Revue Française d'Economie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 2 : Numéro 8

Une taxonomie de l'échec entrepreneurial au Maroc : application de la classification hiérarchique

A taxonomy of entrepreneurial failure in Morocco: application of the hierarchical classification

AAZZAB Abdelkrim
Enseignant chercheur
École Nationale de Commerce et de Gestion, ENCG Agadir
Université IBNOU ZOHR-MAROC
Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit LAREFA
a.aazzab@uiz.ac.ma

BENZAOUAGH Mimoun
Enseignant chercheur
École Supérieure de Technologie, EST Agadir
Université IBNOU ZOHR-MAROC
m.benzaouagh@uiz.ac.ma

Date de soumission : 19 /07/2021

Date d'acceptation : 27/08/2021

Pour citer cet article :

AAZZAB A. & BENZAOUAGH M. (2021) «Une taxonomie de l'échec entrepreneurial au Maroc : application de la classification hiérarchique», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 8» pp : 218-239.

Digital Object Identifier (DOI) : https://doi.org/10.5281/zenodo.5348453

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

La problématique de l'échec entrepreneurial est ancienne mais elle occupe encore une place magistrale et graduelle dans la littérature académique sur l'entrepreneuriat (Corner, et al., 2017; Khelil, 2017 ; Jenkins & McKelvie, 2017).

L'échec entrepreneurial dépend des facteurs internes et externes à l'entreprise mais aussi des facteurs descriptifs du profil de l'entrepreneur (Crutzen & Van Caillie, 2009). Son étude porte généralement sur la discussion du mode organisationnel de l'entreprise et son environnement concurrentiel et managérial (Mignon, 2009 ; Madani & Khlif, 2010). Aussi, les méthodes et techniques utilisées varient entre simples et sophistiqués, quantitatives et qualitatives et explicatives et descriptives (Lelogeais, 2004 ; Daubie, et al., 2005 ; Zammel & Khoufi, 2020).

Dans l'objectif de mieux cerner et comprendre les caractéristique de l'échec de l'entrepreneur marocain, le présent article propose une étude exploratoire sur les facteurs du risque de l'échec entrepreneurial. Pour ce faire, une étude quantitative basée sur un questionnaire administré s'est déroulée auprès de 56 entrepreneurs qui ont vécu une expérience d'échec.

Les résultats obtenus montrent qu'il y a plusieurs formes d'échec. Chacune d'elles est représentée par un profil-type d'entrepreneurs. Aussi, les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial au Maroc portent essentiellement sur les variables descriptives de l'entrepreneur et sur le volet managérial et organisationnel de l'entreprise.

Mots-clés : Échec entrepreneurial ; environnement managérial ; environnement organisationnel ; classification hiérarchique ; analyse des correspondances multiples.

Abstract

Entrepreneurial failure is beginning to occupy a prominent and gradual place in the academic literature on entrepreneurship (Corner, et al., 2017; Khelil, 2017; Jenkins & McKelvie, 2017).

Entrepreneurial failure depends on factors internal and external to the firm, but also on descriptive factors of the entrepreneur's profile (Crutzen & Van Caillie, 2009). Its study generally focuses on the discussion of the organizational mode of the company and its competitive and managerial environment (Mignon, 2009; Madani & Khlif, 2010). Also, the methods and techniques used vary from simple to sophisticated, quantitative to qualitative and explanatory to descriptive (Lelogeais, 2004; Daubie, et al., 2005).

In order to better perceive the failure of the Moroccan entrepreneur, this paper proposes an exploratory study on the risk factors of entrepreneurial failure. To do this, a quantitative study based on an administered questionnaire was conducted with 56 entrepreneurs who have had an experience of failure.

The results obtained show that there are several forms of failure. Each of them is represented by a typical profile of entrepreneurs. Also, the explanatory factors of the entrepreneurial failure in Morocco relate essentially to the descriptive variables of the entrepreneur and on the managerial and organizational component of the company.

Keywords: Entrepreneurial failure ; managerial environment ; organizational environment ; hierarchical classification ; multiple correspondence analysis.

Introduction

Auparavant, dans le domaine de l'entrepreneuriat, ce sont les facteurs de réussite qui sont habituellement étudiés (Dahan, 2008; Filion, 2010; Zafir & Fazilah, 2011). Récemment, même s'ils restent peu nombreux (Hamrouni & Akkari, 2012), les travaux de recherche ont commencé de mettre la lumière sur les facteurs de l'échec.

Le phénomène de la défaillance de l'entreprise en général, et de l'échec entrepreneurial en particulier, peut être abordé sous divers angles et par plusieurs disciplines particulièrement l'économie (Levratto, 2011), la finance (Myers, 1977 ; Beaver, 1966 ; Bordes & Mélitz, 1992), le management et la stratégie (Argenti, 1975 ; Moulton, et al., 1996 ; Ooghe & De Prijcker, 2006 ; Sheppard & Chowdhury, 2005 ; Van Caillie, et al., 2006), les sciences des organisations (Burns et Stalker, 1961 ; Argenti, 1976 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Mellahi & Wilkinson, 2004) et le droit (Fimayer, 2011 ; Peng, et al., 2010 ; Bachlouch, 2012).

Ainsi, devant l'absence d'une théorie consensuelle sur la définition et sur le comment de l'échec entrepreneurial (Saporta, 1994 ; Dimitras, et al., 1996 ; Khelil, et al., 2012 ; Smida & Khelil, 2010), et du fait que ce phénomène est complexe (Philippart, 2017), dynamique et polymorphe, les résultats enregistrés varient avec le contexte d'analyse et la discipline adoptée (Walsh & Cunningham, 2016).

Le point commun de la plupart de ces travaux c'est de démystifier la nature de l'échec entrepreneurial en identifiant les causes qui sont à l'origine et, par là, de penser à des mesures de sauvetage et à des actions correctives et/ou préventives ou encore palliatives.

Dans la littérature, les causes de l'échec entrepreneurial sont multiples et liées à des facteurs internes, propre à l'entrepreneur (Porter, 1980 ; Cardon et al., 2011) et externes, liés à l'environnement macroéconomie (Coulibaly, 2004 ; Ibourk & Aazzab, 2016a). Ainsi, ce phénomène est de plus en plus perçu comme une étape nécessaire à l'accumulation des expériences et donc à la réussite du processus entrepreneurial (Jenkins & Mckelvie, 2016).

La recherche scientifique dans le domaine de l'entrepreneuriat est passée alors de la discussion des facteurs de réussite à la discussion des facteurs de l'échec. Encore, ce qui compte de plus aujourd'hui, c'est comment tirer et capitaliser les leçons d'une expérience de l'échec plutôt que discuter uniquement sur les causes à éviter.

