13e Congrès International
Francophone en Entrepreneuriat et PME

QUAND L'ISSUE N'EST PAS CELLE ESPÉRÉE : LES VOIES D'ENTRÉE EN DÉFAILLANCE DES REPRISES DE PME

Contrôle des similarités : Approuvé
CIFEPME Trois-Rivières 2016
L'AIREPME lutte contre le plagiat

Sonia BOUSSAGUET, professeure
NEOMA BS
Campus de Reims
sonia.boussaguet@neoma-bs.fr

Julien DE FREYMAN, professeur
ESC Troyes
julien.de-freyman@get-mail.fr

Thierno BAH, maître de conférences
IAE Rouen
thierno.bah@univ-rouen.fr

Résumé

Cet article s'intéresse à l'échec des reprises de PME. Plus précisément, en écho aux recommandations d'Argenti (1971), il cherche à explorer les voies d'entrée en défaillance en contexte repreneurial. Pour cela, six cas de repreneurs français en échec sont présentés et analysés. En nous appuyant sur une grille de lecture issue des travaux de Malecot (1981), nos résultats montrent que la défaillance des PME est effectivement activée par trois filières principales (marché, endettement et management), mais qu'une quatrième voie spécifique à la reprise est aussi à l'œuvre (culture organisationnelle). La probabilité et la nature du risque apparaissent toutefois distinctes. Une priorisation des filières de défaillance est d'ailleurs proposée en contexte de reprise. En outre, deux éléments utiles à la compréhension de l'entrée en défaillance ressortent de notre analyse : la mesure du temps et la force du soutien. Ils aident à cerner l' « alternative décisionnelle » qui peut finalement se poser à tout repreneur : échouer seul ou s'en sortir accompagner.

Mots-clés : PME, échec, filière de défaillance, cas de faillite

QUAND L'ISSUE N'EST PAS CELLE ESPÉRÉE : LES VOIES D'ENTRÉE EN DÉFAILLANCE DES REPRISES DE PME

Introduction

Plusieurs études récentes (Bacq et *al.*, 2009 ; Brunet-Mbappe, 2013) montrent que les recherches, notamment francophones, se sont peu intéressées à l'échec des entrepreneurs, préférant plutôt se focaliser sur leurs réussites et leurs performances. Aujourd'hui, ceux qui échouent sont encore trop souvent stigmatisés (De Hoe et Janssen, 2015), dévoilant une marge de progression culturelle encore importante. Le challenge est pourtant important à relever car les chiffres sur la défaillance[1] montrent que l'échec est une option à forte probabilité pour les entrepreneurs. Mais de quelle situation d'entreprise parlons-nous exactement ? Si la littérature admet que l'échec entrepreneurial ne se limite pas à la simple faillite (Cannon et Edmonson, 2005 ; McGrath, 1999 ; Singh et *al.*, 2007 ; Smida et Khelil, 2010 ; Ucbasaran et *al.*, 2012), nous prenons le parti de considérer l'échec sous cet angle. En France, la procédure de redressement judiciaire a remplacé la notion de faillite qui s'appliquait jusqu'alors aux entreprises défaillantes. C'est l'état de cessation de paiements qui la déclenche : celui-ci correspond à une situation dans laquelle une entreprise est dans l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible (art 3, alinéa 1 de la loi du 25 janvier 1985 sur la défaillance des entreprises). En d'autres termes, elle n'est plus en mesure d'assurer le règlement normal des dettes et autres dépenses obligatoires (salaries, impôts) à échéance et dans les conditions prévues contractuellement. C'est pour comprendre et prédire au mieux ce risque de défaillance totale que la littérature a investi la problématique (Shepherd, 2013).

