comme un processus collectif et pro-actif, par lequel les membres de l'entreprise traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. La mise en œuvre opérationnelle de la veille anticipative stratégique permet, pour l'entreprise, d'organiser activement sa curiosité vis-à-vis des changements de son environnement dans le but de renforcer sa compétitivité durable. Son usage a pour but d'aider les entreprises à « créer » des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général. Lesca et Mangret (2007) apportent une précision sur les mots clés qui composent ce concept de veille anticipative stratégique. Le mot « stratégique » indique que les informations de veille ont pour but d'aider à la prise de décisions qui ne se répètent pas à l'identique (Lesca, 2003) ainsi, les décisions prises sont susceptibles d'avoir de lourdes conséquences (bonnes ou mauvaises) pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Le mot « anticipative » signifie que, la veille est plus orientée vers le futur et les informations recherchées en priorité (mais pas en exclusivité) sont dites « informations anticipatives » pour signifier que leur interprétation et leur traitement visent à éclairer le futur, du moins un futur en accord avec le métier de l'entreprise. L'information anticipative est donc l'information qui permet à toute entreprise, moyennant une interprétation appropriée, de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique, dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. On peut distinguer deux types d'informations anticipatives : les informations de potentiel et les signaux faibles ou signes d'alerte précoces. Les informations de potentiel sont celles qui ont un caractère « statique » et qui renseignent sur les capacités ou les impossibilités d'agir de l'acteur ciblé et les signaux faibles ou signes d'alerte précoces sont les informations permettant de piloter l'entreprise dans la bonne direction et pour

regarder plus loin que le quotidien. Cette information est liée à des tâches peu répétitives réalisées dans un contexte d'incertitude. La veille anticipative stratégique est une combinaison de méthodes et d'outils pour la collecte, l'analyse et la diffusion des informations en vue de rendre plus intelligible l'environnement de l'entreprise. La veille anticipative stratégique a pour finalité d'accroître l'adaptabilité de l'entreprise à son marché. Inscrit dans une logique réactive, elle peut aussi être développée dans une perspective proactive en permettant aux entreprises d'anticiper certaines menaces, voire de saisir des opportunités dans un contexte turbulent à venir (Ansoff, 1987). Elle est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille environnementale...

1.1.2. Les domaines primordiaux de la veille anticipative stratégique

En pratique, la surveillance de l'environnement de l'entreprise concerne de nombreux domaines. Bulinge (2002) identifie les différents domaines de la veille stratégique qui peuvent être élargis à tous les secteurs possibles. Bien qu'il existe plusieurs types de veille nous pouvons constater que les domaines les plus couramment utilisés, les plus importantes et les plus susceptibles d'avoir une influence sur la prévention de la défaillance des PME sont : la veille technologique, la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille juridique et la veille environnementale.

La veille commerciale s'intéresse à l'évolution des besoins des clients à long terme. Il s'agit pour les producteurs de prendre en compte non seulement les préoccupations des consommateurs, mais aussi celles des distributeurs. Cette veille consiste aussi à collecter des informations sur l'évolution de la relation des clients à l'entreprise et, dans une moindre mesure, à la solvabilité des clients (Pateyron, 1997).

La veille concurrentielle est une activité dynamique par laquelle l'entreprise identifie ses concurrents actuels et potentiels, leurs stratégies et éventuellement leurs intentions ou projets futurs de manière à anticiper toute décision susceptible de perturber l'activité de l'entreprise ou au contraire de conduire à une opportunité qu'il faudrait ne pas rater. Porter (1986) identifie les informations susceptibles d'être collectées pour mieux comprendre le

comportement du concurrent et surtout d'anticiper ses actions futures. Ces informations sont rassemblées en cinq points principaux à savoir : les performances actuelles du concurrent, sa stratégie, ses nouveaux objectifs, ses capacités et les hypothèses qui sous-tendent son action et ses décisions.

La veille technologique est une activité qui permet à l'entreprise d'observer son environnement scientifique, technique et technico-économique pour en déduire les menaces et les opportunités de développement. Martinet et Ribault (1989) soutiennent que la veille technologique a trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits, aux procédés de fabrication, aux matériaux, aux systèmes d'information et aux prestations de services.

La veille juridique concerne le domaine du droit et est constituée de deux catégories de veilles complémentaires à savoir : la veille législative et la veille réglementaire. La veille juridique consiste non seulement à isoler les récentes dispositions juridiques qui sont entrées en vigueur mais aussi à traiter les informations récoltées en fonction de la pertinence. Elle permet aux entreprises d'être toujours informé des projets de loi, pour anticiper les évolutions législatives et réglementaires à venir. Ainsi, les principales informations de veille juridique portent sur les lois, les décrets, la fiscalité, les contentieux, la jurisprudence et les conditions de régulation du marché.

