

# La défaillance des PME : processus et (auto)diagnostic



**CRUTZEN Nathalie**, Chercheuse-doctorante,  
HEC-Ecole de Gestion de l'Université de  
Liège

**VAN CAILLIE Didier**, Professeur, HEC-Ecole  
de Gestion de l'Université de Liège

Lundi 11 juin 2007



# Introduction

- Peu d'études ont été rédigées dans une perspective de PREVENTION de la défaillance
  - Comprendre et expliquer le pourquoi et le comment de la défaillance afin de l'anticiper/la prévenir
  - Plus seulement faire un diagnostic du risque de faillite sur base des symptômes de défaillance
  - Mais éviter la faillite en l'anticipant ou en redressant la situation de l'entreprise de manière durable
- Cette littérature est fragmentée → pas de théorie unificatrice sur le pourquoi et le comment de la défaillance



# Introduction

- Même s'il a été démontré que toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière lorsqu'elles sont défailtantes,  
Peu d'auteurs ont identifié plusieurs trajectoires-types de défaillance en fonction
  - des causes à l'origine de la défaillance
  - des caractéristiques intrinsèques des entreprises défailtantes
- Sur base de ces constatations,  
Objectif de notre recherche =
  1. Proposer un modèle intégrateur de la littérature
  2. Identifier des trajectoires-types de défaillance



# Plan

1. Modèle intégrateur du processus de défaillance
  - 1.1. Modèle théorique
  - 1.2. Principales causes de défaillance
2. Grille opérationnelle/grille d'(auto)diagnostic
3. Trajectoires de défaillance
  - 1.1. Trois trajectoires-types d'Argenti (1976)
  - 1.2. Apports de notre étude exploratoire
4. Conclusion



# Processus de défaillance

- Définitions économique et légale
  - Incapacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs (financiers, sociaux, environnementaux, etc.) d'une manière durable
  - Procédure juridique : faillite ou concordat  
= une des sorties possibles d'une dégradation économique progressive
- La défaillance d'une entreprise n'est pas un événement soudain
- Il s'agit d'un processus dynamique qui résulte de la combinaison de différents facteurs au cours du temps
- Luoma et Laitinen (1991) compare la défaillance de l'entreprise à une maladie chez l'être humain



# Processus de défaillance

- Littérature fragmentée
  - Recherches sur les causes
  - Recherches sur la traduction financière du processus de défaillance (défaillance financière)
  - Peu de recherches dynamiques et globales sur le processus de défaillance de l'entreprise
- Réunification des enseignements des recherches précédentes en un modèle
  - = Modèle intégrateur du processus de défaillance



# Modèle intégrateur

- Intégration des facteurs de défaillance les plus fréquemment évoqués - des plus fondamentaux aux plus symptomatiques
- 4 étapes chronologiques auxquelles sont associés des facteurs de défaillance spécifiques
  - Origine des difficultés
  - Apparition et détérioration des symptômes de défaillance
  - Passage au rouge des clignotants
  - Faillite juridique
- Dans une perspective déterministe, toute entreprise défaillante passe par ces quatre étapes  
= processus standard de défaillance de l'entreprise

TEMPS

T<sup>0</sup> : Création de l'entreprise - Entreprise équilibrée (postulat - généralité)

T<sup>A</sup> : Origine des difficultés - Entreprise déséquilibrée (dans certains cas, T<sup>A</sup> = T<sup>0</sup>)

**Environnement managérial**

- Expérience technique
- Compétence en gestion
- Personnalité
- Capacité d'anticipation et d'adaptation
- Capacité de contrôle
- Motivations
- Facteurs personnels

**Environnement externe**

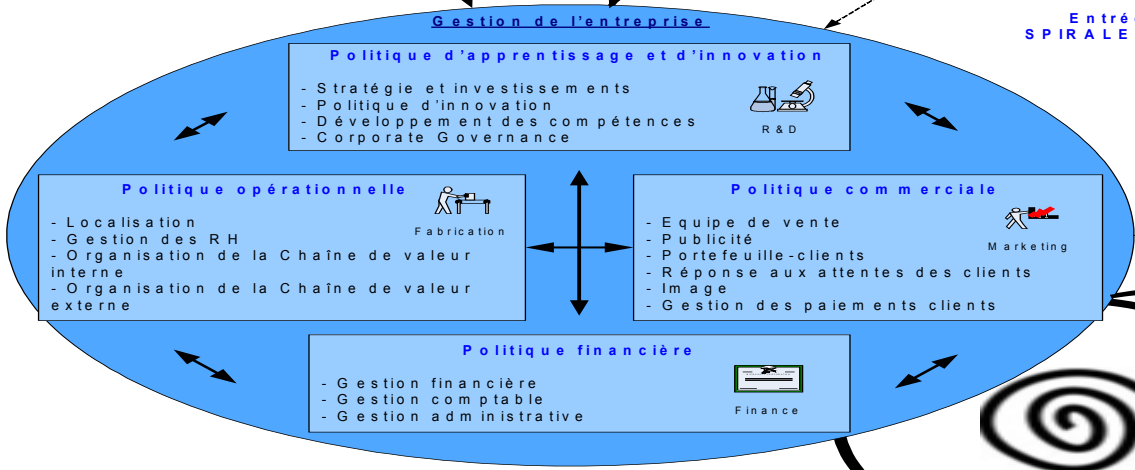
- Environnement général
- Environnement concurrentiel
- Facteurs accidentels

Influence les comportements et les motivations  
Peut influencer indirectement

Détermine les contraintes de disponibilités

**Ressources de l'entreprise**

- Ressources immatérielles
- Ressources humaines
- Ressources techniques
- Ressources financières



**Position stratégique**

- Valeur des activités
- Position concurrentielle

Entrée dans la SPIRALE INFERNALE

SPIRALE DE LA DÉFAILLANCE ORGANISATIONNELLE

T<sup>S</sup> : Apparition des symptômes de défaillance

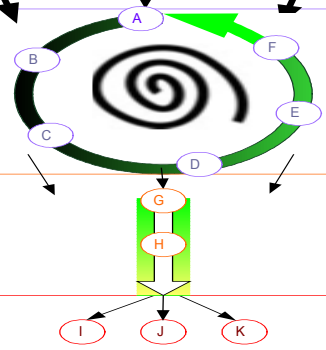
- A. Recul sur le marché
- B. Diminution de la rentabilité et de la compétitivité // premières craintes des partenaires (clients, créanciers)
- C. Manque d'autofinancement
- D. Manque de liquidité // diminution des ressources
- E. Recherche de capitaux extérieurs (endettement) et inadéquation croissante des politiques de l'entreprise
- F. Augmentation des charges financières

T<sup>X</sup> : Apparition des clignotants

- G. Diminution de la solvabilité et illiquidité croissante
- H. Méfiance extrême des prêteurs

T<sup>Z</sup> : Faillite de l'entreprise

- I. Ressources insuffisantes (notamment illiquidité et insolvabilité critique)
- J. Position stratégique inadéquate (image ternie, entreprise plus compétitive)
- K. Politiques d'entreprise inefficaces/inadaptées



