

Le processus de défaillance de l'entreprise : Intégration et relecture de la littérature

CRUTZEN Nathalie, Chercheuse-Doctorante, Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège – Rue Louvrex 14, 4000 Liège (Belgique)

ncrutzen@ulg.ac.be

VAN CAILLIE Didier, Professeur, Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège – Rue Louvrex 14, 4000 Liège (Belgique)

D.VanCaillie@ulg.ac.be

Résumé

Un examen de la littérature sur la prévention des défaillances d'entreprises conduit au constat que cette littérature est fragmentée et qu'il n'existe donc pas de théorie unificatrice sur le pourquoi et le comment de la défaillance des entreprises alors qu'il est nécessaire d'évoluer vers un consensus si l'on veut continuer à faire des progrès en matière de prévention de ce phénomène (Crutzen et Van Caillie, 2007a).

Partant de ces observations et sur base d'un modèle de la performance absolue, ce papier propose un cadre théorique intégrateur de la littérature. Concrètement, de part une relecture multidimensionnelle des enseignements mis en évidence dans la littérature, ce papier se propose de modéliser le processus de défaillance de l'entreprise. Deux types de modèles sont présentés.

D'une part, un modèle multidimensionnel explique que la défaillance d'une entreprise résulte d'une interaction entre des facteurs individuels, des facteurs microéconomiques et des facteurs macroéconomiques.

D'autre part, deux modèles du processus de défaillance, focalisés au niveau microéconomique, sont présentés : le modèle de la déplétion des ressources et le modèle de l'IceBerg.

Mots-clés : Défaillance de l'entreprise, Prévention, Processus de défaillance

Thèmes : 8 – 18 – 24 : Le processus de défaillance de l'entreprise

Introduction

Au cours des années, depuis les travaux initiaux de Fitz Patrick (1934), des centaines d'études publiées et des milliers d'études non publiées portant sur l'estimation du risque de faillite d'une entreprise ont vu le jour. Ces modèles de prédiction des faillites, basés principalement sur des méthodes statistiques diverses (Beaver, 1966 ; Zavgren, 1983 ; Van Wymeersch et Wolfs, 1996), présentent cependant des limitations statistiques et conceptuelles importantes (Balcaen et Ooghe, 2006), qui en limitent la portée et la généralisation.

Plus récemment, depuis le milieu des années 1970, certains chercheurs, conscients des limites d'une approche purement prédictive de la défaillance, ont étudié ce phénomène dans une perspective plus préventive. Ils tentent de mieux comprendre et de mieux expliquer ce phénomène en s'intéressant au pourquoi et/ou au comment de la défaillance des entreprises. Ils ne visent plus une simple catégorisation des entreprises en fonction des critères « défaillantes/saines » mais ils cherchent à l'anticiper et à la prévenir.

Après une revue extensive de la littérature sur la prévention des défaillances d'entreprises, à savoir les études qui s'intéressent au pourquoi et/ou au comment de la défaillance des entreprises, force est de constater que, à ce jour, cette littérature est relativement hétérogène et fragmentée (Crutzen et Van Caillie, 2007a). Plus spécifiquement, les différentes recherches publiées apportent soit des enseignements similaires, soit des enseignements complémentaires ou encore des enseignements supplémentaires, qui sont présentés de manière disparate. A ce jour, il n'existe donc pas de consensus sur le pourquoi et le comment de la défaillance de l'entreprise car personne n'a proposé d'unifier les divers enseignements. Cependant, un cadre conceptuel unificateur est nécessaire si l'on veut continuer à faire évoluer, progresser la littérature sur la prévention des défaillances d'entreprises (Dimitras et al., 1996 ; Morris, 1997).

Au vu de ces constatations, il est temps aujourd'hui de faire le point sur la littérature sur la prévention des défaillances et de proposer un consensus sur le pourquoi et le comment de la défaillance de l'entreprise. Dans ce sens, ce papier propose, via une relecture multidimensionnelle des enseignements précédents, un premier cadre conceptuel intégrateur de la littérature. Il permet ainsi concrètement d'appréhender l'histoire d'un échec d'une manière unifiée et complète. Plus spécifiquement, il met en évidence le pourquoi de la défaillance, à savoir les problèmes fondamentaux qui peuvent faire basculer une entreprise dans un processus dynamique de défaillance, et le comment de la défaillance de l'entreprise, à savoir les différents étapes éventuelles par lesquelles évolue une entreprise lorsqu'elle est engagée dans un processus de défaillance.

Ce papier est organisé comme suit.

La première partie permet de clarifier les concepts clés liés à la thématique de la défaillance de l'entreprise.

Partant d'un modèle de la performance absolue, la deuxième partie se propose d'intégrer les enseignements divers sur le pourquoi et le comment de la défaillance de l'entreprise. Différentes modélisations (complémentaires) du processus de défaillance de l'entreprise y sont présentées.

1. Clarification du concept de défaillance

Dans la mesure où elle reste relativement peu étudiée et où elle ne présente pas de cadre théorique uniforme clairement accepté par la littérature, la thématique de la prévention des défaillances d'entreprises nécessite de clarifier quelques concepts-clés (Morris, 1997).

Une grande partie des chercheurs et des praticiens se basent sur une définition relativement étroite de la défaillance de l'entreprise. Dans ce cas, la défaillance de l'entreprise est définie comme l'incapacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières.

Cependant, de nombreuses recherches démontrent que le processus de défaillance d'une entreprise commence bien avant l'apparition et la détérioration de sa situation financière, cette dernière n'étant en fait que le reflet d'une structure et d'une organisation toujours plus détériorée. (Argenti, 1976 ; Malecot, 1981).

Ainsi, dans une perspective de prévention des défaillances, une définition relativement large de ce concept, qui permet d'appréhender le pourquoi – origine - et le comment – processus – de la défaillance, paraît souhaitable. En effet, une entreprise ne passe généralement pas d'un état de non défaillance à un état de faillite d'une manière soudaine (Luoma et Laitinen, 1991)

Dans ce sens, la défaillance de l'entreprise est un processus dynamique plus ou moins long qui, dans une perspective déterministe¹, se caractérise par la détérioration croissante de la structure du portefeuille de ressources de l'entreprise (en qualité et en quantité) et par la détérioration croissante de son organisation, qui se reflètent, après un laps de temps variable, dans la dégradation de ses indicateurs financiers.

Ce processus s'enclenche lorsque les ressources de l'entreprise et leur mise en œuvre ne permettent pas ou plus de gérer les pressions internes et/ou externes auxquelles est confrontée l'entreprise et lorsque cela conduit à un désajustement insupportable entre l'entreprise et son environnement, c'est-à-dire lorsque ce problème d'alignement entre l'entreprise et son environnement est tel que l'entreprise n'arrive pas à se créer ou à maintenir une position stratégique viable sur son marché.

Deux grands modes de sortie du processus de défaillance peuvent être envisagés.

D'une part, la mise en œuvre d'actions correctives adéquates peut corriger le désajustement entre l'entreprise et son environnement et conduire à un redressement de sa situation. Selon Argenti (1976), seules des remèdes aux causes fondamentales de la défaillance de l'entreprise permettent un redressement durable de sa situation.

D'autre part, la disparition de l'entreprise peut clôturer ce processus. La faillite juridique ou légale de l'entreprise, situation ponctuelle caractérisée par la survenance concomitante d'une double crise de solvabilité et de liquidité, est le mode de sortie de ce processus le plus fréquemment évoqué dans la littérature. Cependant, la sortie d'un processus de défaillance via l'abandon de l'habit juridique initial de l'entreprise peut aussi se matérialiser par une scission, par une absorption, par une fusion, etc. (Balcaen et Ooghe, 2006b).

Dans ce papier, nous considérons donc que les notions de défaillance et performance (ou efficacité) sont généralement liées². Vu qu'il n'existe pas de définition unanimement reconnue des concepts de performance et d'efficacité dans la littérature (Cameron, 1986), nous avons choisi de définir ces notions selon les préceptes du modèle de l'alignement stratégique (Miller, 1992 ; Tushman et al., 1986).