La veille sanitaire est l'action de surveiller l'état de santé d'une population afin de prévenir des menaces d'épidémies et autres problèmes liés à la santé. Elle se charge de la collecte, l'analyse et l'interprétation en continu par les structures de santé publique des signaux pouvant représenter un risque pour la santé publique dans une perspective d'anticipation, d'alerte et d'action précoce.

La veille environnementale est la veille qui concerne le reste de l'environnement de l'entreprise. C'est une activité par laquelle l'entreprise se met à l'écoute de tout changement pouvant survenir dans l'environnement et susceptible de perturber son activité ou d'ouvrir de nouvelles opportunités. On peut citer la veille politique, la veille sociale, la veille d'acquisition, la veille géographique,...

1.2. La défaillance d'une entreprise : définition, caractéristiques et facteurs explicatifs

La problématique de la défaillance des entreprises fait l'objet de plusieurs travaux de recherches. Pour Ben Jabeur et al. (2014), la défaillance des entreprises n'est perçue réellement comme un problème que par celles ou ceux qui en sont directement ou indirectement les victimes et qui doivent en assumer les conséquences. La défaillance n'est pas du domaine exclusif des Petites et Moyennes Entreprises, elle peut les affecter toutes, quelle que soit leur taille, même celles qui sont cotées en bourse. D'après Soufiane Kherrazi et Khalifa Ahsina (2016), économiquement parlant, la défaillance est vue comme l'état d'une dégradation de la situation de l'entreprise en termes de valeur ajoutée négative (Gresse, 1994), en matière de performance (Ooghe et Van Wymmersch, 1986) ou encore en matière de positionnement face à l'environnement économique (Bescos, 1987). Au sens financier, le concept de défaillance est souvent assimilée à un état de détresse financière, c'est-à-dire, l'incapacité d'une entreprise débitrice à honorer ses engagements (Casta et Zerbib, 1979). De cette vision, une entreprise est qualifiée de défaillante lorsqu'elle n'arrive pas, par le biais de son actif, à honorer son passif. Toutefois, l'inconvénient majeur de ces deux conceptions réside dans leur caractère large qui ne permet pas d'établir des frontières entre les entreprises en défaillance et celles en activité. Selon l'acceptation juridique, la défaillance est associée à la constatation d'une situation de cessation des paiements. Autrement dit, une entreprise est défaillante du moment qu'elle se soumet à une procédure de défaillance judiciaire. Cela revient donc à juger de la défaillance d'une entreprise suivant son état juridique et non seulement son état économique et/ou financier. La défaillance recouvre donc un ensemble de situations qui concourent à la disparition de l'entreprise en raison notamment de graves problèmes financiers qui conduisent à la cessation de paiement. D'après Blazy et al. (1993), la défaillance est considérée comme une situation à partir de laquelle une procédure de redressement est ouverte à l'encontre d'une entreprise. Sharabany (2004) estime pour sa part qu'il y a défaillance dans chacun de ces

trois cas de figure : soit l'activité de l'entreprise est discontinuée, soit cette activité ne dégage pas une rentabilité adéquate, soit elle fait l'objet d'une déclaration judiciaire d'insolvabilité.

En effet, la défaillance ou alors la faillite d'une entreprise n'est pas un événement soudain qui arrive de façon inattendue (Luoma et Laitinen, 1991). L'identification des raisons profondes de la défaillance n'est pas évidente. Il est toujours difficile d'énumérer de façon exclusive les facteurs à l'origine de la défaillance. Les causes en sont très nombreuses, et leur conjonction compromet la survie de l'entreprise. Une grande variété de causes a été présentée dans différents travaux. Toutefois, la majorité de ceux-ci s'accorde pour à dire que deux grandes catégories de facteurs peuvent être recensées. Les causes microéconomiques sont des causes endogènes. Elles représentent le risque spécifique d'origine interne, et trouvent leur source dans les fonctions fondamentales de l'entreprise, principalement la production, la commercialisation ou l'organisation. Les causes macroéconomiques sont des éléments exogènes qui constituent dans certains cas, les principales causes de la défaillance des entreprises telle que les crises économiques. En effet, depuis les années quatre-vingt, on a pu constater qu'indépendamment des ratios financiers, il existe d'autres variables de type conjoncturel liées à l'environnement économique, dont la pertinence est incontestable dans l'explication du phénomène de la défaillance et la détermination de ses causes. Pour Ben Jabeur et al (2014), les raisons de la défaillance des entreprises sont : baisse de la demande, difficultés d'accès aux débouchés, problèmes de management, mauvais choix stratégique et erreurs de gestion, compétence et formation de l'équipe, obsolescence de l'outil de production, sous capitalisation, fraudes, ... Pour Lasaire (2001) Des modèles plus macro-économiques identifient trois facteurs, à l'origine des défaillances : l'âge de l'entreprise (plus une entreprise est jeune, plus sa probabilité de défaillance est élevée), l'insuffisance de sa rentabilité et la fragilité de sa structure financière, cause d'une crise de solvabilité qui ne lui permet, ni de franchir un choc conjoncturel, ni de financer une croissance trop rapide (les défaillances de PME en forte croissance sont bien connues des banquiers...). Casta et Zerbib (1979), parlent de la

défaillance de l'entreprise en la catégorisant selon les approches juridique, économique et financière.