MANQUEMENTS

ERREURS

INFORMATIONS INTERNES UNIFORMEMENT PHASE DE DÉFAILLANCE ÉCONOMIQUE

OBSERVATIONS EXTERNES

SPIRALE DE LA DÉFAILLANCE FINANCIÈRE

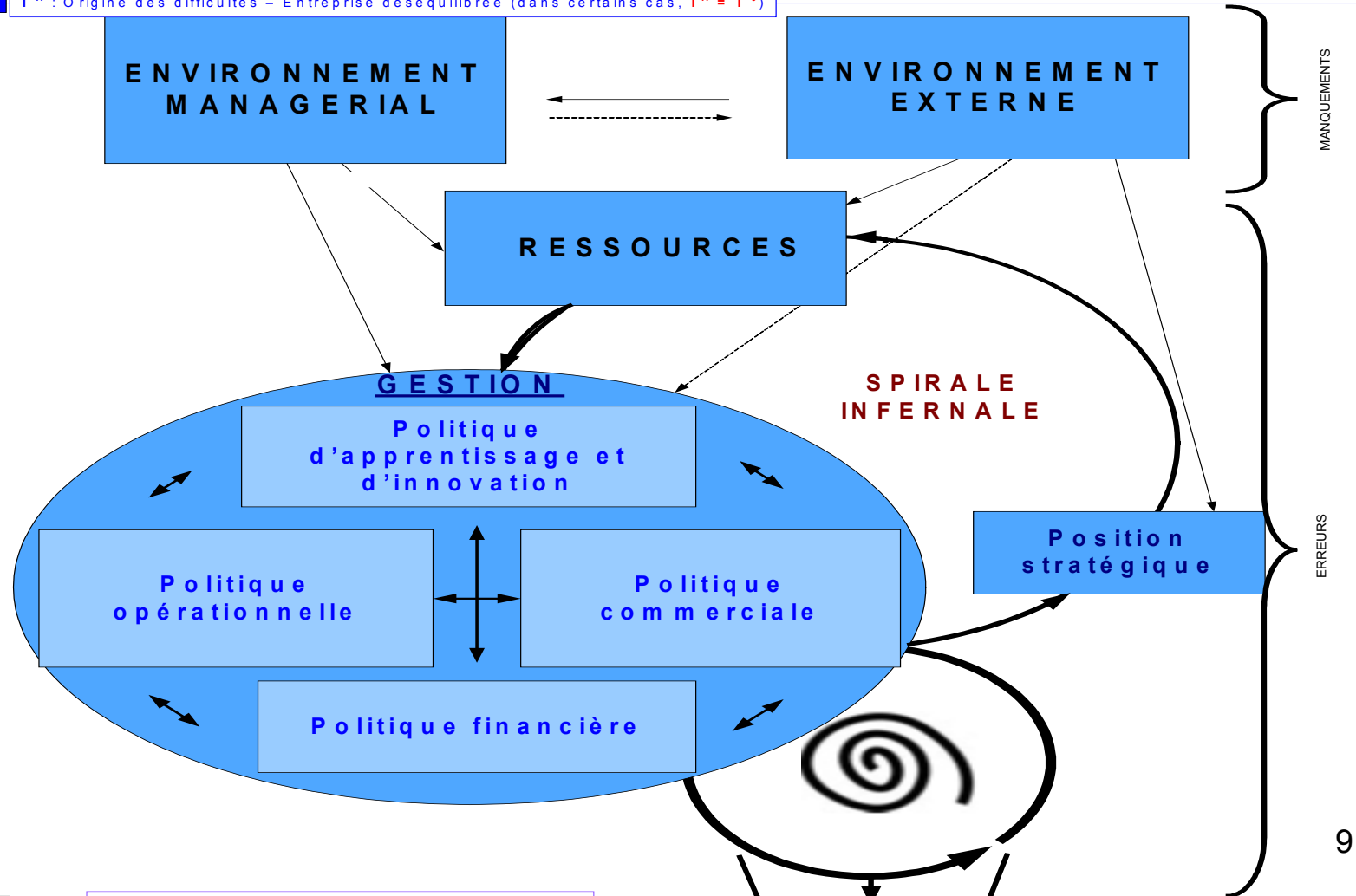


# Etape 1 – Origine

TEMPS

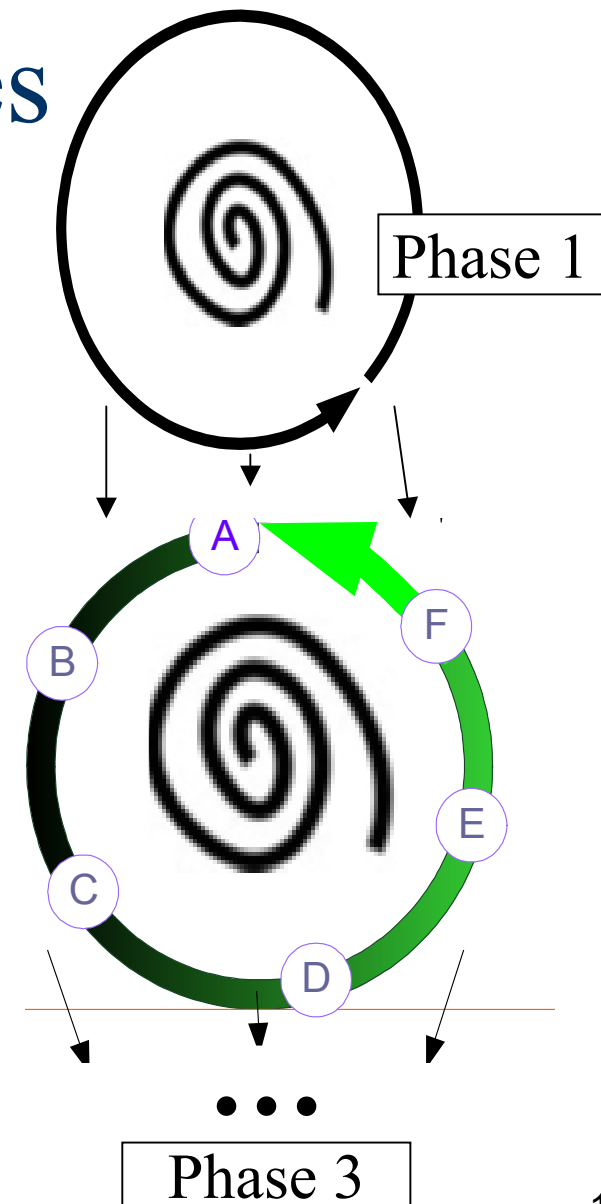
$T^0$  : Création de l'entreprise – Entreprise équilibrée (postulat - généralité)

$T^A$  : Origine des difficultés – Entreprise déséquilibrée (dans certains cas,  $T^A = T^0$ )



## Etape 2 - Symptômes

- A. Recul sur le marché
- B. Diminution de la rentabilité et de la compétitivité // premières craintes des partenaires (clients, créanciers)
- C. Manque d'autofinancement
- D. Manque de liquidité // diminution des ressources
- E. Recherche de capitaux extérieurs (endettement) et inadéquation croissante des politiques de l'entreprise
- F. Augmentation des charges financières



# Etapes 3 et 4 – signaux critiques et faillite

## ETAPE 3

G. Diminution de la solvabilité et illiquidité croissante

H. Méfiance extrême des prêteurs

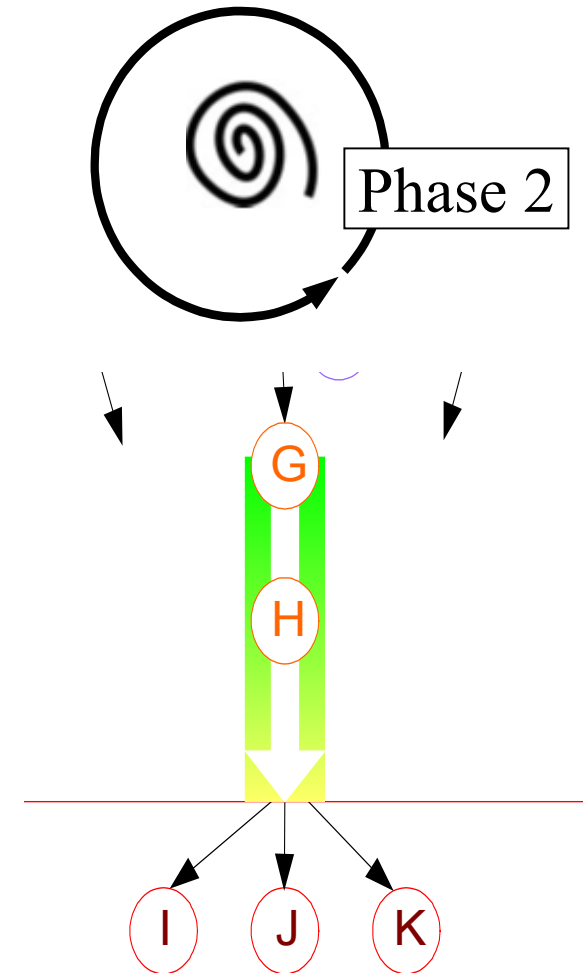
## ETAPE 4

I. Ressources insuffisantes

(notamment illiquidité et insolvabilité critique)

J. Position stratégique inadéquate (image ternie, entreprise plus compétitive)

K. Politiques d'entreprise inefficaces/inadaptées



# Principales causes de défaillance

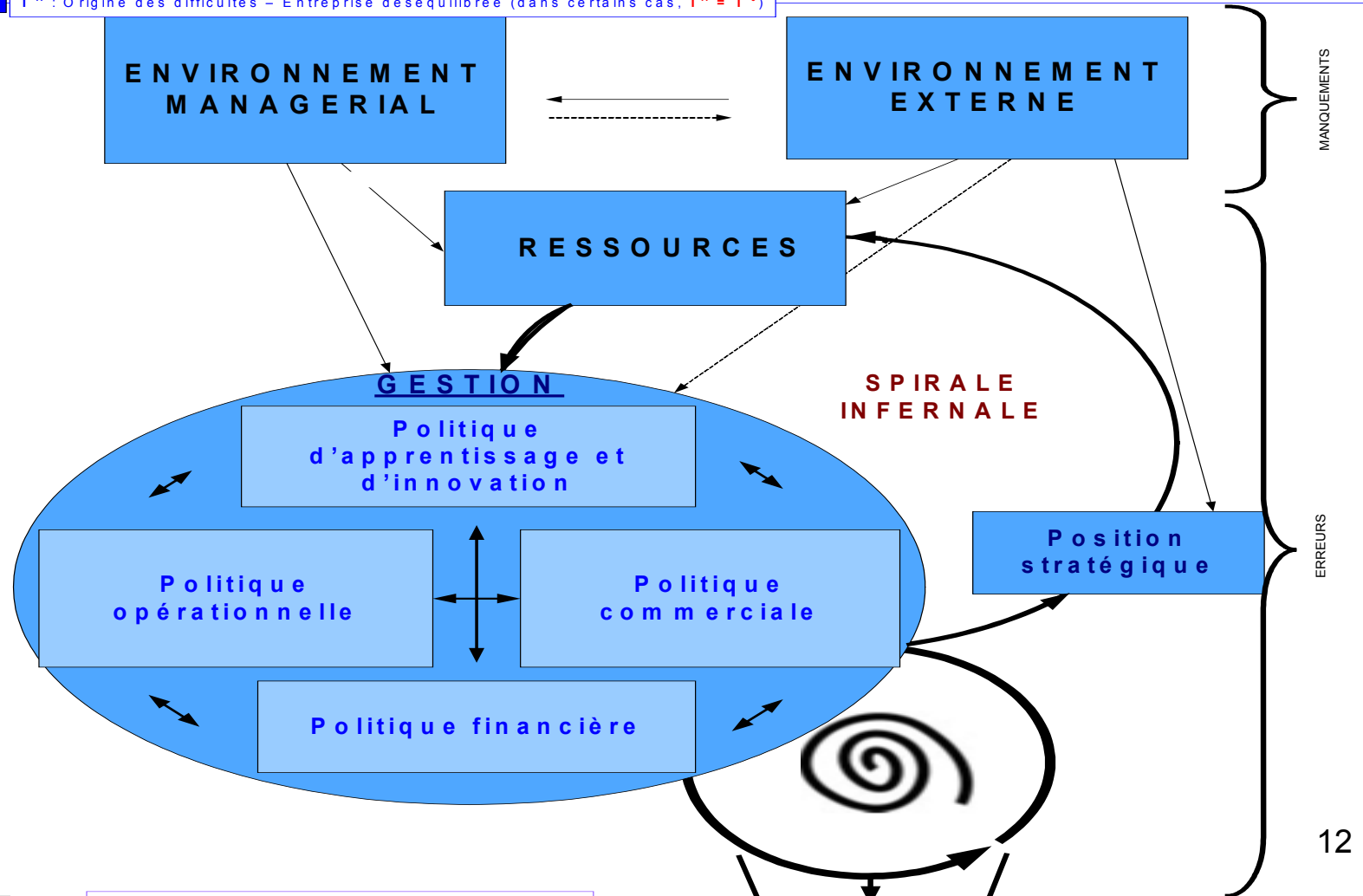
TEMPS

$T^0$

$T^0$  : Création de l'entreprise - Entreprise équilibrée (postulat - généralité)