Quelques grandes étapes communes peuvent être identifiées dans le processus de défaillance de toute entreprise : l'origine de la défaillance, l'apparition et la détérioration des symptômes de défaillance, le passage au rouge des clignotants et la faillite potentielle de l'entreprise

¹ Si aucune action corrective n'est prise pour redresser (renverser) la situation de l'entreprise

² Il arrive que des entreprises « performantes » entrent dans un processus de défaillance ou tombent soudainement en faillite suite à un accident (décès, incendie, etc.)

(Crutzen et Van Caillie, 2007b). Néanmoins, certains chercheurs tels que Argenti (1976), D'Aveni (1989) et Laitinen (1991) ont démontré que toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière lorsqu'elles évoluent dans un processus de défaillance et que différentes trajectoires-types de défaillance peuvent dès lors être identifiées, notamment en fonction de l'origine de la défaillance ou des caractéristiques intrinsèques (âge, secteur d'activité, taille) de l'entreprise.

2. Le processus de défaillance de l'entreprise : proposition d'un cadre conceptuel intégrateur

Partant du constat qu'il est temps de tendre vers un consensus sur le pourquoi et le comment de la défaillance de l'entreprise (Crutzen et Van Caillie, 2007a), ce papier propose un cadre théorique intégrateur de la littérature sur la prévention de la défaillance de l'entreprise et, plus particulièrement, il modélise théoriquement le processus de défaillance de l'entreprise.

La défaillance de l'entreprise étant traditionnellement liée à la notion de performance (Martinet, 1988 ; Meyer et Zucker, 1989), nous avons tout d'abord élaboré un modèle de la performance absolue de l'entreprise sur base duquel est développé notre modélisation théorique du processus de défaillance.

Cette deuxième section est donc organisée en deux grandes parties : la première est dédiée à notre modèle de la performance absolue et la seconde est consacrée à notre modélisation unificatrice du processus de défaillance.

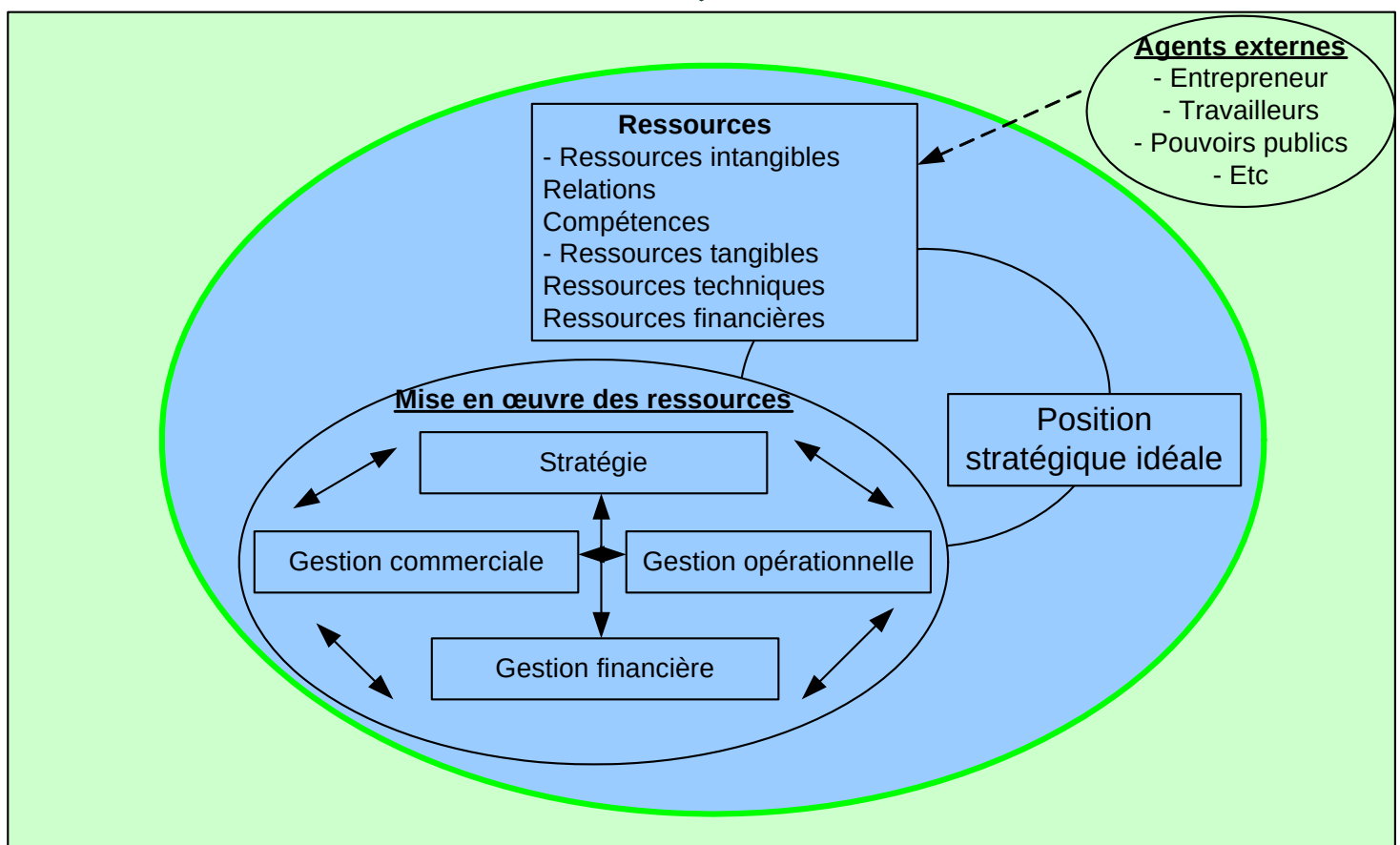
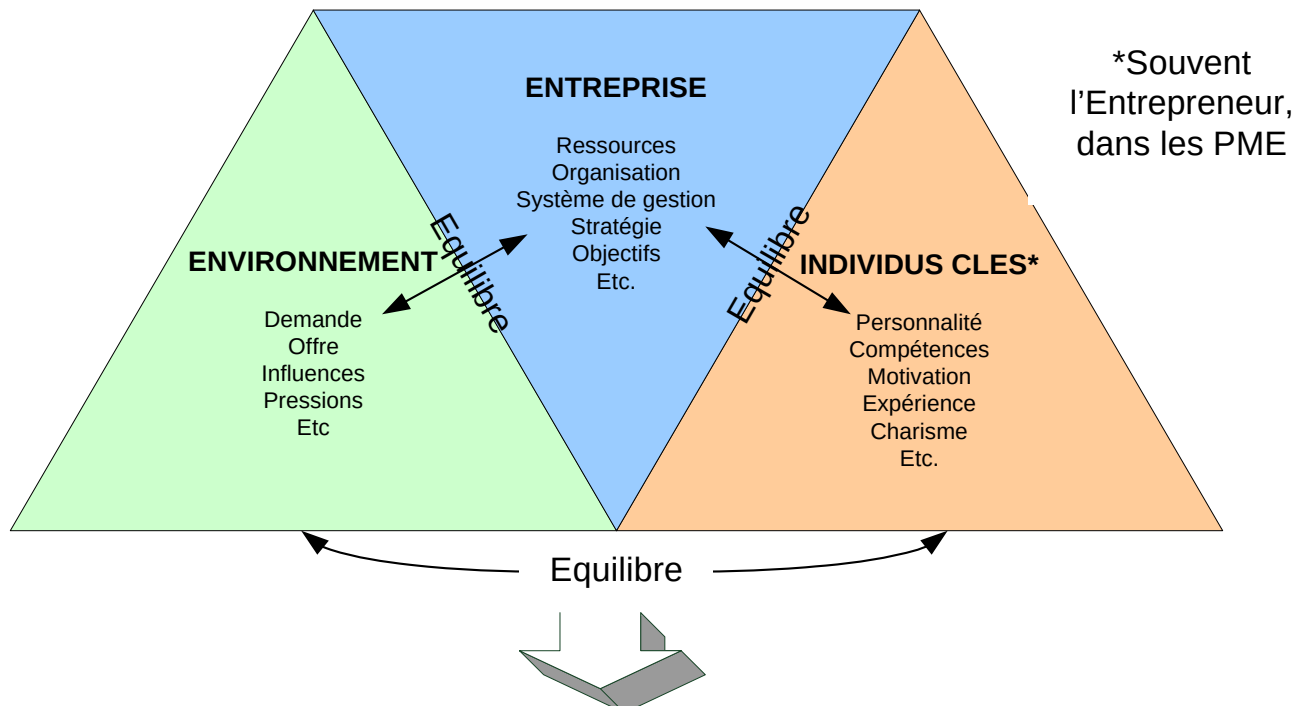
2.1. *Modèle de la performance absolue*

Il est important de mentionner que, comme Newton (1985), nous considérons que la (non) performance de l'entreprise est la résultante de facteurs interdépendants qui s'exercent à trois niveaux d'analyse : les facteurs individuels (caractéristiques des individus clés de l'entreprise), les facteurs microéconomiques (caractéristiques intrinsèques de l'entreprise) et les facteurs macroéconomiques (caractéristiques et influences de l'environnement concurrentiel et de l'environnement macroéconomique de l'entreprise).