Cependant, si la plupart des recherches ont investigué les causes et les conséquences de l'échec entrepreneurial dans le cadre de la création ex nihilo, rares sont celles à notre connaissance qui portent spécifiquement sur l'échec repreneurial. La reprise d'entreprise est pourtant une pratique entrepreneuriale à part entière : il s'agit d'un processus par lequel un individu, seul ou abrité derrière une structure limitant ses risques financiers, achète de manière onéreuse, une firme, pour en devenir le propriétaire et le dirigeant (Deschamps, 2000). Les faits montrent, d'une part, que cet individu est très souvent une personne physique externe à l'entreprise et, d'autre part, que cette forme de rachat est clairement la plus risquée (OSEO, 2005 ; BVA, 2010 ; CNCFA-Epsilon, 2013). D'après le CRA (2015), près de 20 000 entreprises sont d'ailleurs sur le marché de la cession externe chaque année, soit 45% des opérations de transmission. Ces transactions représentent un poids économique et social non négligeable, notamment en termes d'emplois et de croissance territoriale. Il y a donc matière à s'étonner, qu'au-delà des travaux de Deschamps et Geindre (2011), centrés sur les risques amont du processus repreneurial (détection, étude et négociation de la cible), aucune recherche n'ait vraiment explorée les difficultés propres aux étapes critiques situées en aval de ce processus (transition et management de la reprise).

[1] En France, 452 entreprises de plus de 50 salariés ont déposé le bilan ou été placées en procédure de sauvegarde en 2014. Le mouvement est également sensible pour les entreprises de 10 à 50 salariés avec moins de 4 600 PME qui ont déposé le bilan (Le Monde Eco & Entreprise du 24/01/2015).

L'objectif de cet article est donc de contribuer à une meilleure compréhension de l'échec des reprises de PME. En écho aux recommandations d'Argenti[2] (1976), nous cherchons à explorer les voies d'entrée en défaillance. Il s'agit plus précisément de répondre à la problématique suivante : existent-ils des voies d'entrée spécifiques en contexte repreneurial ? Pour soutenir la recherche, six cas de repreneurs français en échec sont présentés et analysés. En nous appuyant sur une grille de lecture issue des travaux de Malecot (1981), nos résultats montrent que la défaillance des PME est effectivement activée par trois filières principales (marché, endettement et management), mais qu'une quatrième voie spécifique à la reprise est aussi à l'œuvre (culture organisationnelle). En outre, deux éléments utiles à la compréhension de l'entrée en défaillance ressortent de notre analyse : la mesure du temps et la force du soutien. Ils aident à cerner l' « alternative décisionnelle » qui peut finalement se poser à tout repreneur : échouer seul ou s'en sortir accompagner.

1. Un cadre d'interprétation

1.1 De l'échec entrepreneurial à la défaillance d'entreprise

L'échec entrepreneurial est un concept polysémique et multidimensionnel (McKenzie et Sud, 2008 ; Smida et Khelil, 2010 ; Charreire-Petit et Dubocage, 2015 ; Khelil, 2016), pour lequel aucune définition n'est réellement parvenue à se détacher à ce jour (De Hoe et Janssen, 2015). Certains auteurs décrivent cette instabilité sémantique en s'appuyant sur la myriade de termes consacrée à la qualification de l'échec dans le monde de l'entreprise : banqueroute, dépôt de bilan, défaillance, déconfiture, cessation de paiement, insolvabilité, etc. (Bacq, Giacomin et Janssen, 2009). Deux constats émergent *a minima* de cette diversité d'usage : d'une part, la connotation y est souvent très négative, à l'image de l'hostilité sociale[3]qui entoure celles et ceux qui échouent dans leurs initiatives entrepreneuriales (Simmons, Wiklund et Levie, 2014) et, d'autre part, le recours à toutes ces appellations entretient un niveau élevé de confusion, freinant sans doute l'émergence d'une approche plus intégrée de l'échec entrepreneurial (Khelil, 2016). En outre, il existe parfois des désaccords importants sur les voies de recherche à privilégier. Par exemple, si étudier l'échec revient pour certains auteurs à se focaliser sur la sortie d'entreprise (Singh, Corner et Pavlovic, 2007 ; Coad, 2014), d'autres s'y refusent car le premier concept n'est qu'une cause possible du second, au même titre que la retraite ou la recherche de profit (Headd, 2003 ; Ucbasaran, Shepherd, Lockett et Lyon, 2012).