Au Maroc, la défaillance de l'entreprise en général et l'échec entrepreneurial en particulier occupent de plus en plus une place prépondérante dans la préoccupation des chercheurs académiques, des praticiens et des politiciens. Aujourd'hui, plus de trente publications sur le contexte marocain est recensé dont 90% sont des recherches académiques (El Manzani, et *al.*, 2018).

En effet, l'intérêt porté à ce phénomène est devenu majeur à cause des nombres alarmants des faillites d'entreprises. A titre d'exemple, le nombre de radiations du registre de commerce est passé de 2450 environ en 2009 à plus de 7900 en 2018 (InfoRisk, 2019). Ainsi, les conséquences qui proviennent de ce phénomène sont très couteuses, notamment des pertes financières et économiques et des problèmes psychologiques et sociaux (Bellihi & El Agy, 2014).

Partant alors de ces constats, notre travail de recherche a pour objectif de contribuer à explorer les facteurs internes d'échec de l'entrepreneur marocain et par là de présenter une taxonomie de l'échec via une carte de classification.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une approche quantitative basée sur des données primaires collectées via un questionnaire administré auprès d'un échantillon des entrepreneurs ayant échoué leur projet. À travers une analyse combinée, entre l'analyse des correspondances multiples et la classification hiérarchique ascendante sur des variables qualitatives, la question à laquelle nous allons répondre est : « quelles sont les configurations de l'échec entrepreneurial des entrepreneurs marocains ? ».

Nous aborderons, dans un premier point, les fondements théoriques de l'échec entrepreneurial. Ensuite, nous présenterons la méthodologie de recherche adoptée dans un deuxième point. Après, nous avancerons les résultats et leur discussion dans un troisième point.

1. Revue de littérature

1.1. Définitions et terminologies

La notion de l'échec entrepreneurial est un concept à plusieurs sens, multiformes et qui reste difficile à surmonter. C'est un phénomène étudié sous l'angle de plusieurs disciplines et traduit une réalité difficile à appréhender (Aazzab & Abriane, 2016).

Plusieurs vocables sont exploités pour designer une telle situation d'échec, notamment, la cessation de paiement, la banqueroute, la difficulté, la faillite, la défaillance, et la déconfiture (Argenti, 1976 ; Malécot, 1988 ; Domens, 2007). Encore, d'un point de vue académique, les chercheurs appréhendent l'analyse de l'échec entrepreneurial selon le contexte d'analyse et la discipline adoptée et en fonction de l'objet de recherche (Smida & Khelil, 2010).

La faillite, qui signifie en latin « induire en erreur », reflète le stade ultime de l'échec qui vaut aussi fermeture. Vient ensuite la cessation de paiement qui peut être définit comme l'impossibilité de faire face aux engagements. Le vocable défaillance a remplacé le mot faillite pour traduire la cessation des paiements lorsque l'actif disponible est incapable de faire face au passif exigible (Crucifix et Derni, 1993). Dans le cadre juridique, la défaillance est employée pour parler de l'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire à l'encontre d'une entreprise en état de cessation des paiements.

Aussi, d'autres substantifs viennent s'ajouter au langage. En effet, le mot déconfiture, qui remonte à la fin du XIIème siècle, exprime la déception et désigne l'insolvabilité d'un débiteur commerçant ou non commerçant (Thiveaud, 1993). Or, le terme banqueroute, « bankruptcy » en anglais, exprime les procédures collectives en droit anglo-saxon. Enfin, la notion de « l'entreprise en difficulté », qui reste difficile à cerner, couvre une dimension juridique, économique et financière. Ainsi, l'insolvabilité ou la faillite n'est pas nécessairement une condition pour designer une entreprise en difficulté (Domens, 2007).

1.2. Les causes de l'échec entrepreneurial

Les causes de l'échec entrepreneurial sont généralement liées à des facteurs stratégiques, financiers, managériaux, organisationnels, humains et psychologiques (Guilhot, 2000 ; Coulibaly, 2004 ; Khelil, et *al.*, 2012).

Les fondements de la réflexion stratégique sur l'échec entrepreneurial remontent à la fin des années cinquante. Selon cette réflexion, en cas d'échec, l'entreprise est caractérisée par des activités à faible rentabilité et à besoin financier élevé. Ainsi, l'état de défaut est expliqué par la présence d'une concurrence acharnée due à une concentration géographique élevée (Daubie, 2005). Aussi, les faillites en cascade des partenaires influencent fortement la présence de l'entreprise (Jaminon, 1986). Encore, une stratégie moins réfléchie et des

objectifs moins spécifiques sans aucun horizon conduisent sans doute à l'échec (Van Gelder, et al., 2007).

Selon la vision financière, les sources de la discussion de la problématique de l'échec entrepreneurial remontent aux années 1963 avec les travaux de Modigliani et Miller portant sur la structure optimale du capital et son impact sur la valeur de l'entreprise.

Selon cette approche, les coûts liés à la faillite, à l'incertitude et l'asymétrie d'information, à l'absence d'une hiérarchie entre les différents modes de financement et à un défaut d'investissement expliqué par un sous-investissement ou par un surinvestissement sont autant de facteurs qui peuvent expliquer le risque de défaut (Modigliani & Miller, 1963 ; Stiglitz, 1972 ; Stiglitz & Weiss, 1981 ; Myers & Majluf, 1984 ; Myers, 1984 ; Myers, 1977 ; Artus, 1992 ; Blazy, 2000 ; Bacq, et al., 2009),

Concernant les facteurs managériaux explicatifs de l'échec entrepreneurial, la connaissance, la compétence et l'expérience sont les plus discutés dans la théorie. En effet, le manque d'expérience managériale (Bacq, et al., 2009 ; Smida & Khelil, 2010), la méconnaissance du secteur, le manque d'initiative (Bacq, et al., 2009), l'absence des techniques de planification, de prévision et de contrôle (Sharma & Mahajan, 1980) ou encore les erreurs de gestion (Mayer & Goldstein, 1961) sont autant de facteurs pouvant compromettre la survie de l'entreprise.

Au niveau des déterminants organisationnels, le choix d'une structure appropriée et son degré d'adaptabilité conditionnent la survie de l'entreprise (Filleau, 1999). Ce choix dépend de la taille de l'entreprise, des techniques utilisées, de la stabilité du contexte et de l'hostilité de l'environnement (Burns & Stalker, 1961). Aussi, l'étude des caractéristiques propres à l'entreprise, telles que l'âge (Combier & Blazy, 1997) et la taille (Bardos, 1995), contribue fortement à la compréhension de l'échec entrepreneurial. Les jeunes entreprises, les petites entreprises et les entreprises familiales restent très vulnérables (Boukaira & Daamouch, (2021).