Si nous voulons aborder le concept de performance de manière complète, deux grands types de modélisation, qui doivent être envisagées en parallèle, nous semblent donc nécessaires (voir Schéma 1):

- Une modélisation multidimensionnelle qui met en évidence les trois catégories de facteurs déterminant la performance de l'entreprise
- Une modélisation unidimensionnelle qui se focalise sur l'entreprise, perçue comme un portefeuille de ressources rares selon l'approche par les ressources (Wernerfelt, 1980 ; Barney, 1991), et qui met en évidence les déterminants microéconomiques de la performance.

Schéma 1 : Le modèle de la performance absolue



2.1.1. Le modèle des trois triangles de la performance – approche multidimensionnelle

Comme mentionné plus haut, nous estimons que la performance d'une entreprise est le résultat d'interactions exercées à trois niveaux (voir première partie du schéma 1) : le niveau

individuel, le niveau microéconomique (l'entreprise) et le niveau macroéconomique (l'environnement de l'entreprise). Dans l'absolu, l'entreprise atteindrait donc un niveau de performance absolu/idéal si les aspirations, les attentes et les actions entreprises à ces trois niveaux étaient parfaitement alignées, c'est-à-dire si :

- les facteurs individuels liés aux caractéristiques des individus clés de l'entreprise (expérience, personnalité, motivation, etc.)
- les facteurs microéconomiques (ressources de l'entreprise, modes de gestion et d'organisation, etc.)
- les facteurs environnementaux (influences diverses de l'environnement concurrentiel ou macroéconomique dans lequel l'entreprise évolue)

se complétaient parfaitement.

Il est important de mentionner que, même si une adéquation parfaite entre ces trois niveaux est nécessaire dans une optique de performance absolue, les déterminants de la performance au niveau microéconomique, principalement les ressources de l'entreprise et leur mise en œuvre selon l'approche par les ressources, dépendent plus fondamentalement des caractéristiques des individus-clés de l'entreprise et de l'environnement externe de l'entreprise. Comme Mellahi et Wilkinson (2004), Ooghe et Waeyaert (2004) et Van Caillie et al. (2006), nous considérons que ces deux catégories de facteurs sont les déterminants fondamentaux de la performance d'une entreprise et nous avons donc réconcilié les deux manières traditionnelles de percevoir l'entreprise, son environnement et la performance de l'entreprise : l'approche darwiniste et l'approche behavioriste:

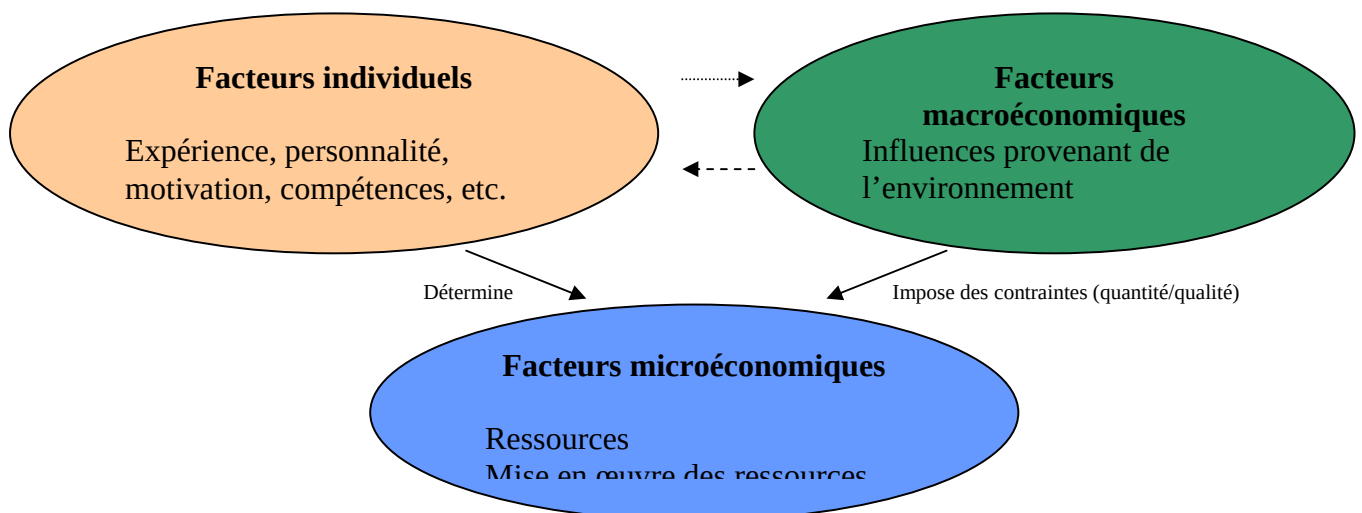
D'une part, l'approche behavioriste fait du management, de l'équipe dirigeante ainsi que de ses motivations, de son expérience et de sa formation l'élément-moteur expliquant la structure et le fonctionnement de l'entreprise.

D'autre part, l'approche darwiniste envisage l'entreprise dans un environnement dont elle subit plus qu'elle n'influence le comportement et l'évolution.

Comme le montre le schéma suivant, nous estimons donc que la qualité et la quantité des ressources de l'entreprise ainsi que leur mise en œuvre dépendent fondamentalement de :

- L'environnement externe de l'entreprise, qui peut imposer des contraintes de disponibilité sur la qualité et le volume des ressources disponibles. En effet, l'obtention et la qualité des ressources à disposition de l'entreprise dépendent de l'environnement que l'entreprise ne contrôle pas entièrement. (Hambrick et D'aveni, 1988 ; Sheppard, 1994)
- Des caractéristiques des individus-clés de l'entreprise (Van Caillie et al., 2006).

Schéma 2 : Contingence entre les trois niveaux d'analyse



2.1.2. *Le modèle de la performance absolue selon l'approche par les ressources – approche unidimensionnelle (2ème partie du Schéma 1)*

Ce deuxième modèle de la performance absolue se focalise uniquement au niveau de l'entreprise. Selon l'approche par les ressources (Wernerfelt, 1980 ; Barney, 1991 ; Amit et Schoenmaker, 1993 ; Teece et al., 1997 ; Thornhill et Amit, 2003), l'entreprise est perçue comme un ensemble de ressources rares qui sont mises en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise et qui déterminent in fine la position stratégique de l'entreprise sur son marché. En effet, selon les partisans de l'approche par les ressources, la performance d'une entreprise dépend de la qualité et de la quantité de ses ressources ainsi que de la manière dont elles sont déployées pour établir une position stratégique viable sur le marché (Amit et Schoenmaker, 1993). Le niveau de performance d'une entreprise est donc le résultat de l'alignement stratégique de l'entreprise par rapport à son environnement : ses ressources stratégiques et leur mise en œuvre doivent donc idéalement être parfaitement alignées aux caractéristiques de son environnement (Tushman et Romanelli, 1986 ; Amit et Schoenmaker, 1993).

Dans cette perspective, la performance de l'entreprise dépend de la capacité (en fonction de leur qualité et quantité) de ses ressources et de leur mise en œuvre à faire face aux pressions internes et externes auxquelles l'entreprise est soumise et donc à rester alignées avec l'environnement de l'entreprise, ce qui in fine détermine la position stratégique de l'entreprise sur son marché.

Trois remarques concernant l'articulation de ce modèle nous semblent nécessaires :

Premièrement, l'entreprise est vue comme un portefeuille de ressources rares. Même si aucune classification unanime et précise des ressources dont peut disposer une entreprise n'est présentée dans la littérature, nous avons choisi de les différencier selon la typologie proposée par Meyer et De Wit (2004).