$T^A$

$T^A$  : Origine des difficultés - Entreprise déséquilibrée (dans certains cas,  $T^A = T^0$ )





# Principales causes de défaillance

## ■ Environnement managérial

- *Manque de compétences*

Compétences techniques et managériales, formation, expérience, capacité d'anticipation, d'adaptation et de contrôle

- *Manque de qualités personnelles*

Attitude face au risque, à l'innovation et au prestige; capacité de délégation, réalisme

- *Manque de motivation*

Absence de motivation, motivations cachées, confusion dans les intérêts



# Principales causes de défaillance

## ■ Environnement externe

### – *Environnement général*

Facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques

### – *Environnement concurrentiel (Porter, 1980)*

- Rivalité entre les concurrents établis
- Entrée de nouveaux concurrents
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Menaces des substituts



# Principales causes de défaillance

## ■ Ressources

Manque ou inadéquation des ressources :

- *Ressources immatérielles*
- *Ressources humaines*
- *Ressources techniques*
- *Ressources financières*

En fonction des deux dimensions expliquées précédemment



# Principales causes de défaillance

## ■ Gestion

- *Politique d'innovation et d'apprentissage*

Problèmes de stratégie, politique d'investissement inadaptée, corporate governance

- *Politique commerciale*

Équipe de vente inefficace, jugement fautif du marché, dépendance à l'égard de clients

- *Politique opérationnelle*

Problème de localisation, de GRH, difficulté à coordonner les activités/processus

- *Politique financière*

Absence d'informations comptables, gestion financière problématique, mauvaise structure financière





# Grille opérationnelle

- Dans le cadre d'une réflexion sur l'anticipation/la prévention des faillites, opérationnalisation du modèle intégrateur
- Transformation de chaque dimension/facteur du modèle théorique en une ou plusieurs questions à choix multiples → diagnostic permettant une vision globale et équilibrée de la situation d'une entreprise
- Ainsi, chaque dirigeant (accompagné idéalement de ses conseillers) peut mesurer la performance de son entreprise et identifier l'origine de ses difficultés éventuelles
- En effet, pour anticiper/prévenir la faillite d'une entreprise, seul un travail sur l'origine des problèmes peut conduire à une anticipation, voire à un redressement durable de la situation de l'entreprise<sup>17</sup>



# Grille opérationnelle

- Concrètement, dans le cadre d'une collaboration avec la CCIv, la BNB, l'AREBS, la SOGEPA, le Tribunal de Commerce et HEC-ULg, élaboration d'un site Internet en vue de la prévention des faillites
- Chaque dirigeant pourra ainsi mesurer (de manière confidentielle) la performance de son entreprise et sera sensibilisé à ses problèmes éventuels
- Proposition de 3 outils :
  - Benchmarking financier (BNB)
  - (Auto)diagnostic (HEC-ULg)
  - Fiches pratiques
- Soutien de leur conseiller (comptables notamment!!)<sub>18</sub>



# Trajectoires de défaillance

- A côté du processus standard de défaillance, il est possible d'identifier des trajectoires spécifiques de défaillance, notamment en fonction de l'origine de la défaillance et des caractéristiques des entreprises défaillantes
- En effet, toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière lorsqu'elles sont défaillantes (Argenti, 1976; D'Aveni, 1989)
- Identifier des trajectoires-types de défaillance permettrait la mise en œuvre de stratégies d'anticipation et de prévention plus efficaces



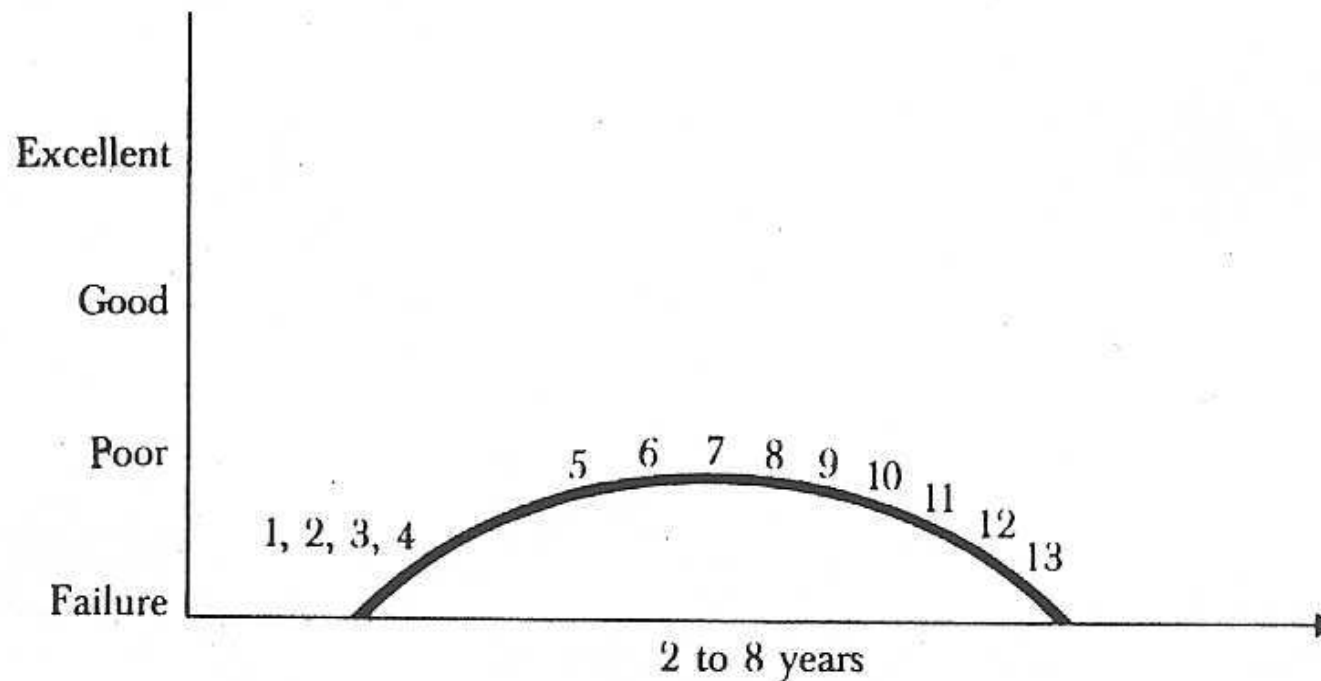
# Trajectoires de défaillance

- A ce jour, seul Argenti (1976) (+ Ooghe et De Prijcker) a mis en évidence des trajectoires-types complètes de défaillance
- Objectif final de notre recherche
- A l'heure actuelle, une étude exploratoire nous a permis de confirmer les travaux d'Argenti et de mettre en évidence des enseignements complémentaires (4 profils supplémentaires)

Remarques : identifier des profils = une étape préalable à l'identification de trajectoires spécifiques

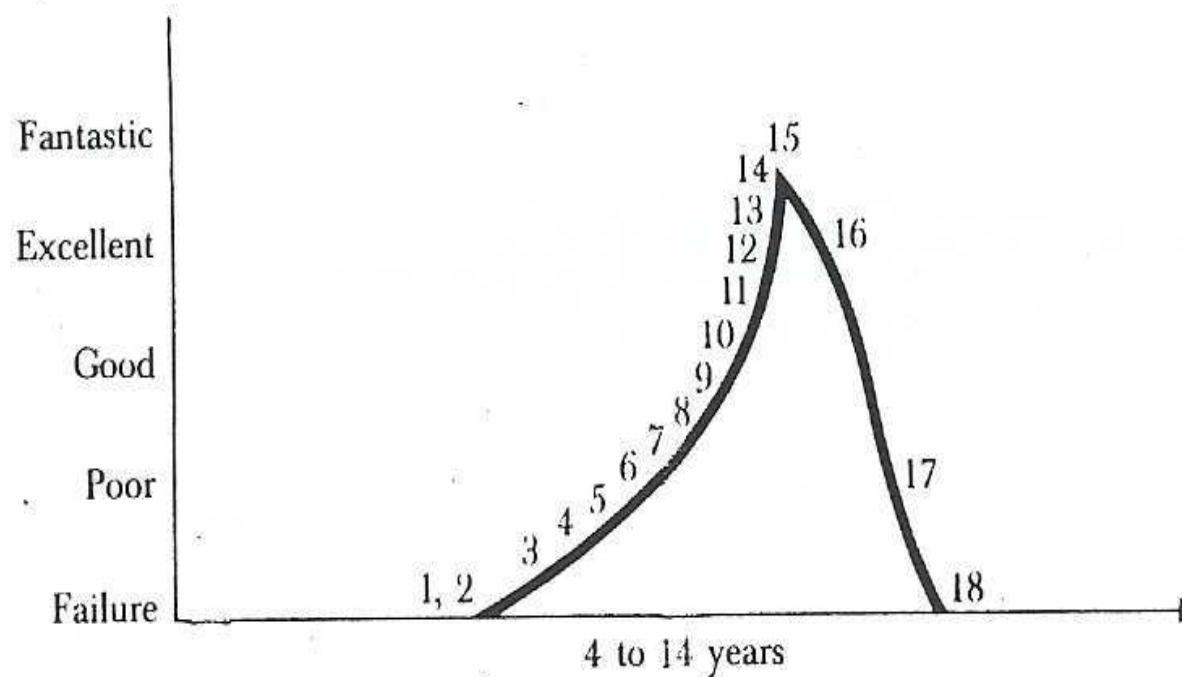
# 3 trajectoires d'argenti

Entreprises de type 1 : les entreprises avec un profil de performance médiocre qui ne décollent jamais