Finalement, selon l'école comportementale, les facteurs humains explicatifs de l'échec entrepreneurial sont à examiner autour de la faible productivité du personnel, des conflits interpersonnels (Singh, et al., 2007 ; Smida & Khelil, 2010) et la détérioration des relations avec les partenaires (Bruno, et al., 1992). Ainsi, les facteurs psychologiques (le sentiment

d'incompétence, la déception…), et les variables socioculturelles (éducation, religion, expérience…), sont pratiques pour expliquer l'état de l'échec (Khelil, et al., 2012 ; Wetter & Wennberg, 2009).

Au-delà de ces causes précitées, il est à signaler que certaines entreprises sont déclarées en état de faillite de manière frauduleuse (Bacq, et al., 2009).

1.3. Les conséquences de l'échec entrepreneurial

Selon l'approche économique, la faillite est une sanction naturelle des agents défaillants et un moyen de réallocation du capital. Elle permet d'identifier les activités non rentables et de contribuer aux transferts des capitaux à d'autres activités plus rentables et à moindre coûts (Mill, 1861).

Les conséquences d'une faillite sont généralement très coûteuses : des problèmes financiers qui résident dans des pertes financières, des problèmes économiques à travers des pertes de la compétitivité et des problèmes sociaux principalement le chômage (Ucbasaran, et al., 2012). Ainsi, la résolution des problèmes de défaillance entraîne un gaspillage de ressources (Severin, 2012).

En cas de difficultés, et pour éviter la fermeture, la plupart des entrepreneurs, dans l'espoir de reprendre le souffle, injecte de nouvelles ressources qui sont généralement personnelles. Dans la majorité des cas, cette décision est irréfléchie. Ce qui génère alors des pertes supplémentaires et ne permet que de reporter la date de défaut (Shepherd et al., 2009).

Dans les PME, la situation est plus grave. En effet, les entrepreneurs sont généralement les garants des crédits de leur entreprise. Ils deviennent donc personnellement responsables de ces dettes en cas d'échec (Jenkins, et al., 2012).

Également, l'échec entrepreneurial peut constituer un frein à une nouvelle expérience. En effet, le manque de confiance des anciens partenaires, la perte du réseau professionnel, la perte de la confiance en soi, la pression financière et la détresse familiale sont autant d'éléments qui peuvent empêcher de créer une nouvelle entreprise (Bacq, et al., 2009).

La perte d'une entreprise a également des implications sur le volet social. En effet, sans parler du chômage et ses effets sur l'économie en général, les divorces sont aussi des conséquences

très fréquentes (Cope, 2011). Ainsi, la dévaluation sociale de la personne (Bacq, et *al.*, 2009) et les émotions négatives éprouvées, notamment la culpabilité, la honte et l'humiliation, sont aussi des conséquences psychologiques couramment observées chez les entrepreneurs ayant échoués leur projet (Cope, 2011 ; Harris & Sutton, 1986 ; Shepherd, 2003).

Toutefois, pour certains auteurs, l'échec d'une entreprise n'implique pas nécessairement l'échec de l'entrepreneur (Jenkins, et al., 2012). C'est une expérience de grande valeur et une leçon qui rend l'entrepreneur plus fort grâce à l'effet apprentissage (Jenkins, et al., 2012 ; Bacq, et *al.*, 2009).

2. Méthodologie de recherche

L'objectif de notre travail est d'explorer les facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial. Nous avons opté alors pour une approche quantitative dans le sens où nous voulons quantifier afin de faire une classification des différents profils d'entrepreneurs en situation d'échec.

2.1. Données et échantillon

Nous nous sommes basés sur des données primaires collectées par un questionnaire administré auprès des entrepreneurs ayant échoué leur projet. Le critère d'échec retenu pour notre cas est l'ouverture d'une procédure judiciaire de redressement auprès des tribunaux de commerce sans atteindre l'état de fermeture. Les entrepreneurs en questions sont identifiés auprès des tribunaux de commerce d'Agadir et de Marrakech. Ce choix est justifié par la possibilité d'y avoir ces données en utilisant des réseaux personnels. En effet, l'accès à ce type d'information est difficile et demande une procédure longue et compliquée.

Au début, nous avons ciblé un échantillon de 143 entrepreneurs ayant déclaré l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire sur la période de 2015 à 2018. Le choix de cette période est motivé par le manque de données sur une période plus courte et par la possibilité de contacter les entreprises qui sont encore en activité.

Il est à signaler que nous n'avons pas opté pour une méthode d'échantillonnage appropriée et nous avons retenu tous les entrepreneurs identifiés. Aussi, sur les 143 entrepreneurs ciblés, nous avons visité 89 auprès desquels nous avons réalisé notre enquête. Nous n'avons pas pu

contacter les 54 autres entrepreneurs soit parce qu'ils ont refusé de répondre à notre enquête, soit par absence de cordonnées ou par changement d'adresses.

Enfin, nous avons retenu un échantillon final de 56 observations, jugées correctes. Le taux de réponse est alors de 63%.

Les entreprises qui composent notre échantillon sont de différentes tailles et de différents secteurs d'activité. La décomposition de l'échantillon en termes de formes juridiques et des secteurs d'activité est présentée dans le tableau croisé suivant :

Tableau 1 : Échantillon d'analyse par secteur d'activité et par forme juridique

	SA	SARL	SARLAU	SNC	**Total**
BTP	1	3	0	1	**5**
AUTRES INDUSTRIE	3	7	0	0	**10**
COMMERCE	2	16	3	0	**21**
SERVICES	2	15	3	0	**20**
Total	**8**	**41**	**6**	**1**	**56**

Source : Auteurs

2.2. Techniques d'analyse mobilisées

Nous avons commencé d'abord par une analyse descriptive de notre échantillon afin d'avoir une idée générale sur la structure de nos données. Ensuite, pour former des groupes homogènes d'entrepreneurs défaillants et les classer selon des critères ayant le pouvoir informationnel élevé, nous avons combiné entre deux méthodes de classifications à savoir l'analyse des correspondances multiples (ACM) et la méthode de la classification hiérarchique ascendante (HCA). Enfin, nous avons appelé encore une fois l'ACM afin de projeter les résultats de la HCA sur une carte à deux dimensions.

En effet, l'ACM a pour objectif de décrire les relations deux à deux entre p variables qualitatives à travers une représentation des groupes d'individus correspondant aux diverses modalités. Il s'agit donc de faire une quantification des écarts observés à la situation d'indépendance, de repérer les axes selon lesquels ces écarts s'organisent majoritairement. Les axes factoriels retenus servent ensuite de variables d'entrée pour la deuxième méthode de classification, la HAC.

Cette méthode de classification non-supervisée a pour but d'identifier les classes auxquelles appartiennent chaque objet. Autrement dit, on détermine une fonction qui associe à chaque objet un ou plusieurs éléments de la classe identifiée.