2. Comment prévenir la défaillance des entreprises à travers une veille anticipative stratégique ?

L'analyse de la littérature révèle que deux grandes perspectives de recherche portant sur la défaillance de l'entreprise peuvent être distinguées à savoir la perspective prédictive (la prédiction) et la perspective préventive (la prévention). Etant donné que la prédiction permet essentiellement un diagnostic à court terme du niveau de risque de défaillance, dans cette étude, notre attention sera focalisée sur les recherches inscrites dans une perspective de prévention de la défaillance pour aller dans le même sens que Argenti (1976). Pour cet auteur, « seule une approche complète qui remonte jusqu'aux causes fondamentales de la défaillance et qui explique comment les événements se sont enchaînés permet réellement une anticipation et une prévention de ce phénomène. ». L'objectif de cette perspective est non seulement d'analyser, de comprendre et d'expliquer ce phénomène mais aussi de proposer des solutions afin d'anticiper la défaillance ou pour redresser la situation de l'entreprise défaillante. L'on peut distinguer deux types de recherches préventives : les recherches statiques et les recherches dynamiques. Les études statiques concernent l'identification et l'analyse des facteurs de défaillance de l'entreprise sans apporter aucune précision quant à la chronologie des événements (Koenig, 1985 ; Thornhill et Amit, 2003) alors que les études dynamiques mettent en évidence un ou plusieurs modèles présentant différentes étapes successives par lesquelles passent les entreprises défaillantes (Argenti, 1976 ; Laitinen, 1991). Pourtant, jusqu'à présent, le courant de recherche consacré à la prévention de défaillance de l'entreprise a reçu relativement peu d'échos (Van Caillie, 2006). En particulier, peu de recherches statiques ou dynamiques ont été consacrées respectivement à l'identification de différents profils d'entreprises défaillantes ou à la mise en évidence de différentes trajectoires-types de défaillance (Crutzen et Van Caillie, 2007) alors qu'il est clair que toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière

lorsqu'elles sont défaillantes (Argenti, 1976 ; Laitinen, 1991). Toutefois, dans le cadre d'une recherche statique, Crutzen et Van Caillie (2008) ont proposé sept (07) profils de défaillance d'entreprises en difficulté émanant de leur analyse exploratoire, et dont la première a retenu notre attention à savoir « les entreprises en difficulté suite à un ou plusieurs chocs externes ». Ce premier profil regroupe les entreprises qui ont des difficultés importantes suite à un ou différents chocs externes alors qu'elles avaient des performances allant de bonnes à très moyennes avant ce ou ces événements. Deux types de chocs externes peuvent être distingués, d'une part, la perte (défaillance, fin de collaboration, etc.) ou les pressions exercées par un partenaire commercial (fournisseur ou client généralement) dont l'entreprise est fortement dépendante et d'autre part, les pressions provenant de l'environnement macro-économique ou concurrentiel de l'entreprise. Néanmoins, comme souligné par Ooghe et Waeyaert (2004), la défaillance de ces entreprises est originellement liée à des manquements internes tels qu'une mauvaise anticipation de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, un manque de veille concurrentielle ou stratégique, un manque de précaution ou une mauvaise stratégie commerciale. Il apparaît donc évident que la veille anticipative stratégique joue un rôle important dans la prévention de la défaillance des entreprises en ce sens que si elle est bien effectuée, elle peut fournir les informations nécessaires aux organisations pour anticiper les menaces pouvant provenir de l'environnement et saisir les opportunités qui s'y présentent. Bonnardel et *al.* (2018) à travers une recherche-intervention auprès des TPE vont dans le même sens en montrant que l'une des difficultés de ces entreprises est l'absence d'analyse de leur environnement par les dirigeants, parmi lesquels n'est analysée aucune donnée sur leur secteur d'activité et ses tendances et aucune donnée sur leurs principaux concurrents. Ces auteurs avancent que l'absence d'analyse des principaux concurrents génère par exemple une absence de réflexion sur la tarification de l'entreprise en comparaison à la concurrence et peut se traduire par une tarification trop faible pour l'entreprise. De même, l'absence d'analyse du secteur d'activité et de ses tendances entraîne une mauvaise connaissance du marché des fournisseurs qui peut se traduire par un surcoût pour l'entreprise. Il est donc crucial pour les entreprises et les PME en particulier d'avoir une très bonne maîtrise de leur environnement afin d'éviter les mauvaises surprises provenant de cette dernière et la veille anticipative

stratégique paraît être un outil incontournable aux entreprises pour palier à ce besoin informationnel.