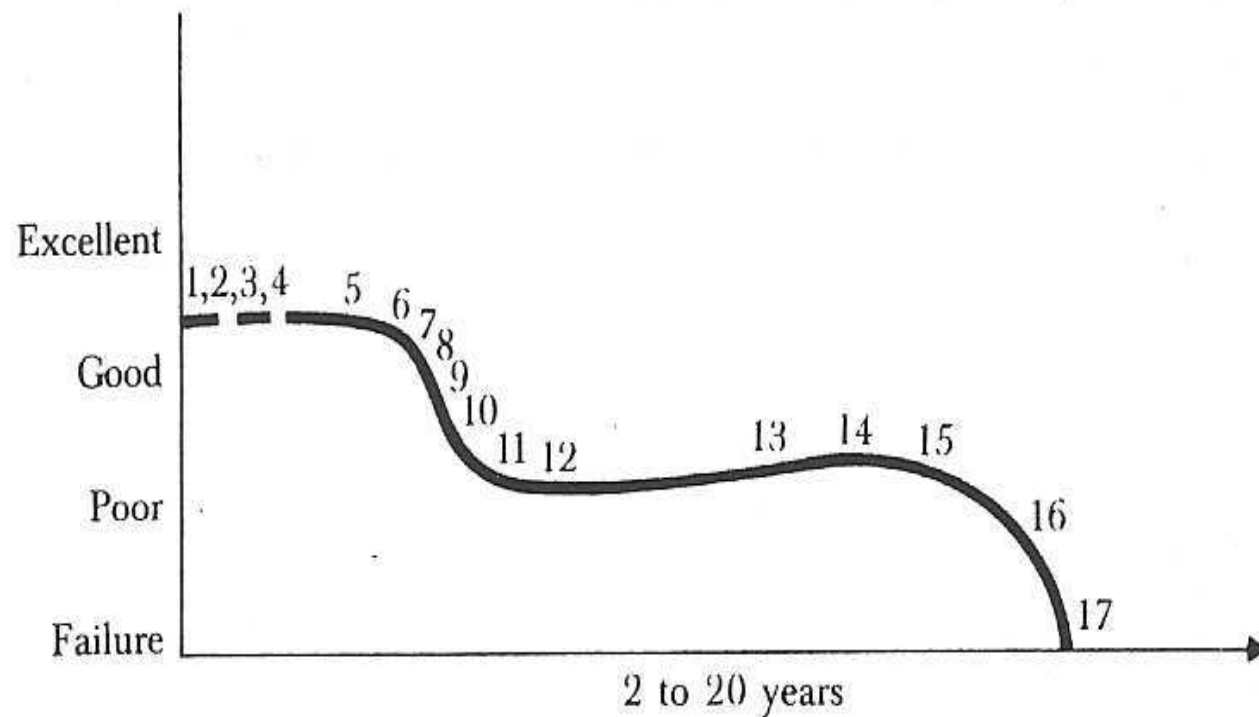
# 3 trajectoires d'Argenti

Les entreprises de type 2 : les entreprises qui chutent brutalement suite à une croissance trop rapide/mal gérée



# 3 trajectoires d'Argenti

Les entreprises de type 3 : les entreprises matures qui déclinent progressivement





# Notre recherche exploratoire

- Etude exploratoire sur base de 50 cas d'entreprises défailtantes convoquées lors des séances d'enquêtes commerciales au Tribunal de Commerce de Liège
- 50 micros et petites entreprises de l'arrondissement judiciaire de Liège, de secteurs et d'âges divers
- Analyse du contenu des entretiens et analyse de l'évolution de la situation financière générale
- 7 profils d'entreprises ressortent  
Profils déterminés en fonction de l'origine des difficultés puis mis en relation avec les caractéristiques des entreprises





# Notre recherche exploratoire

- 7 PROFILS d'entreprises défailiantes
  - 2 profils dominants et 5 profils mineurs
- 2 profils dominants (plus de 65% des cas)
  1. Les entreprises avec des performances médiocres qui ne décollent jamais (21/50)
  2. Les entreprises défailiantes suite à un ou plusieurs chocs externes (12/50)



# Notre recherche exploratoire

## ■ 5 profils mineurs

3. Les entreprises défailtantes suite à une mauvaise gestion de leur croissance (5/50)
4. Les entreprises défailtantes car les intérêts (personnels ou professionnels) des dirigeants divergent des intérêts de la société (5/50)
5. Les entreprises défailtantes suite à une mauvaise gestion de leur transmission (3/50)
6. Les entreprises qui s'éteignent petit à petit suite au manque de motivation et de dynamisme de leurs membres (2/50)
7. Les entreprises défailtantes suite à des problèmes personnels (2/50)



# Notre recherche exploratoire

- Liens entre les profils et les caractéristiques des entreprises défaillantes
- Sur base de notre échantillon (50 cas), seul l'âge est significatif
  - Profil 1 : majoritairement des jeunes entreprises de moins de 5 ans
  - Profils 6 : uniquement des entreprises « matures » (de plus de 15 ans)
- Résultats à vérifier et à affiner sur base d'une étude ultérieure plus systématique



# Apports complémentaires

- Notre recherche confirme les résultats d'Argenti (1976) : profils 1, 3 et 6 sont similaires aux profils 1, 2 et 3 proposés par Argenti.
- Par ailleurs, à ce jour, seul l'âge a été démontré comme significatif dans l'explication des différentes trajectoires que peuvent emprunter les entreprises défaillantes
- Apports de notre recherche = 4 profils plus spécifiques
  - Profil 2 (chocs externes), intégré dans les profils d'Argenti
  - Profils 4 (intérêts divergeants), 5 (transmission) et 7 (facteurs personnels), non abordés par Argenti mais éléments mis en évidence dans la littérature



# Conclusion

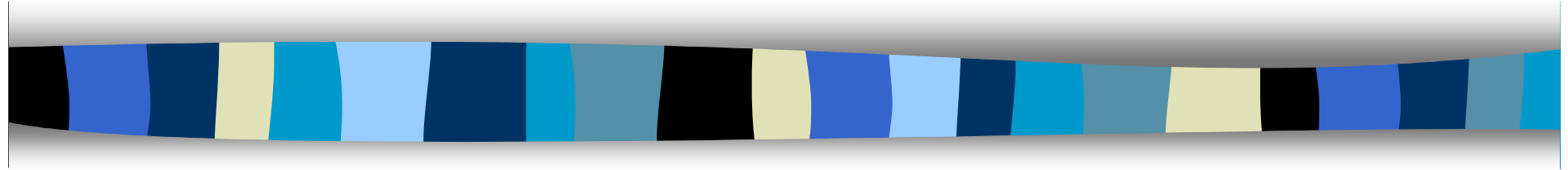
- Recherche en cours de développement...
- Cependant, déjà trois contributions concrètes
  - Modélisation unificatrice du processus de défaillance des entreprises
  - Opérationnalisation du modèle théorique via un questionnaire d'autodiagnostic
  - Identification de profils d'entreprises défaillantes en vue d'identifier ultérieurement des trajectoires spécifiques
- Résultats à affiner et à compléter dans les prochains mois



# Références principales

- ARGENTI, J. (1976): "Corporate Collapse : the causes and symptoms", *Holsted Press*, McGraw-Hill, London, 1<sup>st</sup> Edition.
- ATAMER, T., CALORI, R. (1993) : "Diagnostic et décisions stratégiques", *Dunod*, Paris
- BALCAEN, S. et OOGHE, H. (2006): "35 years studies on business failure: an overview of the classical statistical methodologies and their related problems", *The British Accounting Review*, n°38, pp. 63-93
- CRUTZEN, N. (2006): "Les modèles dynamiques représentatifs de la défaillance de l'entreprise : un état des théories en présence dans la littérature", *Working Paper rédigé et présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies*, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Juin 2006
- DIMITRAS, A.; ZANAKIS, S.; ZOPOUDINIS, C. (1996), "A survey of business failures with an emphasis on failure prediction methods and industrial applications", *European Journal of Operational Research*, Vol. 90, n°3, pp. 487-513.
- HAMBRICK, D. et D'AVENI, R. (1988): "Large Corporate Failures as Downward Spirals", *Administrative Science Quarterly*, n°33, pp. 1-23
- OOGHE, H. ; VAN WYMEERSCH, C. (1986) : "Modèles prévisonnels de la faillite", *Annales de Droit de Liège*, n°3, pp. 183-196
- PORTER, M.E. (1980) : "*Competitive Strategy : techniques for analyzing industries and competitors*", Free Press, New York, 396p.
- VAN CAILLIE, D. et DIGHAYE, A. (2002): "The concept of "Economic Added Result", a new tool to prevent bankruptcy?", *European Accounting Association Congress*, 25<sup>th</sup>-27<sup>th</sup> April.
- 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 30 présentée lors des 1<sup>ères</sup> Journées Georges Doriot, Université de Normandie

Merci pour votre attention



Questions?  
Commentaires?