Pour échapper à l'emprise de ces débats multiples, il semble opportun de prêter une attention plus particulière au concept de défaillance, souvent employé de façon synonymique avec la notion d'échec, notamment lorsqu'il s'agit de caractériser des situations de faible performance économique. En effet, tout comme l'échec sanctionne « *une baisse de revenus et/ou une augmentation de charges telles que l'entreprise devient insolvable et qu'elle se retrouve dans l'incapacité de contracter de nouvelles dettes ou de lever des fonds propres* » (Shepherd, 2003 : 318), la défaillance renvoie, de manière très générale, à « *l'état d'une entreprise qui n'est pas en mesure de faire face à ses obligations*

[2] « La détérioration [financière] se produit seulement vers la fin du processus de défaillance. Nous serions mieux inspirés de diriger nos recherches vers le début du processus » (Argenti, 1976 : 44).

[3] De Hoe et Jassen (2015) expliquent cette défiance collective, particulièrement forte en Europe, par la méconnaissance du rôle de l'échec dans le tissu économique d'un pays et l'association trompeuse des fermetures d'entreprises à la faillite et à la fraude.

vis-à-vis de ses débiteurs » (Levratto, 2015 : 125). Elle épouse donc des problématiques similaires, même si son caractère processuel la différencie *a priori* de l'état fini de tout échec (celui-ci pouvant justement faire suite à une entrée en défaillance). Pour mieux en appréhender les frontières, Levratto (2015 : 127) propose de réconcilier les approches juridique et économique de la défaillance[4] : « *Le passage du monde économique au monde juridique, typique de la défaillance, se retrouve dans son acceptation même. Ce concept est avant tout économique, cependant son caractère juridique est incontournable et ne peut être défini sans se référer à la législation qui le régit. La défaillance est, en conséquence, considérée comme une situation ultime ou, en d'autres termes, comme l'une des formes de sortie du marché liée à l'échec de l'entreprise* ».

La notion d'entrée en défaillance mérite néanmoins d'être introduite plus franchement car elle ne renvoie pas tout à fait aux mêmes réalités. Elle suppose un laps de temps au cours duquel un ensemble de difficultés apparaît progressivement et contribue à perturber, de façon plus ou moins significative, l'équilibre économique et social de l'entreprise. Cette période fait écho à l'importance du processus de défaillance décrit par Crutzen et Caille (2009 : 107) : « *si aucune action corrective n'est prise pour redresser sa situation, [le processus de défaillance] se matérialise par la détérioration croissante de la situation organisationnelle et financière de l'entreprise et se termine éventuellement par la faillite juridique ou légale de l'entreprise, situation ponctuelle caractérisée par la survenance concomitante d'une double crise de solvabilité et de liquidité* ». De façon plus précise, il est possible de s'appuyer sur la survenue, puis la déclaration d'un état de cessation de paiement pour marquer l'entrée dans la procédure collective et confirmer le caractère défaillant de l'entreprise (annexe n.1). Cela permet, en outre, de distinguer les procédures juridiques que l'entreprise est en capacité d'actionner selon que l'état de cessation de paiements soit ou non déclaré. L'issue de la défaillance qui nous intéresse ici conduit l'entreprise à une liquidation judiciaire avec cessation d'activité (versus la continuation par plan de cession ou de continuation). La faillite représentant dans le langage commun la forme la plus extrême de l'échec (Thornhill et Amit, 2003).

1.2 Les voies d'entrée en défaillance ou « filières de défaillance »

Le cheminement vers la faillite répond à un processus progressif (Rose et Scott, 1981) au cours duquel des évènements vont se succéder pour entraîner la défaillance de l'entreprise. La modélisation de cette trajectoire a donné lieu à plusieurs propositions, toutes animées par l'idée qu'une détection précoce de ce séquençage permettrait d'envisager les mesures de redressement appropriées, avant que la défaillance devienne irréversible. On peut citer, par exemple, le « *chemin de la défaillance* » décrit par Koenig (1985) ou encore la « *spirale de la défaillance* » développée par Marco (1989). Cependant, si des étapes communes peuvent être mises en évidence dans le processus de défaillance de toute entreprise, les raisons de leur entrée dans cette trajectoire ne sont pas nécessairement les mêmes, tout comme leur façon d'évoluer dans ce processus. En effet, celui-ci est initié par une filière d'entrée obligatoire (Argenti, 1976) qui spécifie les conditions à l'origine de la défaillance.