3. Méthodologie de l'étude

Pour mener à bien cette étude nous avons dans un premier temps mené une analyse théorique pour définir non seulement les concepts de veille anticipative stratégique et de défaillance d'entreprise mais aussi analyser le rôle de la veille anticipative stratégique dans la prévention de la défaillance des PME. Par la suite, nous avons réalisé une étude empirique exploratoire auprès des dirigeants des PME au Cameroun. Bien que ne disposant pas de données fiables et actualisées pouvant permettre la constitution d'une base de sondage, nous avons pu constituer une liste des entreprises à partir des données des Chambres de Commerce, des Centres Départementaux des Impôts et des CNPS. La liste des entreprises a été complétée à travers Internet et les observations sur le terrain. Les PME ont été sélectionnées selon la méthode empirique dite de « choix raisonné ». Suivant cette méthode, toute entreprise interrogée fait partie de notre échantillon dès lors qu'elle est constituée de 10 à 49 employés pour la Petite Entreprise, de 50 à 199 employés pour la Moyenne Entreprise. Le choix de la méthode utilisée pour la collecte des données s'est porté sur l'administration d'un questionnaire standardisé, de manière directe comportant uniquement des questions fermées à choix multiples, formulées simplement pour la meilleure compréhension des répondants. Le questionnaire est formé des questions allant des caractéristiques de l'entreprise et du répondant, la perception des dirigeants des causes de la défaillance des PME en contexte du Covid-19, des mesures ou les stratégies de prévention des défaillances des difficultés rencontrées en période de Covid-19, de la perception des dirigeants de l'impact de la veille anticipative stratégique sur la prévention de la défaillance. Il a donc été administré auprès d'un échantillon de 102 PME dont seulement 53 ont été récupérés et jugés exploitables dans les villes de Maroua (16), Garoua (27) et Ngaoundéré (10). Une fois les données collectées, elles ont subi un traitement statistique à travers les techniques statistiques descriptives (tri à plat) par le logiciel de traitement de données SPSS.

4. Analyse des résultats

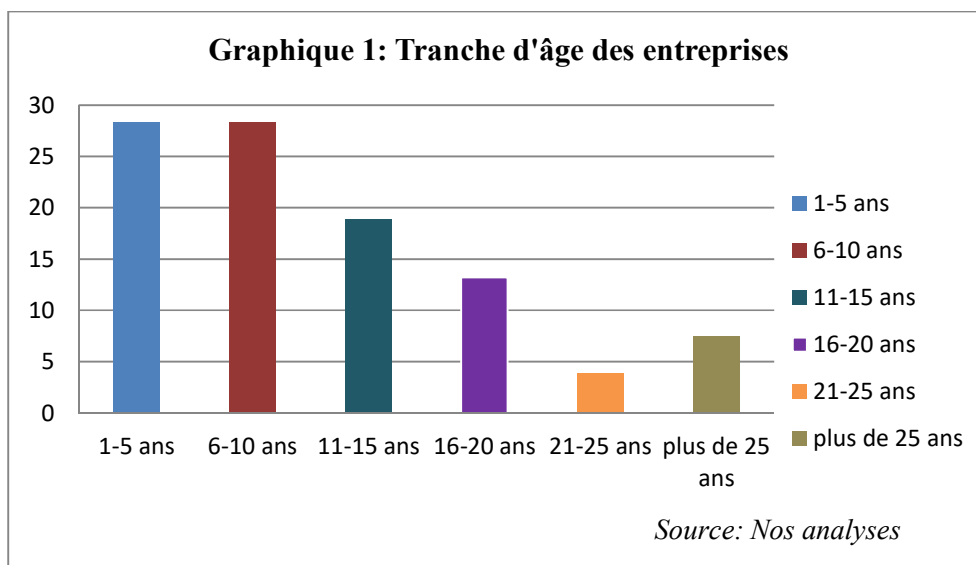
4.1. Caractérisation des entreprises et profil des dirigeants interrogés

4.1.1. Les secteurs d'activités des entreprises

L'analyse du tri à plat révèle que parmi les trois villes impliquées dans la recherche, la majorité des entreprises interrogées se trouve dans les villes de Garoua (50,9%) et Maroua (30,2%), quant à celles de Ngaoundéré nous avons un taux de représentation de 18,9%. Les secteurs d'activités prisés par ces entreprises sont généralement l'industrie (30,2%), le commerce (30,2%), l'agriculture et l'élevage (20,8%) et enfin le secteur du service (18,9%). On constate donc que le commerce et l'industrie sont les secteurs d'activités prédominantes dans cet échantillon (32 PME), ce qui peut s'expliquer par le fait que les régions septentrionales sont fortement dominées par les activités commerciales qui ne nécessitent pas toujours d'énormes moyens financiers lors du démarrage. L'activité industrielle quant à elle est en plein essor mais elle reste généralement artisanale dans cette partie du pays.