# La défaillance des PME : processus et (auto)diagnostic

**CRUTZEN Nathalie**, Chercheuse-doctorante,  
HEC-Ecole de Gestion de l'Université de  
Liège

**VAN CAILLIE Didier**, Professeur, HEC-Ecole  
de Gestion de l'Université de Liège

Lundi 11 juin 2007





# Introduction

- Peu d'études ont été rédigées dans une perspective de PREVENTION de la défaillance
  - Comprendre et expliquer le pourquoi et le comment de la défaillance afin de l'anticiper/la prévenir
  - Plus seulement faire un diagnostic du risque de faillite sur base des symptômes de défaillance
  - Mais éviter la faillite en l'anticipant ou en redressant la situation de l'entreprise de manière durable
- Cette littérature est fragmentée → pas de théorie unificatrice sur le pourquoi et le comment de la défaillance



# Introduction

- Même s'il a été démontré que toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière lorsqu'elles sont défaillantes,  
Peu d'auteurs ont identifié plusieurs trajectoires-types de défaillance en fonction
  - des causes à l'origine de la défaillance
  - des caractéristiques intrinsèques des entreprises défaillantes
- Sur base de ces constatations,  
Objectif de notre recherche =
  1. Proposer un modèle intégrateur de la littérature
  2. Identifier des trajectoires-types de défaillance



# Plan

1. Modèle intégrateur du processus de défaillance
  - 1.1. Modèle théorique
  - 1.2. Principales causes de défaillance
2. Grille opérationnelle/grille d'(auto)diagnostic
3. Trajectoires de défaillance
  - 1.1. Trois trajectoires-types d'Argenti (1976)
  - 1.2. Apports de notre étude exploratoire
4. Conclusion



# Processus de défaillance

- Définitions économique et légale
  - Incapacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs (financiers, sociaux, environnementaux, etc.) d'une manière durable
  - Procédure juridique : faillite ou concordat  
= une des sorties possibles d'une dégradation économique progressive
- La défaillance d'une entreprise n'est pas un événement soudain
- Il s'agit d'un processus dynamique qui résulte de la combinaison de différents facteurs au cours du temps
- Luoma et Laitinen (1991) compare la défaillance de l'entreprise à une maladie chez l'être humain



# Processus de défaillance

- Littérature fragmentée
  - Recherches sur les causes
  - Recherches sur la traduction financière du processus de défaillance (défaillance financière)
  - Peu de recherches dynamiques et globales sur le processus de défaillance de l'entreprise
- Réunification des enseignements des recherches précédentes en un modèle
  - = Modèle intégrateur du processus de défaillance



# Modèle intégrateur

- Intégration des facteurs de défaillance les plus fréquemment évoqués - des plus fondamentaux aux plus symptomatiques
- 4 étapes chronologiques auxquelles sont associés des facteurs de défaillance spécifiques
  - Origine des difficultés
  - Apparition et détérioration des symptômes de défaillance
  - Passage au rouge des clignotants
  - Faillite juridique
- Dans une perspective déterministe, toute entreprise défaillante passe par ces quatre étapes  
= processus standard de défaillance de l'entreprise

TEMPS

T<sup>0</sup> : Création de l'entreprise - Entreprise équilibrée (postulat - généralité)

T<sup>A</sup> : Origine des difficultés - Entreprise déséquilibrée (dans certains cas, T<sup>A</sup> = T<sup>0</sup>)

**Environnement managérial**

- Expérience technique
- Compétence en gestion
- Personnalité
- Capacité d'anticipation et d'adaptation
- Capacité de contrôle
- Motivations
- Facteurs personnels

**Environnement externe**

- Environnement général
- Environnement concurrentiel
- Facteurs accidentels

Influence les comportements et les motivations  
 Peut influencer indirectement

**Ressources de l'entreprise**

- Ressources immatérielles
- Ressources humaines
- Ressources techniques
- Ressources financières

**Gestion de l'entreprise**

**Politique d'apprentissage et d'innovation**

- Stratégie et investissements
- Politique d'innovation
- Développement des compétences
- Corporate Governance

**Politique opérationnelle**

- Localisation
- Gestion des RH
- Organisation de la Chaîne de valeur interne
- Organisation de la Chaîne de valeur externe

**Politique commerciale**

- Equipe de vente
- Publicité
- Portefeuille-clients
- Réponse aux attentes des clients
- Image
- Gestion des paiements clients

**Politique financière**

- Gestion financière
- Gestion comptable
- Gestion administrative

**Position stratégique**

- Valeur des activités
- Position concurrentielle

Entrée dans la SPIRALE INFERNALE

SPIRALE DE LA DÉFAILLANCE ORGANISATIONNELLE

T<sup>S</sup> : Apparition des symptômes de défaillance

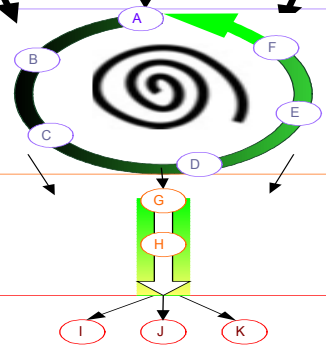
- A. Recul sur le marché
- B. Diminution de la rentabilité et de la compétitivité // premières craintes des partenaires (clients, créanciers)
- C. Manque d'autofinancement
- D. Manque de liquidité // diminution des ressources
- E. Recherche de capitaux extérieurs (endettement) et inadéquation croissante des politiques de l'entreprise
- F. Augmentation des charges financières

T<sup>X</sup> : Apparition des clignotants

- G. Diminution de la solvabilité et illiquidité croissante
- H. Méfiance extrême des prêteurs

T<sup>Z</sup> : Faillite de l'entreprise

- I. Ressources insuffisantes (notamment illiquidité et insolvabilité critique)
- J. Position stratégique inadéquate (image ternie, entreprise plus compétitive)
- K. Politiques d'entreprise inefficaces/inadaptées



MANQUEMENTS

ERREURS

INFORMATIONS INTERNES UNIFORMEMENT PHASE DE DÉFAILLANCE ÉCONOMIQUE

OBSERVATIONS EXTERNES

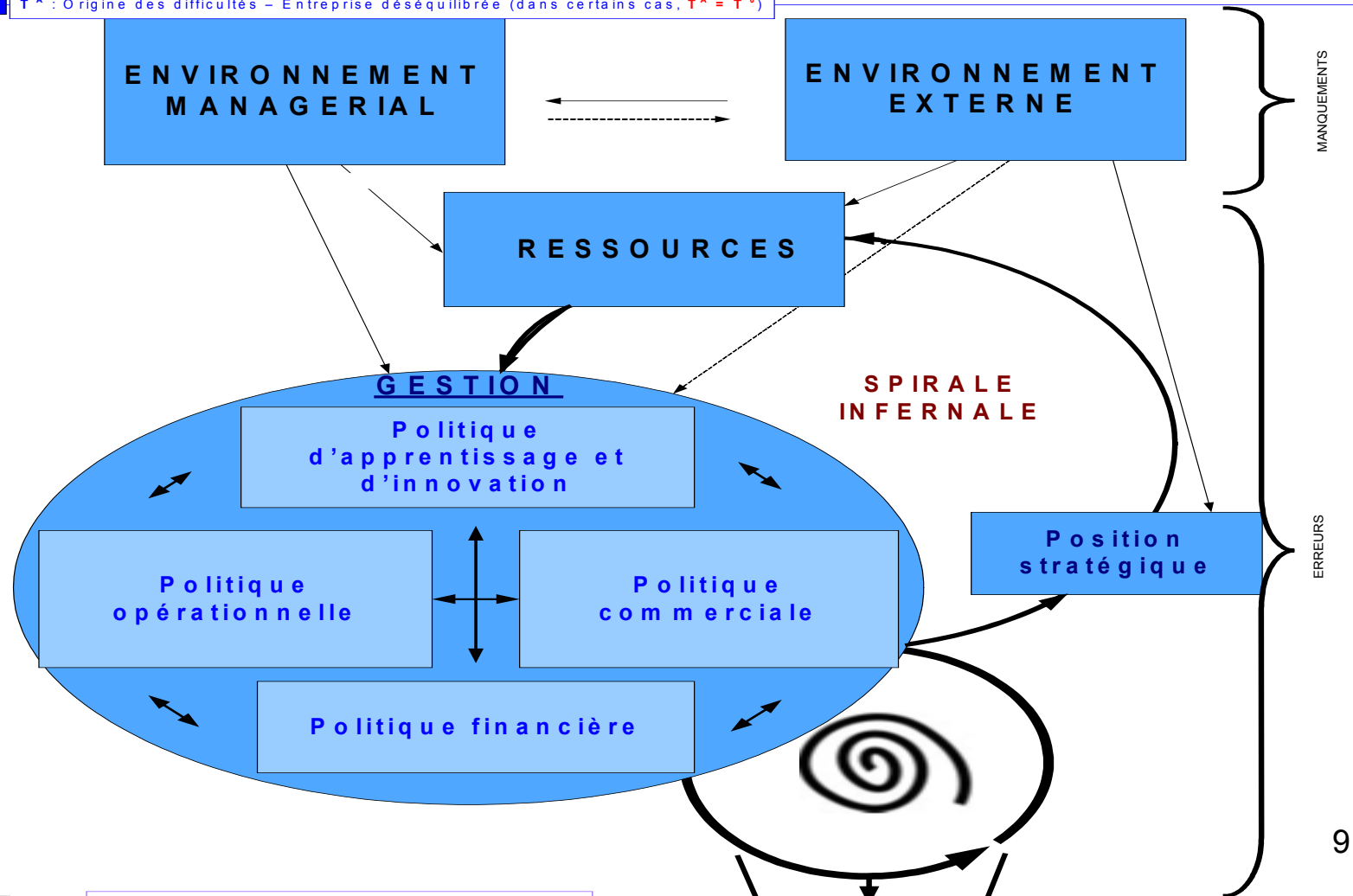
SPIRALE DE LA DÉFAILLANCE FINANCIÈRE

# Etape 1 – Origine

TEMPS

$T^0$  : Création de l'entreprise – Entreprise équilibrée (postulat - généralité)