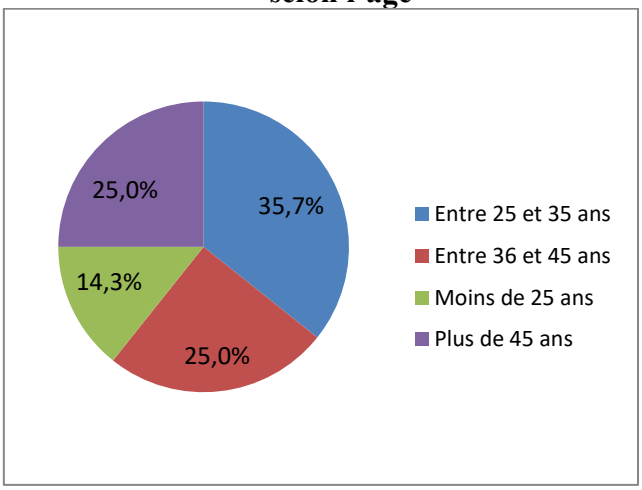
Au début, on considère chaque individu comme une classe, puis, selon des critères de similarité, on fusionne deux ou plusieurs classes pour former une nouvelle ne comprenant que des individus très semblables. Ce processus continu en formant des classes de moins en moins homogènes, jusqu'à ce que tous les individus se trouvent dans une même classe.

3. Résultats

3.1. Résultats descriptifs

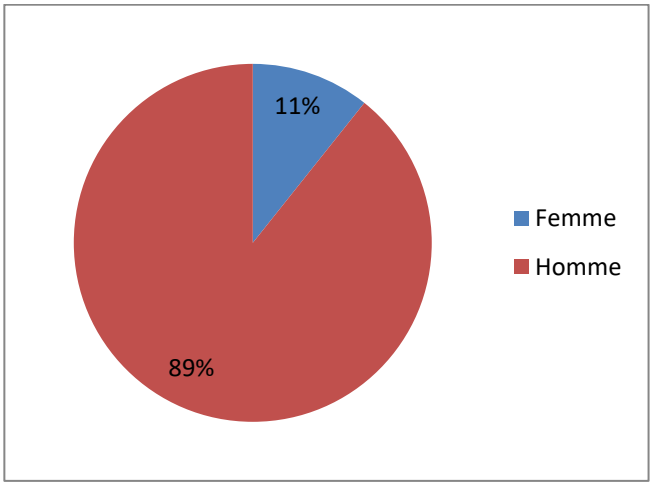
Dans notre échantillon 14% des entrepreneurs sont des plus jeunes âgés de moins de 25 ans. Ceux ayant un âge compris entre 25 et 35 ans représentent 36%, ceux ayant un âge compris entre 36 et 45 ans représentent 25% et même pourcentage pour les plus âgés. Aussi, 90% de ces entrepreneurs sont des hommes et sont généralement mariés avec une moyenne de 14 ans d'expérience professionnelle. En ce qui concerne les études et formations, 62% sont avec un niveau primaire d'études ou non-scolarisés, 21% sont avec un niveau secondaire et 34% sont avec un niveau d'étude supérieure ou de formation professionnelle. Les figures 1 et 2 résument les résultats susmentionnés.

Figure 1 : Répartition des entrepreneurs selon l'âge



Source : Auteurs

Figure 2 : Répartition des entrepreneurs selon le sexe



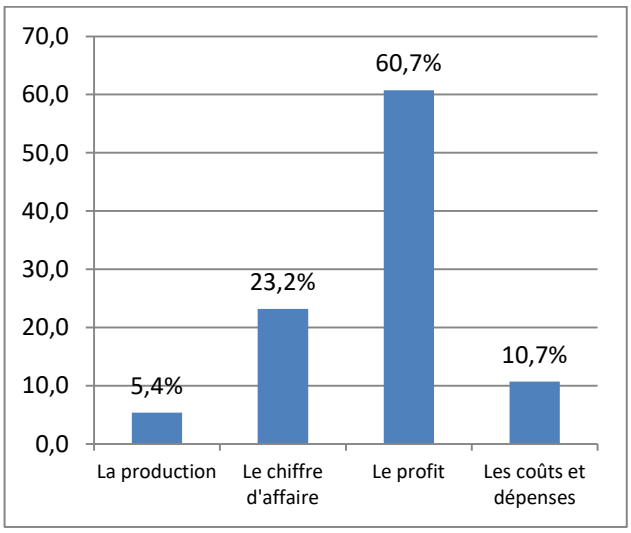
Source : Auteurs

Quant à la description des entreprises, 34% ont un âge inférieur ou égal à 5 ans, 30% avec un âge compris entre 6 et 10 ans, 13% avec un âge compris entre 11 et 15 ans et 23% ont plus de 15 ans d'existence. En outre, 84% sont des SARLs et 14% sont des SA. Ces entreprises opèrent principalement dans les secteurs de commerce et des services avec respectivement 38% et 36% ensuite le secteur de l'industrie avec 26%.

En ce qui concerne les pratiques managériales, 61% des entrepreneurs fixent leurs objectifs par rapport au profit, 23% para rapport au chiffre d'affaires et 11% par rapport aux coûts et dépenses. Cependant, seulement 43% d'eux affirment la planification de leurs objectifs.

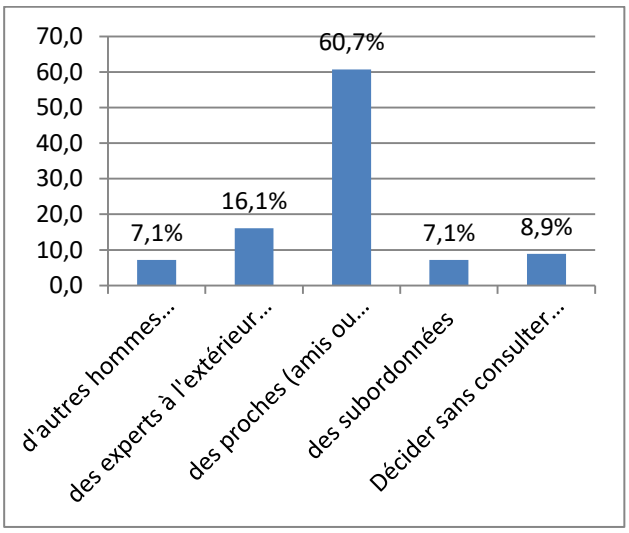
Les décisions sont prises en recourant premièrement aux proches (amis, parents…) 61%, ensuite en faisant appel aux concours des experts et autres hommes d'affaires (23%), enfin les décisions sont prises à l'interne, auto-décision ou à l'aide des subordonnés (16%). Les figures 3 et 4 récapitulent ces résultats.