4.1.2. L'âge des entreprises

Les résultats du tri à plat mettent en évidence le jeune âge d'une grande majorité des entreprises de l'échantillon avec 28,3% ayant une durée d'existence comprise entre 1 et 5 ans, suivi de celles comprise entre 6 et 10 ans (28,3%) et celles de la tranche 11-15 ans (18,9%). Les entreprises les plus vieilles (ayant une durée d'existence supérieure à 15 ans) ne représentent que seulement 24,5 % de l'échantillon. En outre l'analyse du tri croisé nous montre que les entreprises les plus jeunes appartiennent beaucoup plus aux secteurs du commerce (14 PME) et de l'industrie (10 PME).



4.1.3. Profil des dirigeants des PME interrogées

Les résultats du tri à plat nous montrent que l'âge des dirigeants des PME dans les localités ciblées est généralement compris dans la tranche de 20-30 ans (37,7%) et celle de 31-40 ans (33,8 %). Les dirigeants les plus vieux de l'échantillon sont ceux de la tranche d'âge de 40 à 50 ans et représentent 18,9 %. Cet écart peut s'expliquer par le fait que les jeunes des localités concernées sont plus entreprenants et dynamiques que les personnes âgées. En outre, la statistique descriptive révèle que le niveau scolaire prédominant chez les dirigeants interrogés est celui universitaire (34 %) suivi du niveau secondaire (32,1 %). Il est également noté que 11,3 % des dirigeants n'ont pas de niveau scolaire mais dont leur expérience leur ont permis de disposer du minimum intellectuel pour exercer une activité, et enfin seulement 22,6 % ont un niveau d'éducation du primaire.

4.2. La perception des dirigeants des causes de la défaillance des PME dans le contexte de Covid-19

Avec l'avènement de la crise sanitaire, de nombreuses entreprises se sont heurtées à une multitude de difficultés pouvant mettre en péril leur activité. Le tableau suivant donne un aperçu des causes de la défaillance des entreprises perçue par les dirigeants.

Tableau n°1 : les causes de la défaillance des PME

	Effectifs	Pourcentage
Manque de moyens financiers	49	92,5 %
Absence de rentabilité	33	62,3 %
Inefficacité de l'appareil productif	36	67,9 %
Manque de personnel qualifié	29	54,7 %
Insolvabilité face aux fournisseurs	33	62,3 %
Insolvabilité des clients	41	77,4 %
Le changement de prix sur le marché	39	73,6 %
La non-maitrise des TIC	32	60,4 %
Les lois et décrets gouvernementaux	34	64,2 %

Source : nos analyses

Les difficultés rencontrées le plus par les dirigeants de PME interrogées et qui peuvent être à l'origine de leur défaillance concernent, le manque de moyens financiers (92,5%), l'insolvabilité des clients (77,4%), le changement des prix sur le marché (73,6%), l'inefficacité de l'appareil productif (67,9%) et l'insolvabilité face aux fournisseurs (62,3%). En outre ces dirigeants sont aussi confrontés au manque de personnel qualifié (54,7%) et l'absence de rentabilité (62,3%), la non-maîtrise des TIC (60,4%) et les lois et décrets gouvernementaux (64,2%). Concernant cette dernière, elle concerne généralement les mesures prises par le gouvernement pour limiter la propagation de la Covid-19 et qui ont affecté négativement la bonne marche des activités des PME.

4.3. Les stratégies de prévention de la défaillance

L'analyse des données du tri à plat révèle que peu de dirigeants ont mis sur pied des stratégies afin de prévenir la défaillance de leur entreprises en cette période de pandémie de Covid-19 (25 %) contre 75 % (40 PME) qui n'ont pas adopté de stratégies de prévention de la défaillance et qui s'exposent plus facilement aux différents aléas provenant de leur environnement. Pour les entreprises prévenantes, les différentes stratégies de prévention qu'elles ont mises sur pied concernent entre autres le recours aux prêts bancaires (83,7%), l'augmentation du capital par la recherche d'associés (46,4%), la restructuration du personnel et du travail (23%) qui se traduit par la réduction des effectifs ou l'acquisition de nouvelles compétences par la formation des employés ou encore l'adoption du télétravail.

De même certaines entreprises ont appliqué des réductions de prix sur leurs biens et services (15,6%) afin d'augmenter leurs parts de marché, ainsi que l'adoption de nouvelles stratégies commerciales à l'instar de la vente en ligne pour contrecarrer l'effet des mesures de confinement. Dans le souci de rester compétitif, l'innovation est très privilégiée par les PME à travers la proposition de nouveaux produits et services (77,4%). La surveillance de l'environnement comme mesure de prévention de la défaillance auprès des PME enregistre un score très faible auprès des dirigeants (9,3%).