Le portefeuille de ressources de l'entreprise est composé principalement de deux catégories de ressources : les ressources tangibles et intangibles.

D'une part, les ressources tangibles, à savoir les ressources physiquement observables, comprennent essentiellement les ressources techniques (bâtiments, machines, matériel, etc.) et les ressources financières de l'entreprise.

D'autre part, les ressources intangibles se composent principalement des relations et des compétences (techniques et managériales) dont l'entreprise dispose.

Deuxièmement, selon l'approche par les ressources, la performance de l'entreprise dépend non seulement de la qualité et de la quantité des ressources disponibles mais également de la manière dont elles sont déployées, mises en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise et rester alignées à son environnement.

Afin de structurer clairement la dimension «Mise en œuvre des ressources», nous avons adapté le modèle de Ooghe et Waeyaert (2003) en organisant les éléments selon les 4 axes du modèle de la *Balanced ScoreCard (BSC)* de Kaplan et Norton (1992). Cette adaptation nous semble pertinente en vue d'analyser la performance de la coordination des ressources et de leur mise en œuvre opérationnelle car la BSC met en évidence les *quatre dimensions clés de la gestion* d'une entreprise, à savoir l'apprentissage et l'innovation, la politique opérationnelle, la politique commerciale et la politique financière. Afin qu'une entreprise soit performante en termes de gestion et d'organisation, un équilibre entre les préoccupations de court et de long terme; entre les préoccupations financières et non financières ainsi qu'entre

les préoccupations internes et externes est, comme le précisent Kaplan et Norton (1992), primordial.

Troisièmement, comme Thornhill et Amit (2003), nous considérons que la manière dont l'entreprise est gérée/organisée, les ressources dont elle dispose et, d'une manière plus générale, sa capacité d'adaptation aux pressions internes et externes auxquelles elle est soumise déterminent finalement la position concurrentielle ou plus largement la position stratégique de l'entreprise sur son marché (Barney, 1991 ; De Wit et Meyer, 2004, p.71).

Ainsi, dans une optique de performance absolue, si les ressources de l'entreprise et leur mise en œuvre sont adéquates pour répondre aux pressions internes et externes auxquelles l'entreprise est soumise, cette dernière est parfaitement alignée à son environnement (rencontre des attentes des clients, gestion parfaite des pressions externes, etc.) et elle parvient donc à se créer et à conserver une position stratégique idéale sur son marché.

Bien entendu, cette performance idéale est une utopie (en tout cas, dans la durée). Il s'agit d'un idéal vers lequel toute entreprise devrait tendre mais difficile, voire impossible à atteindre (surtout de manière durable) car toute entreprise, même performante, connaît, à certains moments de sa vie, des problèmes d'alignement par rapport à son environnement. Nous verrons, dans les pages suivantes, que nous considérons qu'une entreprise ne basculera dans un processus de défaillance que lorsque ces problèmes seront tels que l'entreprise ne parvient pas ou plus à créer ou à maintenir une position stratégique viable sur son marché.

2.2. Modélisation du processus de défaillance des entreprises.

Partant du modèle de la performance absolue présenté plus haut et en nous basant sur les enseignements issus de la littérature sur la prévention de la défaillance de l'entreprise, ce papier propose une modélisation théorique du processus de défaillance de toute entreprise.

Dans le même esprit que notre modèle de la performance absolue, deux catégories de modélisation sont proposées :

- Une modélisation multidimensionnelle, appelée le **modèle des 3 triangles (dés)imbriqués**, met en évidence le fait que la défaillance de l'entreprise n'est pas le résultat de facteurs exercés à un seul niveau : elle est le résultat d'un déséquilibre entre des facteurs exercés à trois niveaux (individuel, microéconomique et macroéconomique). L'entreprise entre dans un processus de défaillance lorsque les déséquilibres entre ces trois dimensions sont insupportables. Par ailleurs, plus l'entreprise s'enfonce dans le processus de défaillance, plus ces déséquilibres sont importants et insupportables.

- Une modélisation unidimensionnelle se focalise sur l'entreprise (niveau microéconomique) et met en évidence comment l'entreprise peut entrer et s'enfoncer dans un processus de défaillance. Deux modèles unidimensionnels sont présentés dans ce papier.

D'une part, le **modèle de la déplétion des ressources** se concentre sur l'entreprise, perçue comme un ensemble de ressources rares, et explique la manière dont ce portefeuille s'effrite (en qualité et en quantité) petit à petit au cours du processus de défaillance.

D'autre part, le **modèle de l'IceBerg** se focalise également sur l'entreprise. Il ne se concentre plus sur la détérioration progressive de ses ressources mais, à l'inverse, sur l'ampleur et la visibilité croissante des problèmes au cours du processus de défaillance.

2.2.1. Le modèle des trois triangles (dés)imbriqués

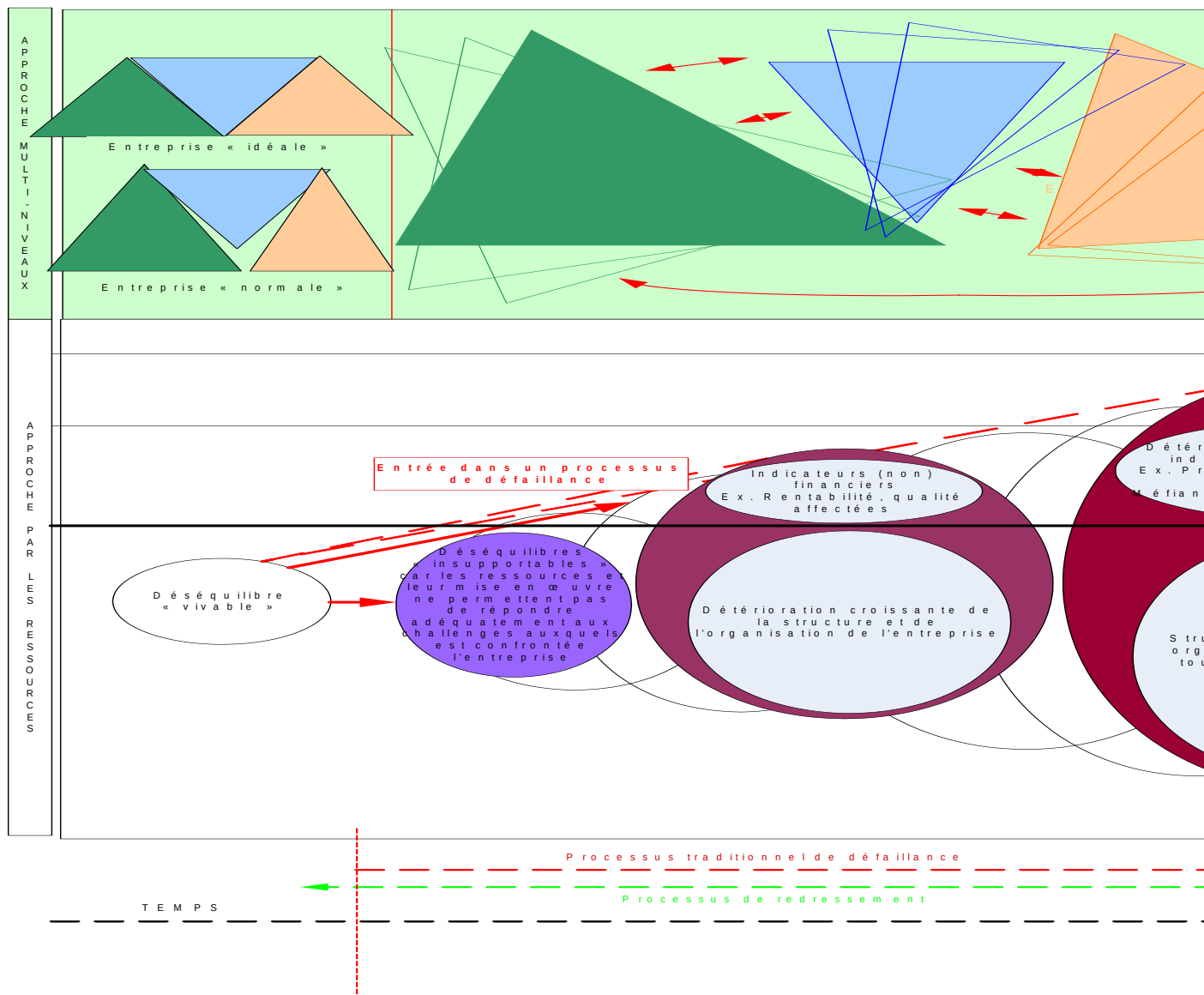


Schéma 3 : Le modèle des trois triangles (dés)imbriqués

Comme mentionné précédemment, dans une optique de performance idéale, ces trois triangles doivent être parfaitement imbriqués. Cependant, dans la pratique, toute entreprise, même si elle est performante, connaît parfois des déséquilibres entre ces trois dimensions.