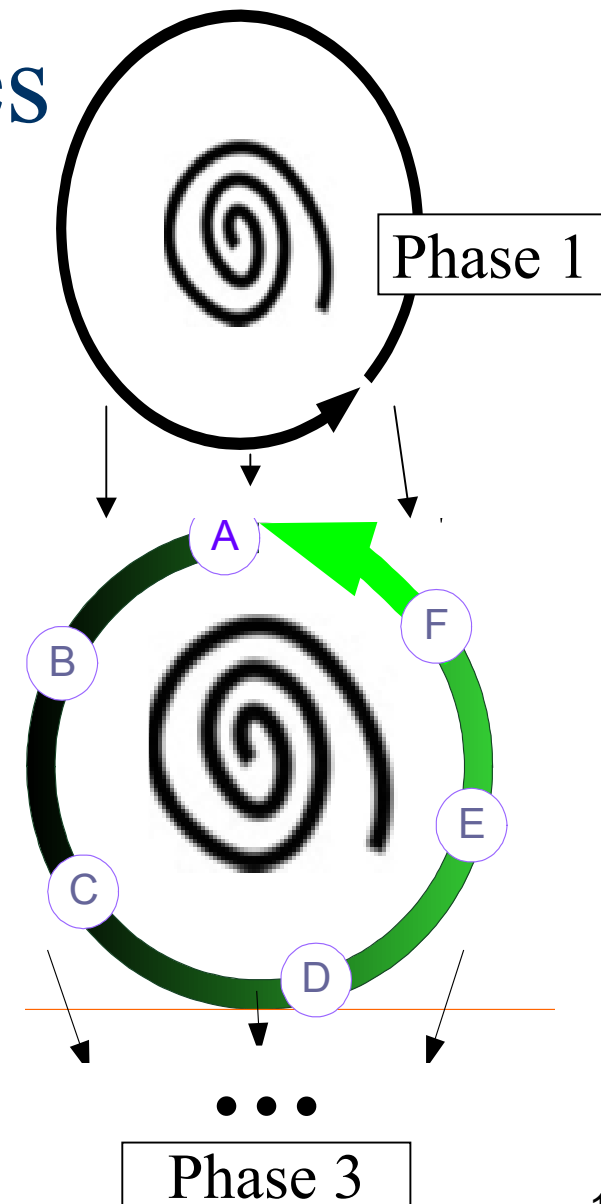
$T^A$  : Origine des difficultés – Entreprise déséquilibrée (dans certains cas,  $T^A = T^0$ )





## Etape 2 - Symptômes

- A. Recul sur le marché
- B. Diminution de la rentabilité et de la compétitivité // premières craintes des partenaires (clients, créanciers)
- C. Manque d'autofinancement
- D. Manque de liquidité // diminution des ressources
- E. Recherche de capitaux extérieurs (endettement) et inadéquation croissante des politiques de l'entreprise
- F. Augmentation des charges financières



# Etapes 3 et 4 – signaux critiques et faillite

## ETAPE 3

G. Diminution de la solvabilité et illiquidité croissante

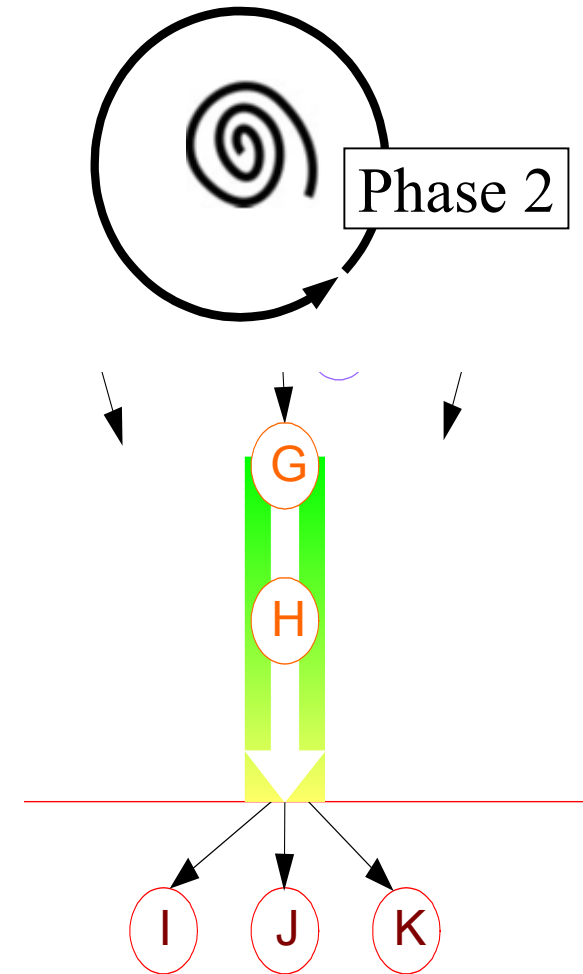
H. Méfiance extrême des prêteurs

## ETAPE 4

I. Ressources insuffisantes (notamment illiquidité et insolvabilité critique)

J. Position stratégique inadéquate (image ternie, entreprise plus compétitive)

K. Politiques d'entreprise inefficaces/inadaptées



# Principales causes de défaillance

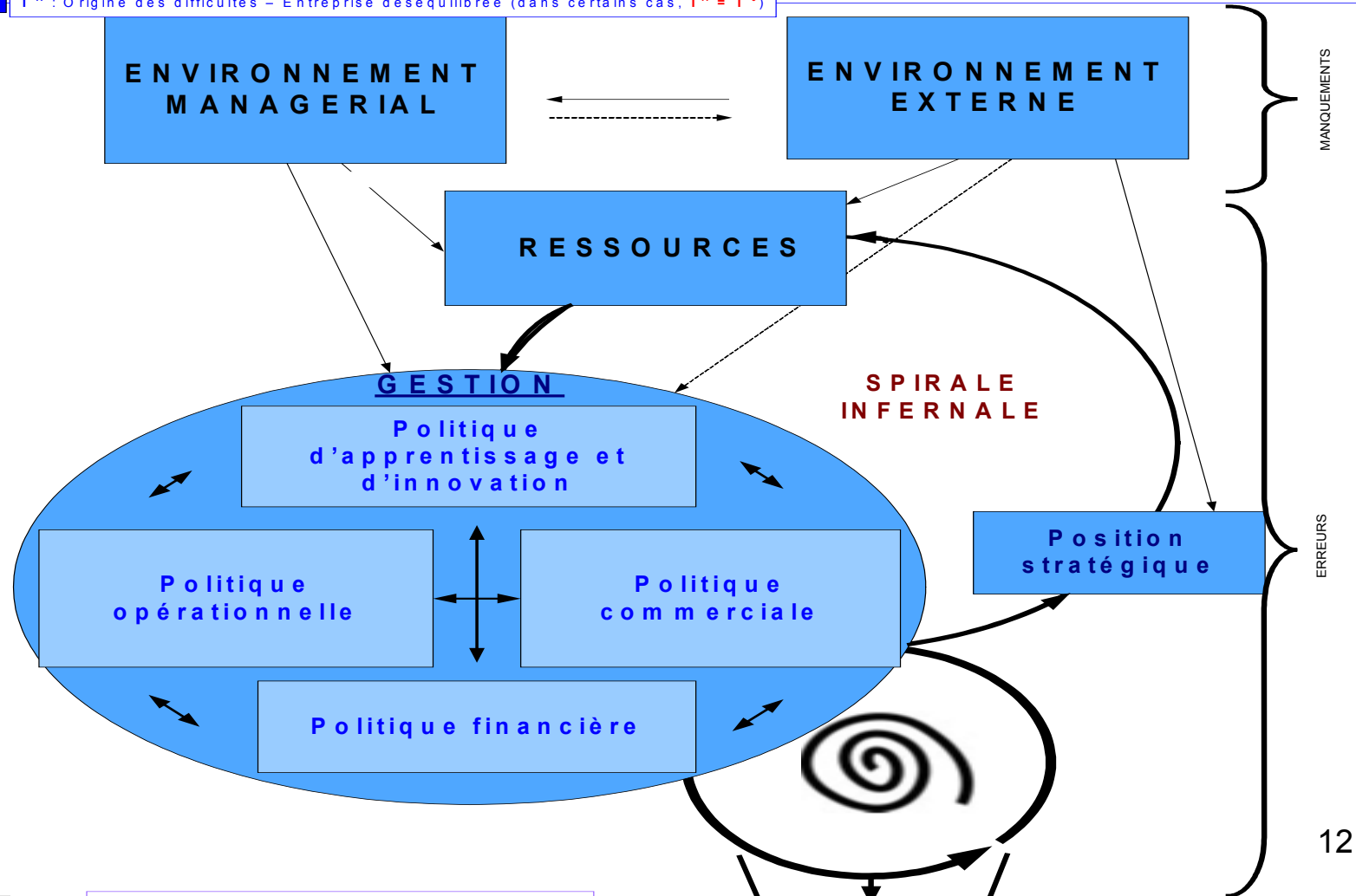
TEMPS

T<sup>0</sup>

T<sup>0</sup> : Création de l'entreprise – Entreprise équilibrée (postulat - généralité)