Tableau n°2 : Les stratégies de prévention de la défaillance des PME

	Effectifs	Pourcentage
Recours aux prêts bancaires	44	83,7 %
Augmentation du capital	24	46,4 %
Restructuration du personnel et du travail	12	23 %
Réduction des prix des biens et services	83	15,6 %
Proposition des nouveaux produits et services	41	77,4 %
Surveillance active de l'environnement	5	9,3 %

Source : nos analyses

Fort est donc de constater que la veille anticipative stratégique occupe une place très faible voire marginale auprès des dirigeants des PME en tant que stratégie pour prévenir le risque de faillite alors qu'elle est un outil devenu indispensable de nos jours en raisons des mutations de plus en plus brusques de l'environnement. Le tri à plat révèle à cet effet que de nombreux dirigeants de PME utilisent rarement l'information en provenance de l'environnement (45,3%) contre 28,3 % qui le font souvent et 26,4 % qui le font régulièrement. La veille nécessite ainsi une reconsidération et une revalorisation de la part des dirigeants des PME afin de réduire le risque de défaillance des PME camerounaises qui est très élevé (Camericap-Parc, 2016).

4.4. Importance et utilité des informations de l'environnement pour les dirigeants des PME

L'analyse du tri à plat nous révèle que les dirigeants de PME interrogés accordent une grande importance pour les informations en provenance de l'environnement (60,4 %)

malgré qu'elle ne soit pas toujours bien exploitée par ces dernières. Seulement 17 % des dirigeants de PME interrogés considèrent que les informations sur l'environnement n'ont aucune importance et de ce fait ne voient pas son utilité sur leurs activités. Pour les entreprises ayant répondu favorablement, on note à travers le tri à plat qu'elles utilisent prioritairement les informations sur leur environnement pour mieux connaître le marché (62,3%), pour une meilleure prise de décision (60,4%) et pour la recherche d'opportunités (60,4%). De même certains dirigeants de PME ont recours uniquement à l'information en situation de crise (52,8%) pour trouver la solution adéquate, c'est ainsi que d'autres dirigeants utilisent plutôt seulement les informations sur l'environnement pour la résolution de problèmes complexes (41,5%).

4.5. Perception des dirigeants de l'influence de la pratique de la veille anticipative stratégique sur la prévention de la défaillance des PME.

Afin de mieux mesurer la perception des dirigeants de l'influence que la pratique de la veille anticipative stratégique peut avoir sur la prévention de la défaillance des entreprises, nous avons abordé la veille à travers ses différentes variantes (veille technologique, concurrentielle, sanitaire, commerciale, environnementale et juridique) pour obtenir une meilleure qualité de réponse de la part des dirigeants. En premier lieu, il en ressort de l'analyse descriptive que les dirigeants de PME perçoivent que la pratique de la veille technologique peut avoir une influence positive sur la défaillance de leurs entreprises (67,9 % d'avis tout à fait d'accord), seulement 13,2% ont une perception négative. Ainsi donc, la maîtrise des informations sur les technologies et procédés de fabrication peut permettre aux dirigeants de PME d'être à jour sur les outils de production nécessaires à leurs activités. La veille technologique peut donc aider les dirigeants à mieux anticiper l'obsolescence de leurs équipements qui est une difficulté fréquemment rencontrée auprès des PME, en leur permettant de trouver ceux encore plus performants afin de rester compétitif.

S'agissant de l'influence de la veille concurrentielle sur la prévention de la défaillance des entreprises, (58,5%) des dirigeants estiment que cette pratique est d'une importance capitale et peut influencer positivement car pour eux, la maîtrise des informations sur les

concurrents peut permettre de proposer des produits de qualité afin de gagner des parts de marché. La lutte concurrentielle est devenue de nos jours de plus en plus farouche pour les PME surtout lorsqu'elles sont confrontées aux grandes entreprises qui mettent en péril leur pérennité, la veille concurrentielle se veut ainsi être un instrument leur permettant d'avoir un coup d'avance sur leurs concurrents en leur informant sur leurs stratégies, leurs offres, leurs technologies, etc.

En cette période de crise sanitaire qui a conduit à la faillite de nombreuses entreprises et affecté la bonne marche d'autres entreprises dans de nombreux secteurs d'activités, il était important d'anticiper les répercussions de la Covid-19 sur les activités économiques. A cet effet nombreux sont les dirigeants de PME qui perçoivent que la veille sanitaire peut contribuer positivement à la prévention de la défaillance des PME (67,9 %) tandis que 24,5% ont un avis contraire. En d'autres termes la maîtrise des informations sur l'environnement sanitaire peut permettre d'anticiper les effets négatifs d'une crise sanitaire sur la pérennité de leur activité. Elle doit donc occuper actuellement en ce contexte sanitaire une place centrale voire primordiale au sein des entreprises qui ont le souci de ne plus se faire surprendre par une pandémie ou une épidémie en leur permettant d'adopter rapidement des stratégies de riposte ou d'évitement des effets de la crise sur leurs activités.