Figure 3 : Les éléments de base de fixation des objectifs



Source : Auteurs

Figure 4 : Les bases de décisions stratégiques



Source : Auteurs

Ainsi, 54% des entrepreneurs confirment la présence d'un organigramme écrit. Or, 40% déclarent la présence d'un manuel de procédures. Aussi, 79% d'eux témoignent la présence d'au moins un membre de famille en tant que salarié dans l'entreprise.

Enfin, presque tous les entrepreneurs déclarent qu'ils respectent les délais légaux des déclarations fiscales, 66% n'ont jamais contracté de crédit bancaire et 45% d'eux affirment la présence des résultats positifs sur les trois dernières années.

3.2. Résultats de la classification

3.2.1. Résultats de l'ACM

Comme résultats, l'alpha de Cronbach qui mesure le degré de fiabilité des questions posées est d'une valeur moyenne de 0,85, il est largement supérieur à 0,7 (seuil recommandé par les chercheurs), alors les questions administrées contribuent fortement à l'explication de la défaillance des entreprises.

Ainsi, le plan factoriel constitué des axes 1 et 2 représente 52,8 % de l'inertie. En d'autres termes, la représentation des facteurs explicatifs de l'échec entrepreneurial dans ce plan conserve près de 52,8 % de l'information. Ce niveau d'inertie reste faible, mais notre objectif c'est de dégager les valeurs des facteurs retenus et les utiliser comme critère pour la classification hiérarchique ascendante. Le tableau 2 présente les résultats obtenus de l'ACM.

Tableau 2 : Résultats ACM

Facteurs	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	% de variance expliquée
1	0,862	5,459	0,287	28,731
2	0,825	4,579	0,241	24,101
Total		10,038	0,528	
Moyenne	0,845[a]	5,019	0,264	26,416

Source : Auteurs

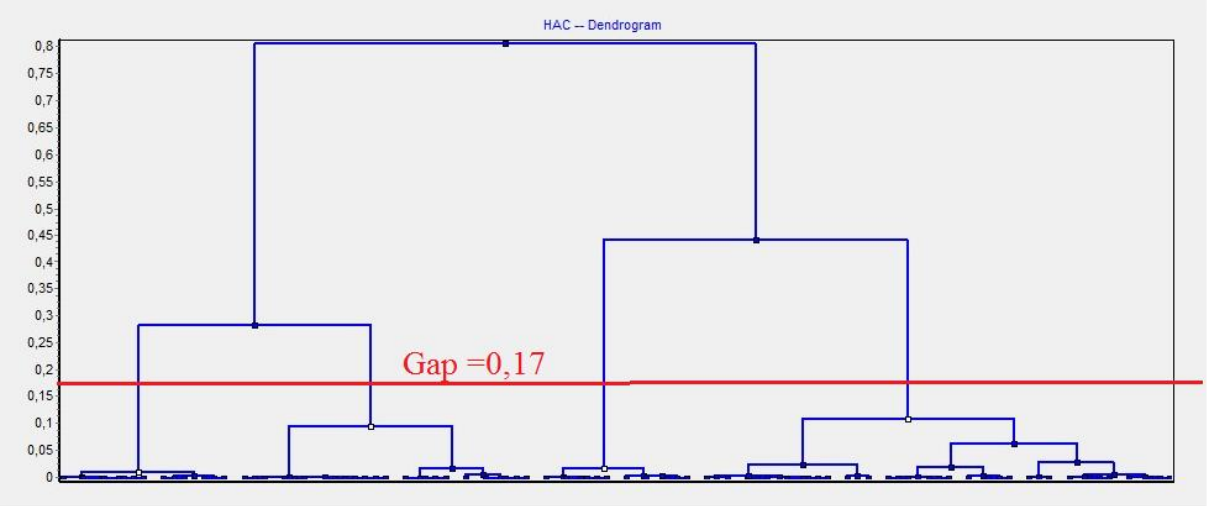
Les variables qui contribuent à la formation du premier axe sont l'âge du dirigeant, le niveau d'expérience professionnelle, le nombre d'années en tant que dirigeant, l'âge de l'entreprise et la présence d'un organigramme écrit. Cependant, le deuxième axe est défini principalement par les critères de décision stratégique et par la forme juridique de l'entreprise.

3.2.2. Résultats de la HAC

Selon la méthode de la classification hiérarchique ascendante la répartition des entreprises, comme le montre la figure 5, est faite sur quatre classes. La première est formée de 16% d'entreprises, la deuxième contient 38% d'entreprises, la troisième est composée de 16% d'entreprises et la dernière a regroupé 30% d'entreprises.

Avec un gap de 0,17, le dendrogramme ci-dessous présente ces résultats et décrit un ensemble de partitions imbriquées cohérentes.

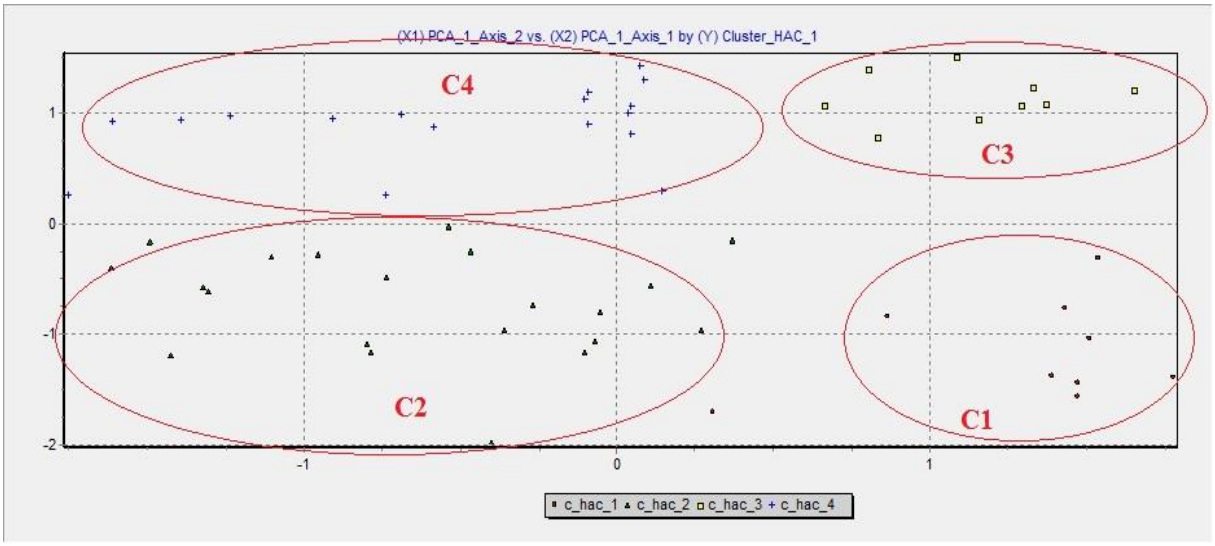
Figure 5 : Dendrogramme



Source : Auteurs

Par conséquent, la classification de ces entreprises en quatre groupes équilibrés permet de mettre en évidence l'existence de quatre configurations d'échec (figure 6). Chaque configuration permet de décrire un profil type d'entrepreneurs.