Lorsque les déséquilibres entre ces trois dimensions sont insupportables, c'est-à-dire lorsque l'entreprise n'est pas alignée à son environnement et qu'elle n'arrive pas à se créer ou à maintenir une position stratégique viable (Thornhill et Amit, 2003), l'entreprise entre dans un processus de défaillance. Au fur et à mesure que l'entreprise s'enfonce dans la spirale de la défaillance (et donc au fur et à mesure que sa structure et son organisation se détériorent), les déséquilibres, les divergences entre ces trois dimensions s'accroissent. En effet, les caractéristiques des individus clés sont de plus en plus inadéquates pour répondre aux besoins de l'entreprise. On note par exemple, le départ des individus possédant des compétences clés, le stress accru qui opprime les dirigeants et qui empêche une prise de décision efficace, une perte de motivation des travailleurs, etc. Par ailleurs, dans certains cas, l'entreprise se lance dans des comportements stratégiques risqués ou devient, à l'inverse, stratégiquement inerte (Hambrick et D'Aveni, 1988) et donc est de moins en moins alignée avec son environnement, etc.

2.2.2. Le modèle de la déplétion des ressources

Parallèlement à ces déséquilibres croissants entre les facteurs individuels, microéconomiques et macroéconomiques, le modèle de la déplétion des ressources est focalisé sur l'entreprise (approche unidimensionnelle). Il représente, d'une part, l'entrée dans le processus de défaillance et, d'autre part, la détérioration croissante de la structure et de l'organisation de l'entreprise au cours du processus de défaillance. Ce dernier est donc modélisé de manière temporelle et dynamique, c'est-à-dire à partir de l'entrée de l'entreprise dans le processus à la faillite potentielle de l'entreprise, stade ultime de défaillance.

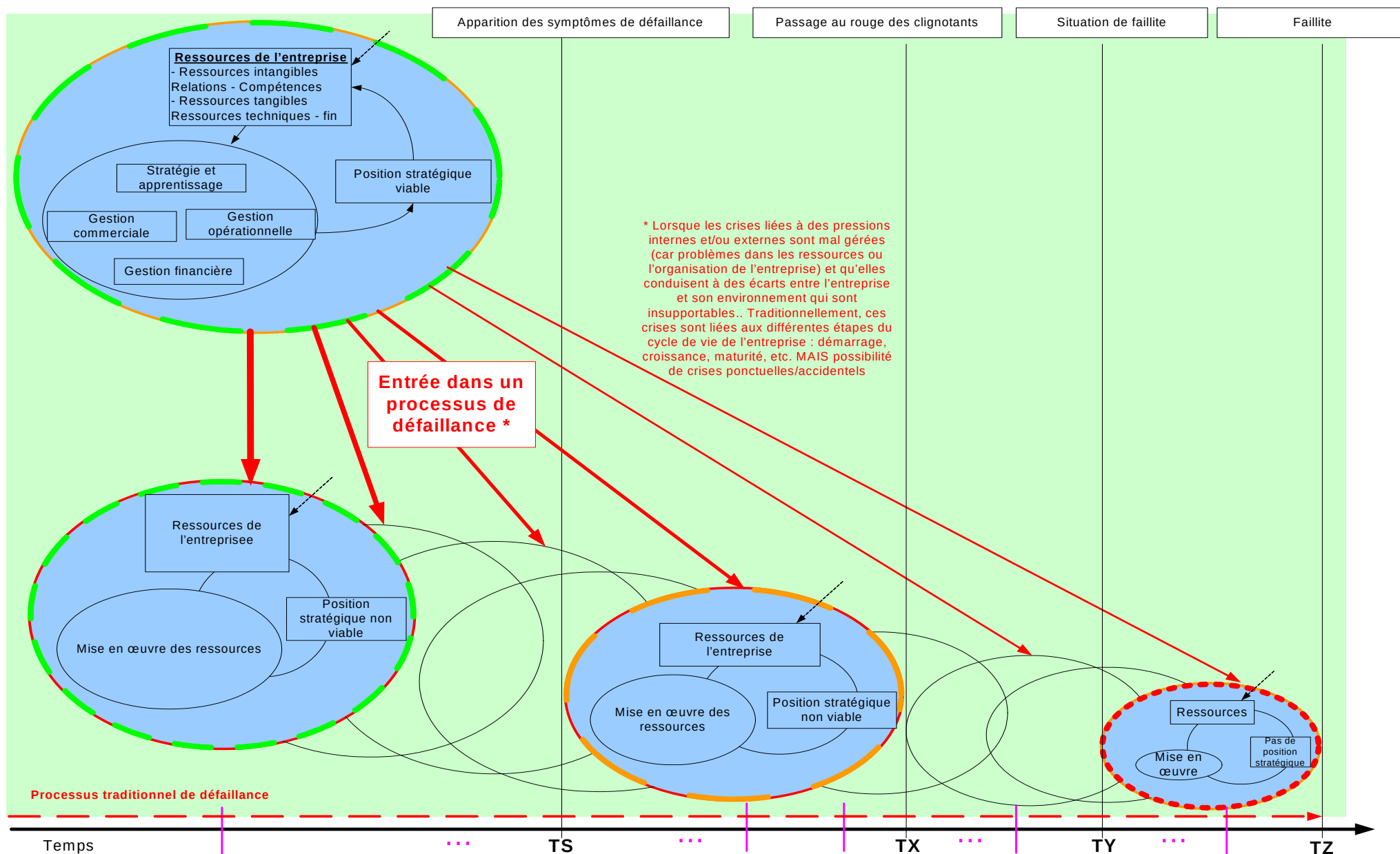


Schéma 4 : Le modèle de la déplétion des ressources

Nous décrivons dans les pages suivantes comment notre modèle de la déplétion des ressources de l'entreprise est articulé. Trois grands points sont abordés : l'entrée dans un processus de défaillance, la dynamique du processus de défaillance (détérioration progressive de la situation de l'entreprise) et les différents modes de sortie possibles du processus.

A. Entrée dans un processus de défaillance

En se référant au modèle de la performance absolue (schéma 1), une entreprise bascule dans un processus de défaillance, c'est-à-dire qu'elle passe du statut d'entreprise dite « normale » au statut d'entreprise « défaillante », lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Ses ressources et leur mise en œuvre ne permettent pas (ou plus) de répondre aux pressions internes et externes auxquelles elle est soumise
- Cette situation conduit à des déséquilibres insupportables entre l'entreprise et son environnement, c'est-à-dire des déséquilibres tels qu'ils empêchent l'entreprise de se créer ou de maintenir une position stratégique viable sur son marché (Weitzel et Jonsson, 1989).

Ainsi, théoriquement, une entreprise avec une performance idéale est parfaitement alignée à son environnement et a une position stratégique idéale sur son marché. Une entreprise « normale » connaît des problèmes d'alignement mais ces derniers sont supportables, c'est-à-dire que même si ses ressources et leur mise en œuvre ne sont pas toujours totalement alignées à son environnement, elles permettent tout de même à l'entreprise de se créer/maintenir une position stratégique viable. Par contre, une entreprise « défaillante » n'arrive pas ou plus à gérer les crises internes et/ou externes auxquelles elle est soumise, de manière à ce que les problèmes d'alignement entre l'entreprise et son environnement sont insupportables et qu'elle n'arrive pas ou plus à se créer ou maintenir une position stratégique viable.

Traditionnellement, le moment de l'entrée dans un processus de défaillance peut être mis en parallèle avec la théorie du cycle de vie : la métaphore biologique de l'organisme vivant très utilisée en sciences de gestion (Quinn et Cameron, 1983 ; Adizes, 1988 ; Robbins, 1990).