Dans un travail théorique majeur, Malecot (1981) identifie trois accès principaux à l'entrée du chemin de faillite (ou « filières de défaillance ») :

[4] L'acceptation juridique de la défaillance d'entreprise est marquée par une cessation décidée dans le cadre d'une procédure judiciaire. L'approche économique est davantage centrée sur l'incapacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs (économiques, financiers et sociaux) de manière régulière (voir Levratto, 2015).

- la *filière du marché*, principalement liée à l'évolution conjoncturelle de l'activité économique et à la modification des structures de marché. L'auteur précise pour le premier facteur que « *le lien entre les conditions économiques du marché et la défaillance d'une entreprise provient, en règle générale, d'un durcissement des conditions bancaires [...] : les entreprises marginales, dont la surface financière est insuffisante, ne peuvent survivre* » (1981 : 11).
- la *filière de l'endettement*, qui reprend surtout l'évolution de la structure de financement. Celle-ci peut « *obérer l'avenir de l'entreprise si cette dernière est obligée de consacrer une part croissante de ses flux de fonds aux remboursements financiers [...] C'est la faiblesse en capitaux permanents qui explique le financement difficile du cycle de production ou du cycle d'exploitation* » (1981:12).
- la *filière de management*, qui questionne essentiellement la « *gestion des dirigeants de l'entreprise défaillante* ».

Malecot (1991 : 216) confirme que « *le processus de défaillance s'explique par des écarts par rapport à des normes tant économiques que financières et sociales* » et que des signaux de détresse multiples peuvent exister. Aussi, dans l'optique d'une meilleure compréhension et explication du pourquoi et du comment des défaillances d'entreprises, des auteurs font le choix de se détourner de la conception purement statique et financière de la faillite (Balcaen et Ooghe[5], 2006), celle-ci pouvant passer à côté de signes de défaillance bien plus clairs et précoces que ceux liés à la dégradation des états financiers d'une entreprise (Argenti, 1976). On recense à cet effet un nombre croissant de travaux consacrés aux sources de défaillance (annexe n.2). En guide d'exemple, des contributions comme celles de Van Gelder et *al.* (2007) et de Khelil (2016) insistent sur l'importance des facteurs psychologiques dans la détection des défaillances, quitte à parler à présent d'un « *phénomène psycho-économique, caractérisé par l'entrée de la nouvelle entreprise dans une spirale de défaillance économique et/ou par l'entrée de l'entrepreneur dans un état psychologique de déception* ».

1.3 L'échec dans un contexte de reprise de PME

En contexte entrepreneurial, les recherches sur l'échec ou la défaillance sont très largement circonscrites à la création *ex nihilo* (ou aux créateurs d'entreprises), en dépit de la diversité des pratiques couvertes par le champ de l'entrepreneuriat (Parker, 2011). Le désintérêt académique pour les opérations de reprise d'entreprise peut surprendre au regard du risque que représente ce changements de mains pour la continuité de l'organisation (Deschamps et Paturel, 2009). Ce qui ne va pas sans questionner le maintien de la performance économique (De Freyman, 2009). Ce processus s'articule autour de trois phases clés (Deschamps, 2000) : deux étapes en amont, relatives à la prise de décision et à la reprise à proprement parler (détection de la cible, étude, négociation), et une étape en aval, pour la prise en main effective de l'entreprise (transition et management de la reprise). Etonnamment, si Deschamps et Geindre (2011) ont identifié les risques amont du processus (de la décision de reprendre à la signature du protocole d'accord), aucune étude à notre connaissance ne s'est encore penchée sur la question des risques d'échec ou plutôt de défaillance, encourus une fois le repreneur à la tête de l'entreprise.

[5] Cités par Crutzen et Van Caillie (2007).