Figure 6 : Carte de classification



Source : Auteurs

3.2.3. Description des configurations

❖ **Configuration C1 (16%)**

Malgré la présence d'un cahier de procédure et d'une planification des objectifs, cette première configuration regroupe les entrepreneurs qui sont généralement non-scolarisés, plus âgés et qui font appel à leurs subordonnés dans le cas de la prise des décisions stratégiques. Aussi, ces entrepreneurs dirigent des sociétés anonymes, ayant contractées des crédits bancaires, où on trouve au moins un membre de famille en tant qu'associé ou en tant que salarié.

Ces entrepreneurs sont dépourvus donc de ressources sociales et professionnelles expliqué par une fragilité de leur réseau relationnel. Aussi, la présence des membres de famille peut être considérée comme un facteur d'échec principalement dans le cas de la présence du népotisme et dans le cas où la procédure de recrutement de ces membres de famille ne respecte pas les conditions liées au niveau d'instruction et au niveau d'expérience.

Encore, ils fixent leurs objectifs principalement par rapport au profit, ce qui limite la taille de l'entreprise et ignore la croissance.

❖ **Configuration C2 (38%)**

Pour cette deuxième configuration, les entrepreneurs dirigent des entreprises qui sont généralement bien organisées. En effet, la présence d'un organigramme écrit, la planification des objectifs et l'utilisation d'un manuel de procédures dans la définition et l'exécution des tâches et responsabilités sont autant d'éléments qui confirment ce constat. De plus, ces entrepreneurs sont bien instruits, avec formations professionnelles ou universitaires, et font appel à des experts lors de la prise des décisions stratégiques. Ces entrepreneurs ont nié l'état de défaut de leur entreprise et ont essayé de cacher leur réalité économique et financière.

Leur échec peut être expliqué essentiellement par le manque d'expérience et par le jeune âge des entités qu'ils dirigent. En effet, avant d'avoir une expérience de base dans le domaine et acquérir des ressources cognitives nécessaires pour la survie de leurs business, ces entrepreneurs passent directement à la création d'entreprise. Ainsi, les jeunes entreprises sont les plus fragiles, par conséquent, un risque financier de sous-capitalisation est plus élevé.

❖ Configuration C3 (16%)

Cette troisième classe représente l'opposée de la deuxième et c'est la plus pire des cas. En effet, elle regroupe les entrepreneurs les plus âgés ayant un niveau primaire d'étude et qui sont plus expérimentés. Ils décident sans demander le concours à personne et dirigent des entités mal organisées et mal gérées. En effet, dans ces entreprises, qui opèrent dans le BTP, on ne trouve ni organigramme, ni manuel de procédures ni planification des objectifs. Aussi, elles sont généralement des SARLAU n'ayant contracté aucun crédit bancaire.

L'échec de cette catégorie d'entrepreneurs est expliqué principalement par la culture connue au Maroc sous le nom de « Moul Chekara ». C'est un entrepreneur autoritaire, seul maître à bord, qui n'a pas le sens d'écoute et qui prend des décisions irréfléchies. Il préfère une orientation individualiste et se caractérise par un sentiment d'auto-efficacité et d'auto-suffisance. Cette volonté d'autonomie par rapport à l'autrui risque le manquement de soutien moral, financier et relationnel.

❖ Configuration C4 (30%)

Cette configuration s'oppose à la première et partage certaines caractéristiques par rapport à la troisième. En effet, les entreprises de ce groupe sont connues par une mauvaise organisation et une mauvaise gestion. Cela est remarqué par l'absence d'une structure hiérarchique bien définie et l'absence aussi d'un manuel de procédures définissant les tâches et les responsabilités. Les entrepreneurs de ces structures ont en général un niveau d'instruction ne dépassant pas le secondaire et leur activité principale c'est le commerce. Ils déclarent l'absence totale d'une stratégie marketing et leur objectif primordial est fixé par rapport au chiffre d'affaires. En outre, pour prendre des décisions stratégiques, ils font appel généralement aux proches (amis, parents…).

L'échec de cette catégorie d'entrepreneurs est expliqué particulièrement par l'absence d'une culture commerciale. En effet, l'absence des politiques commerciales justifiée par un faible contrôle du marketing reflète l'ignorance d'une veille commerciale qui permet de mieux apprécier le dynamisme du marché. Ce qui peut être dangereux pour l'entreprise principalement avec la déconfiture d'un client important ou avec l'apparition d'un concurrent agressif.

3.3. Discussion des résultats

Tout d'abord, nous observons que des profils distincts peuvent partager des frontières, ce qui explique une sorte de cohabitation entre ces profils qui sont plus proches entre eux. Cette proximité rend difficile la séparation correcte des groupes. Ceci est donc le résultat de la présence de multiples configurations de l'état de l'échec. Ce résultat va dans le sens des travaux d'Argenti (1976) qui a démontré que le chemin de la faillite n'est pas unique et les entreprises peuvent emprunter de multiples voies vers la disparition.

Ensuite, la taxonomie à quatre configurations d'échec élaborée dans le cadre de ce travail est différente de celle exposée dans les travaux antérieurs de Smida & Khelil (2010). Pourtant, elle présente certaines cohérences avec les travaux de Bruyat (1993).

Cependant, le profil d'entrepreneurs de la première configuration est proche du scénario typologique de survie marginale de Smida & Khelil, (2010). Il ressemble aussi à celui de « déception », défini par Bruyat (1993). Ce profil est associé aux individus ayant des activités moins rentables et sans vison de croissance. Or, le profil d'entrepreneurs de la deuxième configuration partage des caractéristiques de celui de « mégalomanes » de Smida et Khelil (2010). Ainsi, celui de la troisième configuration correspond implicitement à celui de « désastre » de Bruyat (1993) et proche de celui de « l'exclu » selon la typologie de Hernandez (2001). Ainsi, il partage certaines caractéristiques du profil des « perdus » de Smida & Khelil (2010). Cependant, le profil d'entrepreneurs de la dernière configuration partage des caractéristiques des approches d'analyse de l'échec entrepreneurial en termes de défaillance économique (Bacq, et al., 2009).

En termes d'implications de la présente recherche, les résultats de ce travail montrent la présence du caractère polymorphe de l'échec de l'entrepreneur marocain. Cette caractéristique est à prendre en compte dans les actions à entreprendre dans les mesures de formation et d'accompagnement des entrepreneurs en difficultés (Berger-Douce, 2010).