Maints auteurs considèrent que l'entreprise développe un cycle de vie, caractérisé par quelques étapes auxquelles peu d'entreprises échappent et déterminé par de multiples facteurs internes et externes tels que la taille du marché et le portefeuille de ressources qui lui sont accessibles (Van Caillie, 2001). Chaque étape importante est considérée comme une période de « crise » au cours de laquelle la survie de l'entreprise est menacée.

Trois grandes phases sont généralement mises en évidence dans la littérature (Van Caillie, 2001).

La première période correspond à la phase de création et de démarrage de l'entreprise durant laquelle elle doit réussir à s'imposer à son environnement en proposant un couple « produit-marché » adapté à la demande de l'environnement.

Une fois que l'entreprise s'est imposée à son marché, une deuxième « crise existentielle » a fréquemment lieu : doit-elle se satisfaire de son sort ou adopter une stratégie délibérée et active de croissance ?

Finalement à cette phase de croissance ou de stabilisation succède inévitablement, un jour ou l'autre, une phase de maturité. Si elle est mal gérée et/ou si l'entreprise ne parvient plus à s'adapter aux pressions de son environnement, cette phase de maturité fait rapidement place à une phase de déclin progressif de l'entreprise.

Ainsi, à chaque étape de son cycle de vie, l'entreprise est confrontée à des challenges spécifiques qu'elle doit relever. Si ses ressources et leur mise en œuvre ne sont pas adaptées et qu'elles ne permettent pas de gérer adéquatement les pressions externes et internes provoquées par cette crise, un décalage se crée entre l'entreprise et son environnement. Si ces

déséquilibres deviennent insupportables (c'est-à-dire que la position stratégique de l'entreprise n'est pas ou plus viable), l'entreprise entre dans un processus de défaillance. Dans ce cas, si aucune action corrective n'est mise en œuvre, la structure du portefeuille de l'entreprise et son organisation vont petit à petit se détériorer.

Cependant, à côté des problèmes « traditionnels » que l'entreprise peut rencontrer aux différents stades de son cycle de vie, d'autres problèmes plus ponctuels ou accidentels, tels un ou plusieurs gros chocs externes, des problèmes privés (Newton, 1985), un dirigeant mal intentionné ou encore la transmission de l'entreprise (Brown, 1982 ; Ooghe et al., 1984), peuvent être à l'origine de l'entrée de l'entreprise dans un processus de défaillance.

B. Détérioration progressive de la situation de l'entreprise

Comme mentionné précédemment, si aucune action n'est prise pour redresser la situation, une fois que l'entreprise est entrée dans un processus de défaillance, la structure de son portefeuille de ressources, sa gestion et son organisation se détériorent de manière croissante et les problèmes d'alignement stratégique entre l'entreprise et son environnement s'accroissent (Argenti, 1976 ; Van Caillie, 1992). L'entreprise a donc une position stratégique de moins en moins viable lorsqu'elle progresse dans un processus de défaillance. Après un laps de temps variable selon les cas, la détérioration croissante de la structure et de l'organisation de l'entreprise va se traduire par la dégradation des indicateurs financiers et les symptômes de la défaillance de l'entreprise vont donc apparaître et se détériorer progressivement.

Trois commentaires additionnels sont nécessaires pour expliquer complètement la dynamique du processus de défaillance.

Premièrement, *toutes les entreprises défaillantes ne passent pas nécessairement par toutes les étapes*. Par exemple, certaines entreprises peuvent tomber en faillite d'une manière soudaine suite à un accident (Wichman, 1983). Elles entrent ainsi dans un processus de défaillance sans évoluer progressivement au travers des trois autres étapes du processus (entrée latente dans un processus de défaillance, apparition et détérioration des symptômes et apparition des clignotants de la défaillance). Par ailleurs, certaines entreprises sont reconnues comme des entreprises « en difficulté » dès leur création car des symptômes de défaillance sont observables dès le départ (par exemple, une entreprise sous capitalisée). Dans ce cas, elles entrent directement à la deuxième étape du processus de défaillance.

Deuxièmement, *plus la taille de l'entreprise est grande lorsqu'elle entre dans un processus de défaillance, plus ce dernier est long*. En effet, la durée du processus de défaillance dépend notamment de l'ampleur - en qualité et en quantité - de son portefeuille de ressources (Levinthal, 1991 ; Gimeno et al., 1997) : plus les ressources sont importantes, plus il faudra du temps pour qu'elles se dégradent et s'épuisent...

Troisièmement, *les entreprises peuvent « stagner » à certains niveaux du processus de défaillance*. Le processus de défaillance n'est donc pas un mécanisme totalement déterministe qui, une fois enclenché, ne s'arrête plus. Comme Meyer et Zucker (1989) le précisent, il existe des entreprises en difficulté de manière chronique/permanente : ces entreprises « stagnent » à certains stades du processus de défaillance, notamment si des actions palliatives³ sont mises en œuvre pour améliorer la situation de l'entreprise. C'est le cas, par

³ Au contraire des actions correctives qui permettent un redressement durable de la situation d'une entreprise défaillante via des remèdes aux problèmes fondamentaux, les actions palliatives ne permettent qu'une amélioration ponctuelle de l'état de l'entreprise (« bouffée d'air ponctuelle ») car elles sont basées uniquement

exemple, d'entreprises en difficulté depuis des années qui survivent uniquement grâce à l'argent injecté par l'Etat (subsidies) dans l'entreprise (Meyer et Zucker, 1989).

C. Différents modes de sorties possibles

Différentes portes de sorties du processus (aux différents stades) sont possibles. Deux grandes catégories de sorties peuvent être distinguées : le redressement et la disparition de l'entreprise (disparition de son entité juridique).

Premièrement, des actions peuvent être mises en œuvre pour redresser la situation (détériorée) de l'entreprise.

D'une part, un redressement « volontaire »⁴ de la situation de l'entreprise peut la sortir d'un processus de défaillance. Il faut cependant que les actions mises en œuvre remédient réellement aux causes fondamentales de la défaillance de l'entreprise afin que ce redressement soit durable (Argenti, 1976).

D'autre part, un redressement « involontaire », via une procédure de concordat⁵, peut également sortir l'entreprise d'un processus de défaillance. Cependant, il est important de mentionner que, étant souvent enclenchée trop tardivement (c'est-à-dire lorsque la situation de l'entreprise est fortement détériorée et pratiquement en état de faillite), cette procédure légale conduit souvent à la disparition de l'entreprise.

Deuxièmement, le processus de défaillance peut se terminer par la disparition de l'entité légale de l'entreprise (Balcaen et Ooghe, 2007b)

D'une part, des disparitions « volontaires » telles que la liquidation, la vente, la scission ou l'absorption de l'entreprise peuvent être envisagées. Ces disparitions « volontaires » sont généralement plus favorables pour les « stakeholders » car elles conduisent à moins de destruction de la valeur économique de l'entreprise (Balcaen et Ooghe, 2007b).

D'autre part, la fin ultime et traditionnelle d'un processus de défaillance est la disparition de l'entreprise via une procédure légale de faillite. Cette procédure est enclenchée sur base des critères légaux suivants : insolvabilité et illiquidité.