T<sup>A</sup>

T<sup>A</sup> : Origine des difficultés – Entreprise déséquilibrée (dans certains cas, T<sup>A</sup> = T<sup>0</sup>)





# Principales causes de défaillance

## ■ Environnement managérial

- *Manque de compétences*

Compétences techniques et managériales, formation, expérience, capacité d'anticipation, d'adaptation et de contrôle

- *Manque de qualités personnelles*

Attitude face au risque, à l'innovation et au prestige; capacité de délégation, réalisme

- *Manque de motivation*

Absence de motivation, motivations cachées, confusion dans les intérêts



# Principales causes de défaillance

## ■ Environnement externe

### – *Environnement général*

Facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques

### – *Environnement concurrentiel (Porter, 1980)*

- Rivalité entre les concurrents établis
- Entrée de nouveaux concurrents
- Pouvoir de négociation des clients
- Pouvoir de négociation des fournisseurs
- Menaces des substituts



# Principales causes de défaillance

## ■ **Ressources**

Manque ou inadéquation des ressources :

- *Ressources immatérielles*
- *Ressources humaines*
- *Ressources techniques*
- *Ressources financières*

En fonction des deux dimensions expliquées précédemment



# Principales causes de défaillance

## ■ Gestion

- *Politique d'innovation et d'apprentissage*

Problèmes de stratégie, politique d'investissement inadaptée, corporate governance

- *Politique commerciale*

Équipe de vente inefficace, jugement fautif du marché, dépendance à l'égard de clients

- *Politique opérationnelle*

Problème de localisation, de GRH, difficulté à coordonner les activités/processus

- *Politique financière*

Absence d'informations comptables, gestion financière problématique, mauvaise structure financière



# Grille opérationnelle

- Dans le cadre d'une réflexion sur l'anticipation/la prévention des faillites, opérationnalisation du modèle intégrateur
- Transformation de chaque dimension/facteur du modèle théorique en une ou plusieurs questions à choix multiples → diagnostic permettant une vision globale et équilibrée de la situation d'une entreprise
- Ainsi, chaque dirigeant (accompagné idéalement de ses conseillers) peut mesurer la performance de son entreprise et identifier l'origine de ses difficultés éventuelles
- En effet, pour anticiper/prévenir la faillite d'une entreprise, seul un travail sur l'origine des problèmes peut conduire à une anticipation, voire à un redressement durable de la situation de l'entreprise<sup>17</sup>





# Grille opérationnelle

- Concrètement, dans le cadre d'une collaboration avec la CCIv, la BNB, l'AREBS, la SOGEPA, le Tribunal de Commerce et HEC-ULg, élaboration d'un site Internet en vue de la prévention des faillites
- Chaque dirigeant pourra ainsi mesurer (de manière confidentielle) la performance de son entreprise et sera sensibilisé à ses problèmes éventuels
- Proposition de 3 outils :
  - Benchmarking financier (BNB)
  - (Auto)diagnostic (HEC-ULg)
  - Fiches pratiques
- Soutien de leur conseiller (comptables notamment!!)<sub>18</sub>



# Trajectoires de défaillance

- A côté du processus standard de défaillance, il est possible d'identifier des trajectoires spécifiques de défaillance, notamment en fonction de l'origine de la défaillance et des caractéristiques des entreprises défaillantes
- En effet, toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière lorsqu'elles sont défaillantes (Argenti, 1976; D'Aveni, 1989)
- Identifier des trajectoires-types de défaillance permettrait la mise en œuvre de stratégies d'anticipation et de prévention plus efficaces



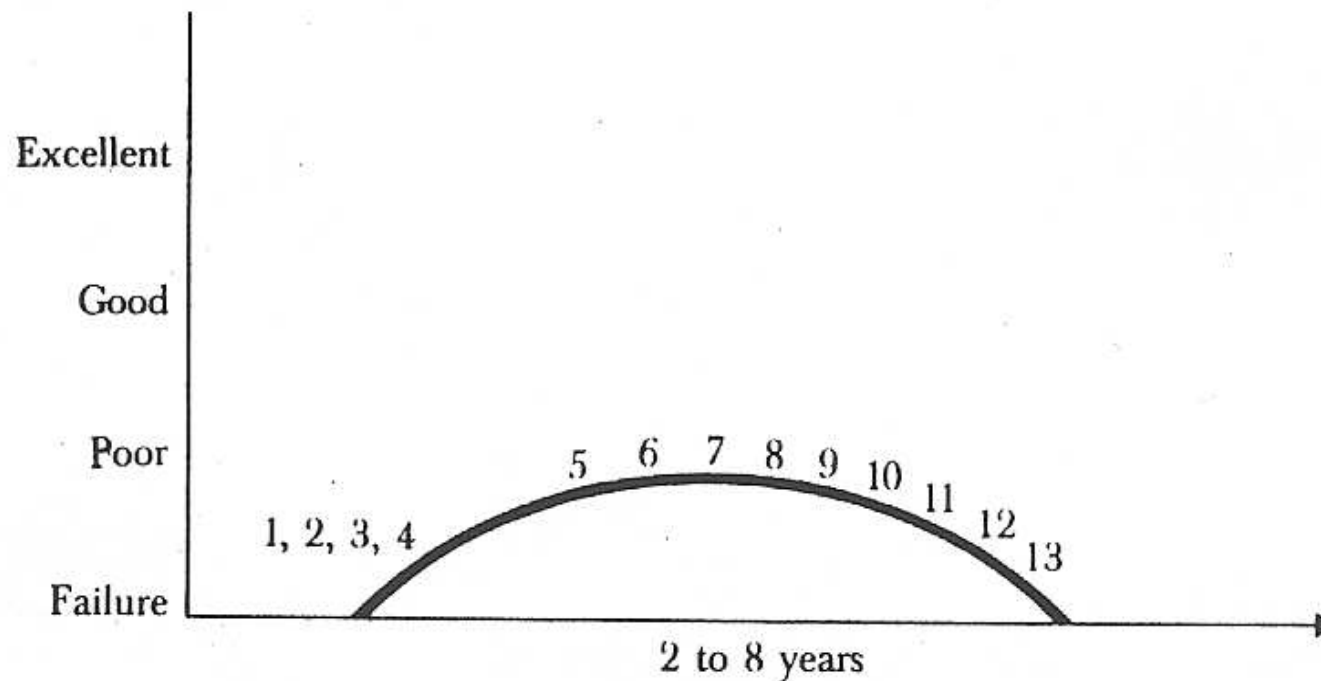
# Trajectoires de défaillance

- A ce jour, seul Argenti (1976) (+ Ooghe et De Prijcker) a mis en évidence des trajectoires-types complètes de défaillance
- Objectif final de notre recherche
- A l'heure actuelle, une étude exploratoire nous a permis de confirmer les travaux d'Argenti et de mettre en évidence des enseignements complémentaires (4 profils supplémentaires)

Remarques : identifier des profils = une étape préalable à l'identification de trajectoires spécifiques

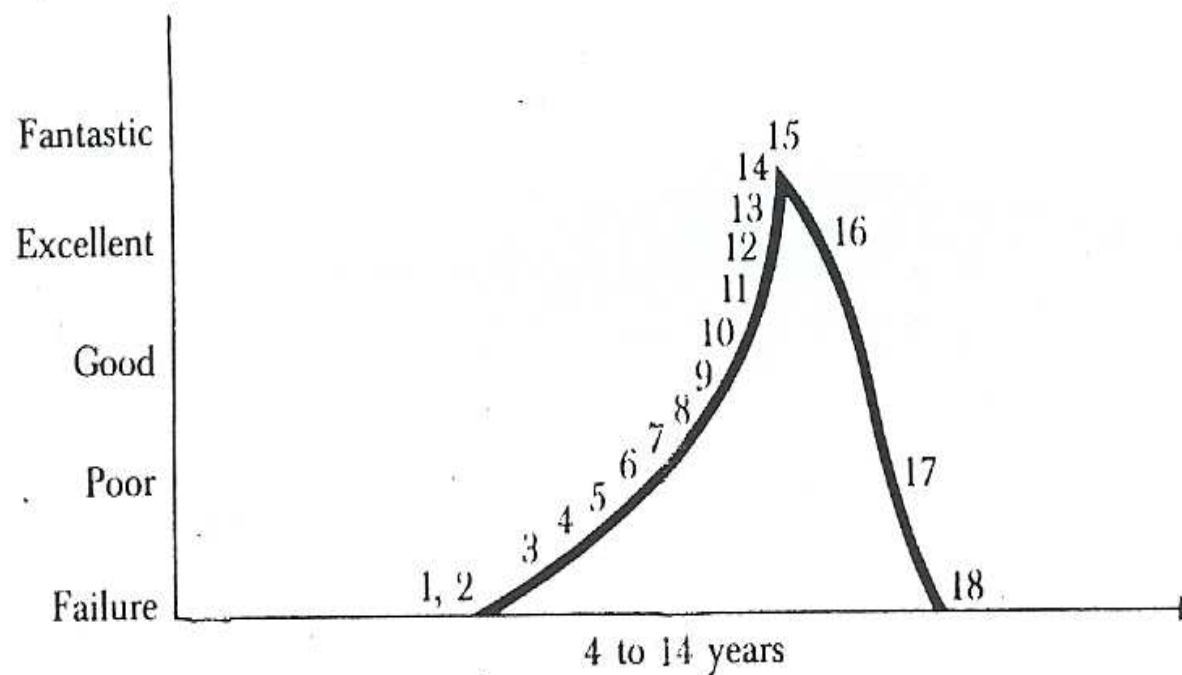
# 3 trajectoires d'argenti

Entreprises de type 1 : les entreprises avec un profil de performance médiocre qui ne décollent jamais