Conclusion

Le recours à une méthode combinée de l'analyse des correspondances multiples et la classification hiérarchique ascendante a permis une taxonomie de l'échec entrepreneurial au Maroc. Il s'agit de quatre configurations qui ont été identifiées via l'exploitation d'un

échantillon composé de cinquante six entreprises défaillantes. Chaque configuration décrit un profil particulier d'entrepreneurs. Ces profils partagent certaines caractéristiques communes, ce qui a rendu leur séparation plus difficile.

Nous pouvons affirmer que l'échec de l'entrepreneur marocain est dû à des facteurs divers qui dépendent non seulement des caractéristiques de l'entité, de son mode de management et d'organisation et de sa vision stratégique, mais aussi des caractéristiques propres à l'entrepreneur lui-même.

Néanmoins, la taxonomie de l'échec entrepreneurial est plus complexe. Ainsi, la notre reste incomplète dans la mesure où la prise en considération de d'autres dimensions d'analyse permettra de conceptualiser une cartographie plus complète.

Il serait aussi intéressant d'enrichir les résultats obtenus en utilisant des données issues des échantillons de grandes tailles en assurant plus d'homogénéité.

Enfin, une autre voie de recherche future prometteuse consisterait à décrire la trajectoire de l'échec de l'entrepreneur marocain.

BIBLIOGRAPHIE

Aazzab A. et Abriane A., (2016), « L'échec entrepreneurial : Essai d'explication par la méthode des experts », *Question(s) de management*, 2016/1 (n° 12), pp: 75-81.

Argenti J., (1976), "Corporate Collapse: The Causes and Symptoms", London: Holsed Press, *McGraw-Hill*, 1ère edition.

Artus P., (1992), «Structure de financement et décision d'investissement» dans «Incitations à l'épargne en niveau et en structure : les motifs de base », Document de travail de la Caisse de Dépôts et de Consignations, novembre, 8, pp. 18-35.

Bachlouch S., (2012), « *La prévention et le règlement amiable des difficultés des entreprises en droit comparé Franco-Marocain* », Thèse de doctorat, Université Paris – Est, Faculté de droit.

Bacq, S., O. Giacomin et. F. Janssen. (2009), « L'échec et la seconde chance », in F. Janssen (dir.), *Entreprendre*, Une introduction à l'entrepreneuriat, de boeck, 255-264.

Bardos M., (1995), « Détection précoce des défaillances d'entreprises à partir des documents comptables », *Bulletin de la Banque de France*, Supplément « Études », 3ème trimestre, pp. 57-71.

Beaver W. H., (1966), "Financial Ratios as Predictors of Failure, Empirical Research in Accounting", Selected Studies, *Journal of Accounting Research*, Supplement, vol. 4, pp. 71-111.

Bellehi H. et El Agy M., (2014), « le risque d'échec entrepreneurial crise individuelle prélude de crise collective : essai d'exploration des facteurs et des effets critiques » *Revue de Gestion et d'Économie*, Vol. 2, No 1, pp. 1-13.

Berger-Douce S., (2010), Le rôle de l'accompagnement dans l'échec entrepreneurial, *Revue Européenne des sciences sociales et du management*, Vol.8, 65-90.

Blazy R., (2000), « *La faillite : Éléments d'analyse économique* », Paris: Economica.

Bordes, C. et Mélitz J., (1992), « Endettement et défaillances d'entreprises en France », *Annales d'économie et de statistique*, vol. 28, pp. 89-105.

Boukaira S. & Daamouch M. (2021) «COVID 19 : Etude d'impact sur l'activité des TPE et plan de relance », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, «Volume 2: Numéro 3» pp: 267-291.

Bruno, A. V., McQuarrie, E. F., & Torgrimson, C. G., (1992), « The evolution of new technology ventures over 20 years: Patterns of failure, merger, and survival ». *Journal of Business Venturing*, vol.7, n°4, pp.291-302.

Bruyat, C., (1993), « *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation* », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendés France de Grenoble.

Burns J. et Stalker G.M., (1961), « *The management of innovation* », London, Tavistock Publications.

Cardon M. S., Stevens C. E., et Potter D. R., (2011), « Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n° 1, pp. 79-92.

Combier J. et Blazy R., (1997), « *La défaillance d'entreprise : Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier* », INSEE Méthodes n° 72-73, Économica, Paris ;

Cope, J. (2011). "Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis". *Journal of business venturing*, 26(6), 604-623.

Corner, P. D., Singh, S., et Pavlovich, K. (2017). "Entrepreneurial resilience and venture failure ». *International Small Business Journal*, 0266242616685604.

Coulibaly, A. D., (2004), *« La défaillance des PME belges: Analyse des déterminants et modélisation statistique* ». Unpublished doctoral dissertation, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Crucifix F. et Derni A., (1993), « *Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise* », Maxima, Laurent du Mesnil, collection Comprendre pour agir.

Crutzen N. et 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 PME*, 22,1, 101-128.

Dahan, J., (2008), « *Succès individuel et contexte stratégique : le cas des cadres intermédiaires* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montréal, HEC Montréal, 267p.

Daubie M. et *al.*, (2005), « *Utilisation de variables non financières dans le cadre de la prédiction de faillite d'entreprises de moins de cinq ans : une approche multicritère pour le cas belge* », *GET/ENST*, Bretagne, pp. 68-82.

Dimitras A., Zanakis S. et Zopoudinis C., (1996), "A Survey of Business Failures with an Emphasis on Prediction Methods and Industrial Applications", *European Journal of Operational Research*, vol. 90, n° 3, pp. 487-513.

Domens J., (2007), « *Les défaillances d'entreprises entre 1993 et 2004* », PME/TPE, en bref, n° 23, Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi – DCASPL.

Eberhart, R. N., Eesley, C. E., et Eisenhardt, K. M. (2017). "Failure is an option: Institutional change, entrepreneurial risk, and new firm growth". *Organization Science*, 28(1), 93-112.

El Manzani, N., Asli, A., et El Manzani, Y. (2018). « Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines : une étude exploratoire ». *Marché et organisations*, 33(3), 105-144.

Filion, L. J., (2010), « *Le métier d'entrepreneur* » dans Filion, L.J et C. Ananou, (coll.), *De l'intuition au projet d'entreprise, Éditions Transcontinental*, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Presses HEC Montréal, Chap.2, pp 441- 456.

Filleau M.G. et Marques-Ripoull C., (1999), « *Les théories de l'organisation et de l'entreprise* », Ellipses, 256 p.

Fimayer A., (2011), « *La détresse financière des entreprises : trajectoire du déclin et traitement judiciaire du défaut* », Thèse de doctorat, Université du Luxembourg, Faculté de droit, d'économie et de finance.