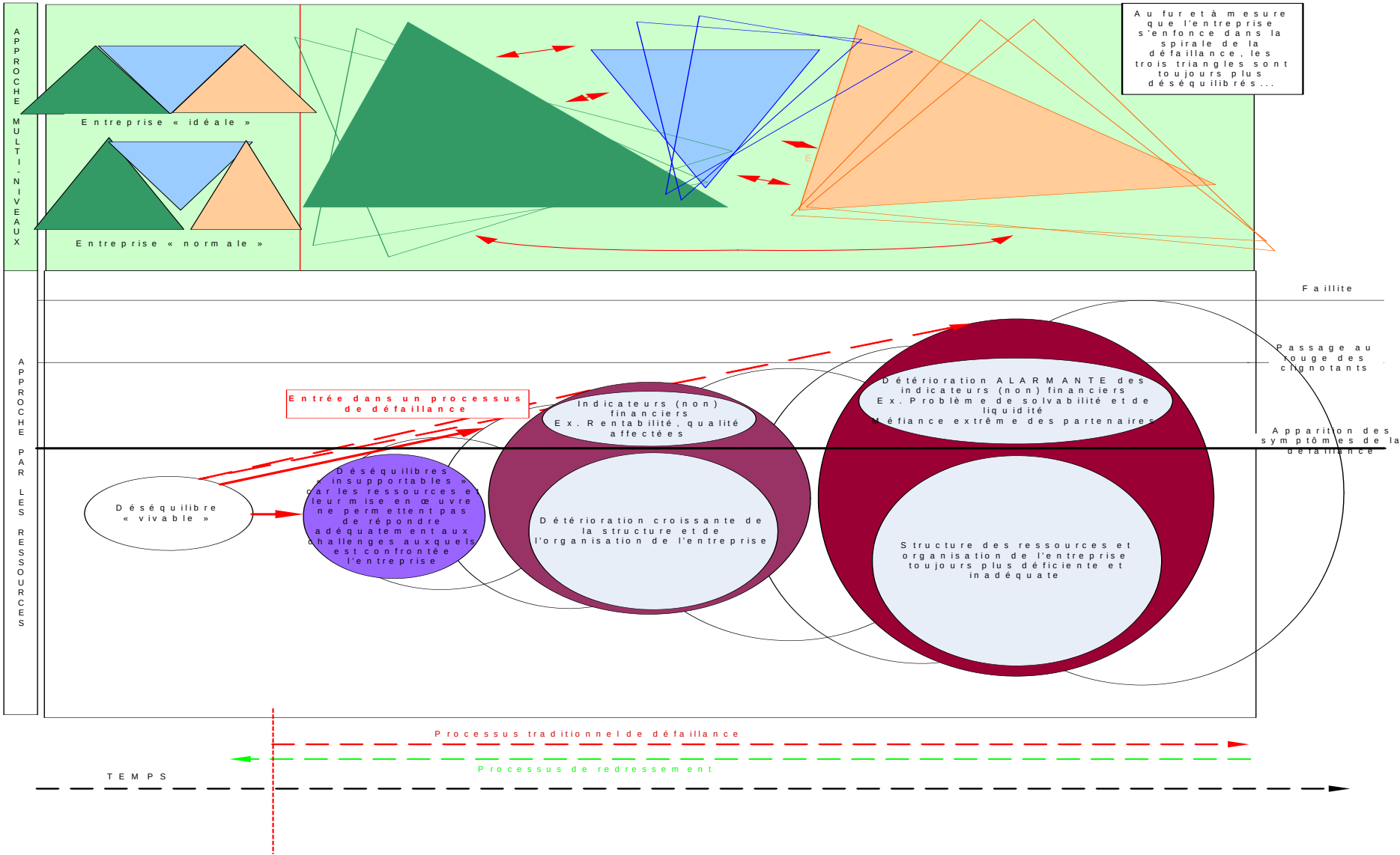
2.2.3. Le modèle de l'IceBerg

Ce troisième schéma du processus de défaillance de l'entreprise, le modèle de l'IceBerg, ne montre plus la détérioration du portefeuille de ressources de l'entreprise au cours du temps mais il est focalisé sur les problèmes rencontrés par l'entreprise, en termes d'ampleur et de visibilité, au cours de ce processus. Il met en évidence le fait, qu'à l'inverse des ressources qui se détériorent constamment au cours du processus, les problèmes rencontrés par l'entreprise sont toujours plus importants et de plus en plus visibles de l'extérieur (Van Caillie, 1992).

sur la résolution de problèmes secondaires (symptômes, par exemple) et elles ne s'attaquent pas aux problèmes fondamentaux de la défaillance.

⁴ Décision prise par les dirigeants de l'entreprise

⁵ Procédure légale régie, en Belgique, par la loi de 1997 sur le concordat



Parallèlement aux enseignements des modèles précédents, ce modèle montre que toute entreprise connaît (à certains moments de sa vie, en tout cas) des problèmes d'alignement par rapport à son environnement et que cela conduit à certains déséquilibres, problèmes au sein de l'entreprise. Cependant, tant que l'entreprise n'est pas engagée dans un processus de défaillance, ces déséquilibres sont uniquement visibles en interne et supportables, de sorte que l'entreprise a une position stratégique viable sur son marché. Cependant, si ces déséquilibres deviennent insupportables et que l'entreprise n'arrive pas ou plus à se créer une position stratégique viable, elle entre dans un processus de défaillance.

Au départ, les problèmes rencontrés par l'entreprise sont traditionnellement structurels et organisationnels et ne sont pas observables de l'extérieur. Cependant, dans une perspective déterministe, au fur et à mesure que l'entreprise s'enfonce dans un processus de défaillance, ses problèmes s'accroissent et se traduisent par l'apparition et par la dégradation des symptômes de défaillance, qui sont de plus en plus visibles et alarmants. Si aucune action n'a été mise en œuvre pour sortir l'entreprise de ce processus, une fois que les symptômes externes atteignent une certaine ampleur, à savoir un niveau critique d'illiquidité et d'insolvabilité, l'entreprise est en état de faillite.

Conclusion

Après une revue approfondie de la littérature sur la prévention de la défaillance de l'entreprise (Crutzen et Van Caillie, 2007a), force est de constater que cette littérature est aujourd'hui relativement fragmentée et qu'il est temps d'évoluer vers un consensus sur le pourquoi et le comment de la défaillance de l'entreprise si l'on désire continuer à faire des progrès dans le domaine de la prévention des défaillances d'entreprises (Dimitras et al., 1996, Crutzen et Van Caillie, 2007a).

Partant de ces observations, ce papier propose un cadre conceptuel intégrateur de la littérature sur la prévention des défaillances et il modélise le processus de défaillance de l'entreprise via l'intégration et la relecture des enseignements hétérogènes des recherches précédentes. Concrètement, basés sur un modèle théorique de la performance absolue, deux types de modèles du processus de défaillance sont présentés.

D'une part, un modèle multidimensionnel – le modèle des trois triangles (dés)imbriqués – montre que la défaillance de l'entreprise résulte d'une interaction entre des facteurs individuels, des facteurs microéconomiques et des facteurs macroéconomiques.

D'autre part, deux modèles du processus de défaillance, focalisés au niveau microéconomique, sont présentés : le modèle de la déplétion des ressources et le modèle de l'IceBerg. Alors que le premier se concentre sur la détérioration du portefeuille de ressources et de sa mise en œuvre au cours du processus de défaillance, le second se focalise sur l'évolution (en termes d'ampleur et de visibilité) des problèmes rencontrés par l'entreprise une fois qu'elle est engagée dans un processus de défaillance.

Il est important d'ajouter que les trois modèles du processus de défaillance présentés dans ce papier peuvent être mis en parallèle car, même s'ils représentent le processus de défaillance de l'entreprise selon des angles d'analyse spécifiques, ces derniers ne sont pas mutuellement exclusifs. Au contraire, les aborder simultanément permet de mieux comprendre et appréhender le processus de défaillance qui est un phénomène complexe et multidimensionnel.

Nous sommes conscients que ce papier connaît actuellement des limites et, particulièrement, qu'il serait judicieux de confronter nos modélisations avec la réalité du terrain. La validation

empirique de enseignements mis en évidence dans ce papier fera l'objet d'une future contribution.