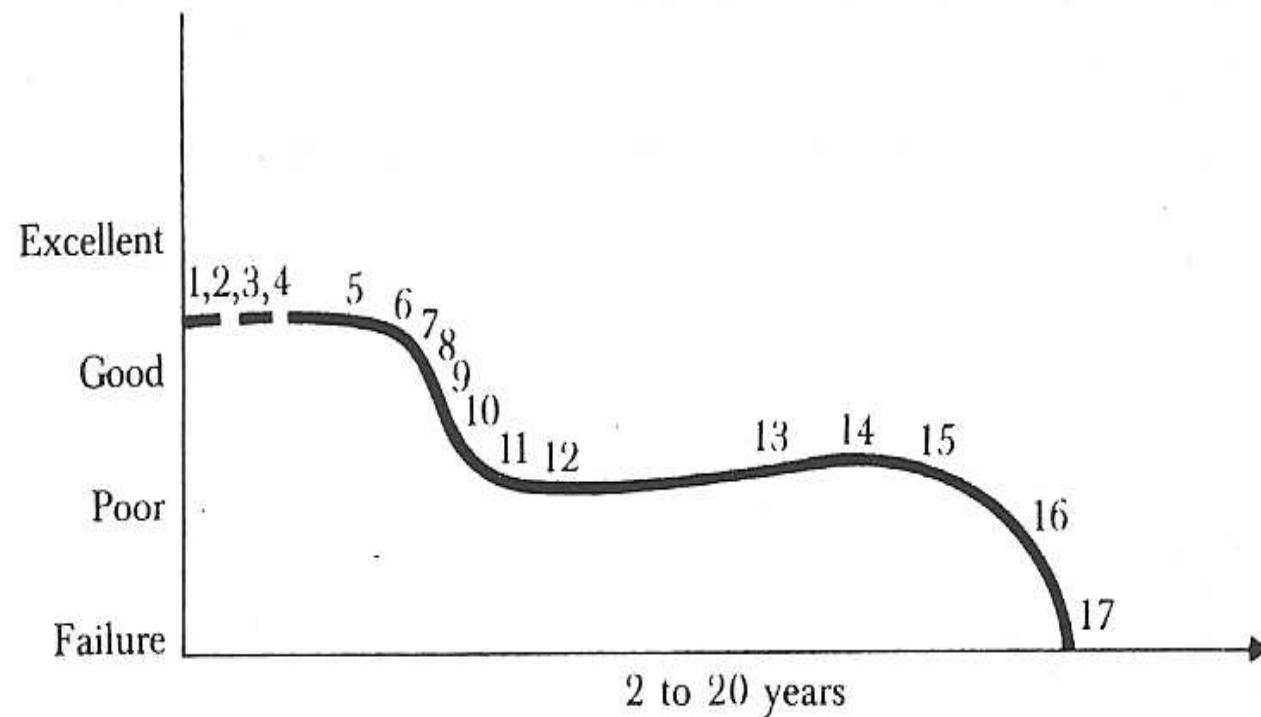
# 3 trajectoires d'Argenti

Les entreprises de type 2 : les entreprises qui chutent brutalement suite à une croissance trop rapide/mal gérée



# 3 trajectoires d'Argenti

Les entreprises de type 3 : les entreprises matures qui déclinent progressivement





# Notre recherche exploratoire

- Etude exploratoire sur base de 50 cas d'entreprises défailtantes convoquées lors des séances d'enquêtes commerciales au Tribunal de Commerce de Liège
- 50 micros et petites entreprises de l'arrondissement judiciaire de Liège, de secteurs et d'âges divers
- Analyse du contenu des entretiens et analyse de l'évolution de la situation financière générale
- 7 profils d'entreprises ressortent  
Profils déterminés en fonction de l'origine des difficultés puis mis en relation avec les caractéristiques des entreprises



# Notre recherche exploratoire

- 7 PROFILS d'entreprises défailiantes
  - 2 profils dominants et 5 profils mineurs
- 2 profils dominants (plus de 65% des cas)
  1. Les entreprises avec des performances médiocres qui ne décollent jamais (21/50)
  2. Les entreprises défailiantes suite à un ou plusieurs chocs externes (12/50)





# Notre recherche exploratoire

- 5 profils mineurs

3. Les entreprises défailtantes suite à une mauvaise gestion de leur croissance (5/50)
4. Les entreprises défailtantes car les intérêts (personnels ou professionnels) des dirigeants divergent des intérêts de la société (5/50)
5. Les entreprises défailtantes suite à une mauvaise gestion de leur transmission (3/50)
6. Les entreprises qui s'éteignent petit à petit suite au manque de motivation et de dynamisme de leurs membres (2/50)
7. Les entreprises défailtantes suite à des problèmes personnels (2/50)



# Notre recherche exploratoire

- Liens entre les profils et les caractéristiques des entreprises défailtantes
- Sur base de notre échantillon (50 cas), seul l'âge est significatif
  - Profil 1 : majoritairement des jeunes entreprises de moins de 5 ans
  - Profils 6 : uniquement des entreprises « matures » (de plus de 15 ans)
- Résultats à vérifier et à affiner sur base d'une étude ultérieure plus systématique



# Apports complémentaires

- Notre recherche confirme les résultats d'Argenti (1976) : profils 1, 3 et 6 sont similaires aux profils 1, 2 et 3 proposés par Argenti.
- Par ailleurs, à ce jour, seul l'âge a été démontré comme significatif dans l'explication des différentes trajectoires que peuvent emprunter les entreprises défaillantes
- Apports de notre recherche = 4 profils plus spécifiques
  - Profil 2 (chocs externes), intégré dans les profils d'Argenti
  - Profils 4 (intérêts divergeants), 5 (transmission) et 7 (facteurs personnels), non abordés par Argenti mais éléments mis en évidence dans la littérature



# Conclusion

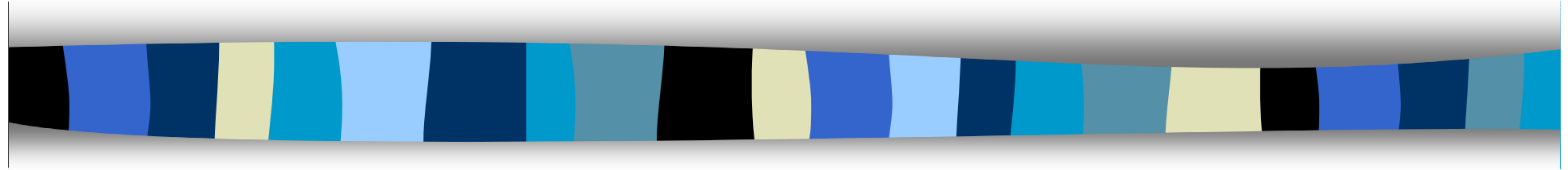
- Recherche en cours de développement...
- Cependant, déjà trois contributions concrètes
  - Modélisation unificatrice du processus de défaillance des entreprises
  - Opérationnalisation du modèle théorique via un questionnaire d'autodiagnostic
  - Identification de profils d'entreprises défaillantes en vue d'identifier ultérieurement des trajectoires spécifiques
- Résultats à affiner et à compléter dans les prochains mois



# Références principales

- ARGENTI, J. (1976): "Corporate Collapse : the causes and symptoms", *Holsted Press*, McGraw-Hill, London, 1<sup>st</sup> Edition.
- ATAMER, T., CALORI, R. (1993) : "Diagnostic et décisions stratégiques", *Dunod*, Paris
- BALCAEN, S. et OOGHE, H. (2006): "35 years studies on business failure: an overview of the classical statistical methodologies and their related problems", *The British Accounting Review*, n°38, pp. 63-93
- CRUTZEN, N. (2006): "Les modèles dynamiques représentatifs de la défaillance de l'entreprise : un état des théories en présence dans la littérature", *Working Paper rédigé et présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies*, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Juin 2006
- DIMITRAS, A.; ZANAKIS, S.; ZOPOUDINIS, C. (1996), "A survey of business failures with an emphasis on failure prediction methods and industrial applications", *European Journal of Operational Research*, Vol. 90, n°3, pp. 487-513.
- HAMBRICK, D. et D'AVENI, R. (1988): "Large Corporate Failures as Downward Spirals", *Administrative Science Quarterly*, n°33, pp. 1-23
- OOGHE, H. ; VAN WYMEERSCH, C. (1986) : "Modèles prévisonnels de la faillite", *Annales de Droit de Liège*, n°3, pp. 183-196
- PORTER, M.E. (1980) : "*Competitive Strategy : techniques for analyzing industries and competitors*", Free Press, New York, 396p.
- VAN CAILLIE, D. et DIGHAYE, A. (2002): "The concept of "Economic Added Result", a new tool to prevent bankruptcy?", *European Accounting Association Congress*, 25<sup>th</sup>-27<sup>th</sup> April.
- 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 30 présentée lors des 1ères Journées Georges Doriot, Université de Normandie

# Merci pour votre attention



Questions?  
Commentaires?