Concernant la veille commerciale, 73,6 % de répondants estiment que sa pratique peut contribuer à la prévention de la défaillance des entreprises contre 3,8% qui ont une opinion négative et 22,6% ayant un avis neutre. Ainsi donc, la maîtrise des informations sur l'environnement commercial permet de prévoir l'évolution des prix sur le marché qui est une difficulté que rencontrent généralement les PME qui ne disposent pas suffisamment de moyens financiers que les grandes entreprises. La veille commerciale permet d'anticiper rapidement les besoins du marché afin d'être toujours en accord avec les attentes des clients et éviter d'être dépassé par la concurrence. Elle permet également de suivre le degré de solvabilité des clients afin d'éviter le comportement opportuniste de ces derniers qui effectuent des achats à crédit sans possibilité de remboursement entraînant par la même occasion l'insolvabilité de l'entreprise auprès de ses créanciers, comme le précisent

Boisselier et Dufour (2003) pour qui « La défaillance d'une entreprise a souvent pour origine, la défaillance d'un client ».

Enfin en ce qui concerne la veille juridique et la veille environnementale, les dirigeants s'accordent aussi en grande majorité sur le fait qu'elles peuvent concourir à la prévention de la défaillance des entreprises (62,3% contre 28,3%). C'est ainsi que la maîtrise des informations sur l'environnement en général aide à éviter d'être surpris par des changements brusques de l'environnement qui, lorsqu'elles sont négatives mettent en péril la capacité de survie des entreprises encore plus des PME. De même, la gestion des informations sur l'aspect juridique confère à l'entreprise la maîtrise et le suivi des mécanismes juridiques prévus par le droit OHADA permettant de lutter efficacement contre les défaillances d'entreprise et de connaître toutes les caractéristiques d'une entreprise défaillante prévues par la réglementation afin de mettre les moyens en œuvre pour y échapper. Toh (2015) va dans le même sens en stipulant que le législateur OHADA préconise et encourage l'esprit d'anticipation chez les dirigeants comme moyen de prévention de la défaillance étant donné qu'elle coûte moins chère à l'entreprise que la faillite elle-même, et quoi de mieux que la veille pour accompagner le dirigeant dans cette épreuve.

Conclusion

La défaillance des PME est une problématique d'actualité surtout avec l'apparition de la pandémie de la Covid-19. Il était donc question de cette communication d'analyser la perception des dirigeants de l'influence que peut avoir la pratique de la veille anticipative stratégique sur la prévention de la défaillance des PME. Pour les dirigeants des PME interrogés, les principales causes de la défaillance des PME sont le manque des moyens financiers, l'insolvabilité des clients et le changement constant des prix sur le marché. Peu de dirigeants ont anticipé non seulement la venue de la pandémie mais aussi mis en place des stratégies de prévention de la défaillance. Les dirigeants prévenants ont adopté comme stratégies principales le recours aux prêts bancaires et la mise sur le marché de nouveaux produits. Malgré le fait que les dirigeants considèrent les informations de l'environnement comme capitales pour leur entreprise, ils traînent encore à mener et mettre en place une

activité formelle de veille anticipative stratégique. Néanmoins, les dirigeants des PME au Cameroun perçoivent la pratique de la veille anticipative stratégique à travers ses facettes la solution idoine pour la prévention de la défaillance des entreprises. Cette recherche interpelle fortement les dirigeants principalement ceux des PME, sur le rôle que peut jouer la pratique de la veille anticipative stratégique sur non seulement l'anticipation de des changements de l'environnement et la compétitivité des entreprises mais aussi pour prévenir la défaillance de ces dernières. Cette recherche n'est qu'une étude exploratoire. Une étude approfondie avec un échantillon représentatif des dirigeants d'entreprises en difficulté ou en défaillance est à envisager pour mieux analyser l'influence de la pratique de la veille anticipative stratégique sur la prévention de la défaillance des PME.

Bibliographie

Aguilar F.J. (1967), *Scanning the business environment*, Mac Millan, Wiley, 239p;

Ansoff H.I. (1987), « The emerging paradigm of strategic behavior », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 501-515 ;

Argenti, J., (1976), *Corporate Collapse: the causes and symptoms*, Holsted Press, McGraw-Hill, London;

Ben Jabeur S., Fahmi Y., Taghzouti A., Sadok H. (2014), La défaillance des entreprises: une revue de littérature, Working Paper2014-315, IPAG Business School ;

Bergeron P. (2000), *Veille stratégique et PME : Comparaison des approches gouvernementales de soutien*, Presses de l'Université du Québec, p1 ;

Blazy R., Charlety P., Combier J. (1993), Les défaillances d'entreprises : des difficultés visibles plusieurs années à l'avance, In: *Economie et statistique*, n°268-269, pp. 101-111 ;

Boisselier P., Dufour D. (2003), Scoring et anticipation de défaillance des entreprises : une approche par la régression logistique, Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, Belgique ;

Bonnardel M.S., Rouveure T., Geniaux I. (2018), Prévenir la défaillance des TPE en accompagnant leurs dirigeants dans la conception d'une réflexion stratégique, *Revue internationale P.M.E.*, Volume 31, Numéro 3-4, 2018, p. 167-197 ;

Bulinge F. (2002), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication de l'université Toulon Var, 2002, 462p ;

Camericap-Parc (2016), Etude sur les sciences, la technologie et l'innovation : Cas du Cameroun, une contribution au rapport sur les capacités en Afrique 2017 de l'ACBF, Décembre, 2016 ;

Casta J.F, Zerbib J.P. (1979), Prévoir la défaillance des entreprises ? *Revue française de comptabilité*, Vol. 97, p.506 – 526 ;

Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise. *Revue française de gestion*, (111), 50-64.