Guilhot B., (2000), « Défaillance d'entreprises : soixante–dix ans d'analyses théoriques et empiriques », *Revue française de gestion*, N°130, Septembre-Octobre, pp.52-67.

Hamrouni, A. D., et Akkari, I., (2012), « The Entrepreneurial Failure: Exploring Links between the Main Causes of Failure and the Company life Cycle ». *International Journal of Business and Social Science*, vol.3, n°4, pp.189-205.

Harris, S. G. & Sutton, R. I., (1986), "Functions of parting ceremonies in dying organizations". *Academy of Management Journal*, 29 (1), 5-30.

Hernandez E.M, (2001), « *L'entrepreneuriat – Approches théoriques* », l'Harmattan.

Ibourk A. et Aazzab A., (2016a), « Modélisation des défaillances d'entreprises au Maroc : Une étude économétrique », *Global Journal of Management and Business Research (B)*, Volume XVI Issue I Version I, pp.1-11.

Jaminon R., (1986), « Facteurs explicatifs de faillites », *Annales de Droit de Liège*, n°3, pp. 197-207.

Jenkins, A., et McKelvie, A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.

Jenkins, A., et McKelvie, A. (2017). Is this the end? Investigating firm and individual level outcomes postfailure. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 138-143.

Jenkins, A., Wiklund, J. et Brundin, E., (2012), Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, article in press.

Kaplan R.S., et Norton D.P., (1996), « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.

Khelil N., (2017), « *L'essence de l'échec entrepreneurial. Gestion et management* ». Université de Caen Normandie; IAE de Caen, p. 297.

Khelil, N., Smida, A., et Zouaoui, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises: exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 39-72.

Lelogeais L., (2004), « *Le rôle des variables qualitatives dans la détection précoce du risque de défaillance* », 13ème conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin.

Levratto N., (2011). « *Les défaillances des entreprises. Étude sur données françaises entre 2000 et 2010* ». Regards sur les PME, (21). Paris, Oséo/La Documentation française.

Madani W. et Khlif W. (2010), « Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°243-244, p. 63-70.

Malecot J.F., (1988), « Prévision statistique de la défaillance: questions de méthodes et questions pratiques ». *La Revue Banque*, 479, Janvier, pp. 8-12

Mayer K.B. et Goldstein S., (1961), « The First Two Years: Problems of Small Firm, Growth and Survival », *Small Business Administration*, pp. 117-133.

Mellahi K., Wilkinson A. (2004), « Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework », *International Journal of Management Reviews*, vol. 5/6, n° 1, pp. 21-41.

Mignon S. (2009), « La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse ». *Revue Française de Gestion*, vol 2, n°192, pp.75-89.

Mill J. S., (1861), « *in John Stuart Mill 1806-1873* », Harlingue, Violleth

Modigliani F. M. et Miller H., (1963), "Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: a Correction", *American Economic Review*, 53, pp. 433-443.

Moulton W. N., Thomas H., et Pruett, M., (1996), Business failure pathways: environmental stress and organizational response. *Journal of Management*, 22(4), 571-595.

Myers S., (1977), "Determinants of Corporate Borrowing", *Journal of Financial Economics*, Volume 5, Issue 2, November, pp. 147-175.

Myers S.C., et Majluf N.S., (1984), "Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors do not Have", *Journal of Financial Economics*, 13, pp. 187-221.

Myers S.C., (1984), "The Capital Structure Puzzle, *Journal of Finance*", 39(3), pp. 575-592.

Ooghe, H., et De Prijcker, S. (2006). "*Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology*". Department of Accountancy et Corporate Finance, Ghent University, Working Paper, (388).

Peng M. W., Yamakawa Y., et Lee S. H., (2010), Bankruptcy Laws and Entrepreneur-Friendliness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 517-530.

Philippart P. (2017). « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté: questions autour d'un phénomène complexe », *Projectics/Proyética/Projectiques*, vol.1, n°16, p.11-29.

Porter M.E., (1980), « *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and Competitors* », Free Press, New York.

Saporta B. (1994), « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 74-86.

Severin E., (2012), « Évaluation de la difficulté de déterminer et de mesurer les coûts de faillite », *Revue Banque*, N°747.

Sharma S., et Mahajan V., (1980), "Early Warning Indicators of business failure", *Journal of Marketing*, Vol.44, pp.80-89.

Shepherd, D. A., (2003), « Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed ». *The Academy of Management Review*, pp.318-328.

Shepherd, D. A., (2009), Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24 (1): 81-97.

Sheppard, J.P.; Chowdhury, S. (2005) : "Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround", Elsevier, *Long Range Planning Journal*, n°38, pp.239-260.

Singh, S., P. Corner. et K. Pavlovich (2007), Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management et Organization*, 13: 4, 331-344.

Smida A., Khelil N. (2010), Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative, Revue internationale PME. : *Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 23, n° 2, p 65-106

Stiglitz J. A. Weiss (1981), "Credit Rationing in Markets With Imperfect Information", *The American Economic Review*, 71(3), pp. 393-410.

Stiglitz J. A., (1972), "Some aspects of the pure theory of corporate finance: Bankruptcies and takeovers", *Bell Journal of Economics*, 3(2), pp. 458-482.

Thiveaud J.M., (1993), « L'ordre primordial de la dette : Petite histoire panoramique de la faillite, des origines à nos jours », *Revue d'économie financière*, 25, pp. 67-106.

Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J., (2012), Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1): 163-202.

Van Caillie, D., Santin, S., Cruzen, N., Kabwigiri, C. (2006) : « *L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur-clé du succès du processus de reprise : légitimation théorique et première validation empirique* », Communication présentée lors des 1ères Journées Georges Doriot, Université de Normandie

Van Gelder J.L., De Vries R.E., Frese M., et Goutbeek J.P., (2007), "Differences in psychological strategies of failed and operational business owners in the Fiji Islands", *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, n°3, p. 388-400.

Walsh G.S. et Cunningham J.A., (2016), Business failure and entrepreneurship : emergence, evolution and future research. *Foundations and trends in entrepreneurship*, *12*(3), pp. 163-285.

Wetter E., Wennberg K., (2009), « Improving Business Failure Prediction for New Firms: Benchmarking Financial Models with Human and Social Capital », *Journal of Private Equity*, Spring 2009, vol. 12, n° 2, pp. 30-37.

Zafir, M. M., et Fazilah, M. H., (2011), « Entrepreneurial Success: An Exploratory Study among Entrepreneurs ». *International Journal of Business and Management*, vol.6, n°1, pp.116- 125.

Zammel M. & Khoufi W. (2020) « The use of Bay esian Networks in the prediction of bankruptcy », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, «Volume 1: Numéro 1» pp : 60-88.