Bibliographie

- ALTMAN, E.I., 1968, Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *Journal of Finance* 23, 589-609
- AMBURGEY, T.L., KELLY, D. et BARNETT, W.P., 1993, Resetting the clock : The dynamics of Organizational Change and Failure, *Administrative Science Quarterly* 38, 51-73
- AMIT, R. et SCHOEMAKER, P.J.H., 1993, Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal* 14, 33-46
- ARGENTI, J., 1976, Corporate Collapse : the causes and symptoms (Holsted Press, McGraw-Hill, London)
- ATAMER, T. et CALORI, R., 1993, *Diagnostic et décisions stratégiques* (Dunod, Paris)
- BARKER, V et DUHAIME, V. (1997), "Strategic change in the turnaround process : Theory and Empirical Evidence", *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°1, pp.13-38
- BALCAEN, S. et OOGHE, H., 2006b, The exit path of failing firms: Which factors determine the time to exit?, *Working Paper Series*, Vlerick Leuven Gent Management School
- BARNEY, J.B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 17, 99-120
- BEAVER, W., 1966, Financial Ratios as Predictors of Failure, *Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to the Journal of Accounting Research* 6, 71-87
- BILLINGS, R.S.; MILBURN, T.W. et SCHAALMAN, M.L. (1980), "A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.300-316
- BROWN, M. (1982), "Administrative succession and organizational performance : the succession effect", *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, pp.1-16
- CAMERON, K. (1986), "Effectiveness as Paradox : Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness", *Management Science*, Vol.32, n°5, pp.539-553
- CYBINSKI P. (2001), "Description, Explanation, Prediction : The evolution of Bankruptcy Studies ?", *Managerial Finance*, Vol.27, n°4, pp.29-44
- CRUTZEN, N. et VAN CAILLIE, D., 2007a, The prevention of business failure : a state of the art, submitted for publication in *Accounting History*, October 2007
- CRUTZEN, N. et VAN CAILLIE, D., 2007b, The business failure process : towards an integrative model of the literature, EIASM Workshop on Default Risk and Financial Distress, Rennes (France), September 13-14
- DAUBIE, M. et MESKENS, N., 2001, Bankruptcy Prediction: Literature Survey of the Last Ten Years, *Belgian Journal of Operations Research, Statistics and Computer Science* 41
- D'AVENI, R., 1989, The Aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, *Academy of Management Journal* 32, 577-605
- DE WIT, B. et MEYER, R., 2004, *Strategy : Process, Content, Context : an International Perspective* (Thomson Learning, United Kingdom)
- DIMITRAS, A., ZANAKIS, S. et ZOPOUDINIS, C., 1996, A survey of business failures with an emphasis on failure prediction methods and industrial applications, *European Journal of Operational Research* 90, 487-513
- FORD, J.D. (1980), "The occurrence of structural hysteresis in declining organizations", *Academy of Management Review*, Vol.5, pp.589-598
- GASKILL, L.R., VAN AUKEN, H.E. et MANNING, R.A. (1993), "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure", *Journal of Small Business Management*, Vol.31, N°4, pp.18-31
- GIMENO, J. ; FOLTA, T.B.; COOPER, A.C. et WOO, C.Y. (1997), "Survival of the fittest. Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp.750-783

- GUILHOT, B., 2000, Défaillance d'entreprise : Soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques, *Revue Française de Gestion*, 52-67.
- HAMBRICK, D. et D'AVENI, R., 1988, Large Corporate Failures as Downward Spirals, *Administrative Science Quarterly* 33, 1-23
- KAPLAN, R.S. et NORTON, D.P., 1992, The Balanced Score Card – Measures that drive performance, *Harvard Business School Press*, 71-79
- KOENIG, G., 1985, Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes , *Revue Française de Gestion*, 84-92
- LAITINEN, E.K., 1991, Financial ratios and different failure processes, *Journal of Business, Finance and Accounting*, 649-673
- LAITINEN, E.K., 1992, Prediction of Failure of a Newly Founded Firm, *Journal of Business Venturing* 7, 323-340
- LEVINTHAL, D.A., 1991, Random walks and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly* 36, 397-420
- LIEFHOOGE, B., 1997, Causes et mécanismes des faillites d'entreprises : une synthèse bibliographique, *Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion* 189, 1-45
- LUOMA, M. et LAITINEN, E.K., 1991, Survival analysis as a tool for company failure prediction, *Omega International Journal of Management Science* 19, 673-678
- LUSSIER, R.N. (1995), "A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.33, n°1, pp.8-20
- MARCO, L.(1984), *Les flux économiques de faillites en France (1820/1983) : essai sur la mortalité des entreprises*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Paris I
- MARCO, L., 1989, La montée des faillites en France: 19ème et 20ème siècle (L'Harmattan, Paris)
- MARTINET, A.C., 1988, Diagnostic stratégique (Vuibert, Paris)
- MALECOT, J-F, 1981, Les défaillances : un essai d'explication, *Revue Française de Gestion*, 10-19
- MELLAHI, K et WILKINSON, A., 2004, Organizational failure : a critique of recent research and a proposed integrative framework, *International Journal of Management Reviews* 5/6, 21-41
- MELLAHI K. (2005), "The Dynamics of Boards of Directors in Failing Organizations", *Long Range Planning*, Vol.38, pp.261-279
- MEYER, M.V. et ZUCKER, L.G. (1989), *Permanently failing organizations*, Sage Publications, New York
- MILLER, D. (1992), "Environmental fit versus internal fit", *Organization Science*, Vol.3, n°2, pp.159-178
- MORRIS, R., 1997, *Early Warning Indicators of Corporate Failure : A critical review of previous research and further empirical evidence*, Ashgate Publishing Ltd, Great Britain, 421p.
- NEWTON, G.W., 1985, *Bankruptcy and Insolvency Accounting : Practice and procedure* (John Wiley and Sons, New York)
- OOGHE, H., COOREVITS, B. et VERBAERE, E. (1983), Oorzaken en symptomen van gefaalde ondernemingen in : VLERICK, D. et al., 1983, *Competitief ondernemen : een handreiking voor hedendaags management* (Kluwer, Antwerpen)7-24
- OOGHE, H. et VAN WYMEERSCH, C., 1986, Modèles prévisionnels de la faillite, *Annales de Droit de Liège* 3, 183-196
- OOGHE, H. et VAN WYMEERSCH, C., 2006, *Traité d'analyse financière* (Kluwer, Antwerpen)
- OOGHE, H. et WAEYAERT, N., 2004, Oorzaken van falen en falingspaden: Literatuur overzicht en conceptueel verklaringsmodel, *Economisch en Sociaal Tijdschrift* 57, 367-393
- OOGHE, H. et DE PRIJCKER, S., 2006, Failure processes and causes of company bankruptcy : a typology, *Working Paper Series*, Vlerick Leuven Gent Management School
- QUINN, R.E. et CAMERON, K (1983), "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence", *Management Science*, Vol.29, n°1, pp.33-51

- ROBBINS, S.R. (1990), *Organization theory – Structure, design and applications*, 3rd Edition, London : Prentice-Hall International
- RUMELT, R.P., 1991, How much does industry matter ?, *Strategic Management Journal* 12, 167-185
- SINGH, J.V., HOUSE, R.J. et TUCKER, D.J. (1986b), “Organizational change and organizational mortality”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, pp.587-611
- SHEPPARD, J.P., 1994, Strategy and Bankruptcy : an Exploration into Organizational Death, *Journal of Management* 20, 795-833
- SLATTER, S., 1984, *Corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementation* (Penguin Books, New York)
- SUTTON, R.I. (1987), “The process of organizational death : disbanding and reconnecting”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, pp.542-569
- TEECE, D.J., PISANO, G. et SHUEN, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 18, 509-533.
- THORNHILL, S. et AMIT, R., 2003, Learning about Failure : Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View, *Organization Science* 15, 497-509
- TUSHMAN, M.L., NEWMAN, W.H. et ROMANELLI, E., 1986, Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review* 29, 29-44
- VAN CAILLIE, D., 1992, La prévention des faillites des petites et moyennes entreprises débutantes : Propositions de modèles empiriques, financiers et organisationnels, utilisables par un analyste externe en vue de détecter les forces et les faiblesses d’une PME débutante, Thèse présentée en vue de l’obtention du grade de docteur en sciences de gestion (Université de Liège)
- VAN CAILLIE, D. et DIGHAYE, A., 2002, The concept of “Economic Added Result”, a new tool to prevent bankruptcy?, *European Accounting Association Congress*, 25th-27th April.
- VAN CAILLIE, D., 2004, La faillite d’entreprise, champ d’application privilégié des méthodes quantitatives en gestion, in BLAIR, J. and HENRY, V., *Regards croisés sur l’usage des méthodes quantitatives en gestion* (Editions de l’Université de Liège)
- VAN CAILLIE, D., SANTIN, S., CRUTZEN, N. et 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 aux Premières Journées G. Doriot*, Normandie, mars
- VAN WYMEERSCH, C. et WOLFS, A., 1996, La “trajectoire de faillite” des entreprises: une analyse chronologique sur base des comptes annuels, *Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques et Sociales* 172
- WEITZEL, W. et JONSSON, E., 1989, Decline in Organizations: A literature Integration and Extension, *Administrative Science Quarterly* 34, 91-109
- WERNERFELT, B., 1984, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* 5, pp. 171-180.
- ZAVGREN, C., 1983, The prediction of corporate failure : the state of the art, *Journal of Accounting Literature* 2, 1-37