Crucifix F. et Derni A. (1993), *Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise*, édition MAXIMA, paris, p 125 ;

Crutzen, N. et Van Caillie, D. (2007), L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières, *Communication présentée lors du 28^e Congrès annuel de l'Association française de comptabilité*. Poitiers, mai

Crutzen, N. et Van Caillie, D. (2008), Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté : une étude exploratoire, Actes du 17^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Mai 2008 ;

Diadjiry Coulibaly A. (2004), La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique, Prom : wtterwulghe, Robert, [http : hdl.handle.net/2078-1/4827](http://hdl.handle.net/2078-1/4827).

Elakry E. et Guechati M. (2021), Gestion de la crise de Covid-19 au Maroc : quels enseignements à tirer pour une relance du développement socioéconomique du pays ? *Revue Internationale du Chercheur*, Vol 2, N°2, PP.570-598 ;

Gresse C. (1994), *Les entreprises en difficultés*, Economica, Paris ;

Johannesson J. et Palona I. (2010), “Environmental turbulence and the success of a Firm’s Intelligence Strategy: Development of Research Instruments”, *International Journal of Management*, Vol. 27, n°3, Part 1, p. 448-458.

Johns P. et Van Doren D.C. (2010), “Competitive intelligence in service marketing”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 28, n°5, p. 551-570.

Koenig, G., (1985), Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes, *Revue Française de Gestion*, pp. 84-92 ;

Lafaye C. (2004), *La phase de traque d’information sur Internet dans un processus de veille stratégique, une approche longitudinale centrée sur les Agents Intelligents*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, France.

Laitinen, E.K., (1991), Financial ratios and different failure processes, *Journal of Business, Finance and Accounting*, vol. 18, n° 5, pp. 649-673;

Lesca H. (1989), *Information et adaptation de l’entreprise*, Paris, Ed. Masson, 222 p.

Lesca H. (1994), Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG*, n°20, p 31-50 ;

Lesca H., (2003), *Veille stratégique, la méthode L.E.SCAning®*.Ed. ems, Management et Société, France, 190 p ;

Lesca, H., Mancret, G. (2007), Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative Stratégique dans les PME-PMI : retours d’expérience. In : *Management, systèmes d’information et connaissances tacites*, Ouvrage collectif sous la direction de Lesca N, Lavoisier H, p 223-252 / 288 p ;

Levratto, N. (2012), Firm failure and exit. Dans E.G. Carayannis (dir.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (p. 738-744). Berlin, Springer.

Luoma, M. et Laitinen, E.K. (1991), "Survival analysis as a tool for company failure prediction", *Omega*, Vol. 19, n°6, pp.673-678

Malecot J. F. (1981), les défaillances : un essai d'explication, *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre, pp. 10-18 ;

Martinet B. et Ribault J-M. (1989), *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, les éditions d'organisation, Paris, P 24 ;

Ooghe, H. et Van Wymersch, C. (1986), "Modèles prévisionnels de la faillite", *Annales de Droit de Liège*, n°3, pp. 183-196

Ooghe, H., et Waeyaert, N. (2004), Causes of company failure and failure paths: The rise and fall of Fardis, *European Case Study*, Gate 2 Growth Academic Network in Entrepreneurship, Innovation and Finance;

Pal J., Medway D., Byrom J.(2010), *Deconstructing the notion of blame in corporate failure*, *Journal of Business Research*;

Pateyron E. (1997), « La veille stratégique », in Simon Y., Joffre P. (coord.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, pp. 3465-3475 ;

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Inter Editions ;

Ranjan J. (2008), "Business justification with business intelligence", *The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 38, n°4, p.461-475.

Sharabany R (2004), Business failures and macroeconomic risk factors, Discussion paper 06, Bank of Israel, Research Department;

Soufiane Kherrazi et Khalifa Ahsina (2016), « Défaillance et politique d'entreprise : modélisation financière déployée sous un modèle logistique appliqué aux PME marocaines », *La Revue Gestion et Organisation*, Vol 8, n° 1, pp 53-64.

Thornhill, S. et Amit, R., (2003), Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View, *Organization Science*, Vol. 15, pp. 497-509;

Toh A. (2015), La prévention des difficultés des entreprises : étude comparée de droit français et droit OHADA, thèse de droit, Université de Bordeaux, France ;

Van Caillie, D. (2006). Élaboration d'une méthodologie d'évaluation du risque de défaillance d'une entreprise : le modèle de l'index de déséquilibre, *Note méthodologique*. CEPE, Université de Liège ;

Zopounidis C. (1995), *Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise : Méthodes et cas d'application*, Economica, série Techniques de Gestion, Paris.