Beaucoup de choses laissent pourtant penser que la vulnérabilité de la cible est maximale au moment de prendre ce nouveau départ. Lorsque la cohabitation est passée, le repreneur s'expose nécessairement aux réalités de son plan de reprise et aux incertitudes qui jalonnent ce type d'opération. Sa situation devient inconfortable pour plusieurs raisons : *i)* dans la plupart des cas, il exerce le métier de dirigeant pour la première fois (Duchéneaut, 1995), *ii)* il est souvent placé *« dans une situation où, ne connaissant pas encore toute la complexité de l'entreprise, il peut difficilement œuvrer pour son développement* » (Bellaiche, 1994) et *iii)* il doit composer avec des individus plus ou moins motivés par son arrivée et surtout qu'il n'a pas choisi (Siegel, 1989). De plus, comme l'évoque Boussaguet (2008), celui-ci peut faire face à d'innombrables obstacles possibles, venant par exemple de la personnalité des acteurs (salariés, fournisseurs, clients, etc.), d'une conjoncture changeante et/ou en décalage avec les potentiels de travail ou encore d'une situation globale s'éloignant des conditions initiales de transaction. Dans ce contexte indécis, des décisions mal pensées et/ou précipitées peuvent facilement produire des effets tardifs et confronter le repreneur à un niveau de difficultés tel qu'il ne puisse pas (ou plus) protéger l'entreprise d'un risque de défaillance. Crutzen et Van Caillie (2009) ont d'ailleurs récemment confirmé ce lien entre la mauvaise passe des entreprises et la gestion désastreuse de leur transmission (choix d'un repreneur inexpérimenté et au management inadapté), à l'image d'autres sources professionnelles (OSEO, 2005).

La reprise d'entreprise est donc une pratique entrepreneuriale risquée, au même titre que la création *ex nihilo* pour laquelle des études ont pourtant d'ores-et-déjà investi les conditions de défaillance. En ce sens, il paraît nécessaire d'explorer plus sérieusement le contexte repreneurial, en commençant déjà par mieux comprendre les voies d'entrée en défaillance des entreprises nouvellement acquises, au regard des « filières de défaillance » de Malecot (1981).

2. Méthodologie

Partant d'un problème concret observé en France, notre objectif est d'explorer les voies d'accès à la défaillance dans une situation de reprise d'entreprises. Nous avons opté en faveur d'une méthodologie qualitative, puisque reconnue comme étant bien adaptée à l'exploration de phénomène complexe et à la spécificité de leur objet (Miles et Huberman, 2003). Nous avons retenu la méthode par étude de cas dans une logique de découverte pour à la fois décrire des situations et des évènements (comment un certain phénomène se manifeste) et repérer des comportements (Yin, 1994). Ces études de cas sont de nature descriptive pour chercher à améliorer la compréhension du phénomène que nous étudions dans le cadre d'une démarche exploratoire (Charrreire et Durieux, 2009).

La principale difficulté méthodologique à laquelle les chercheurs ont été confrontés se rattache à la collecte des données. La sélection et le nombre de cas se sont organisés en fonction des possibilités d'accès au terrain des PME, connu pour être particulièrement difficile (Van Caille, 2000). Notre champ empirique comprend six cas au total. Nous avons tenu compte du fait que la plupart des recherches de ce type inclut un nombre compris entre quatre et dix cas (Eisenhardt, 1988). Ils sont issus au départ de contacts personnels (dont un cas d'échec de travaux antérieurs), qui ont ensuite permis l'accès à d'autres contacts « par effet boule neige » et enfin pour élargir notre échantillon, par des cas provenant d' « informateurs-relais » (Blanchet et Gotman, 1992), comme le CRA ou l'Association Second Souffle. Les cas correspondent à des reprise de PME par des personnes

physiques (hors cadre familial) qui ont conduit à une liquidation judiciaire avec cessation d'activité. Ce sont des entreprises apparemment saines (« *in boni* ») au moment de leur reprise effective, hétérogènes en termes de taille, secteur d'activités et zone géographique (annexe n.3).

Nous avons adopté la méthode de l'entretien non directif, recommandée dans un cadre exploratoire car permettant « *une conversation libre pour que l'interviewé exprime ses expériences, sa rationalité propre et son cadre de référence* » (Wacheux, 1996. p.205). La conversation s'est déroulée en face à face et/ou par téléphone auprès des repreneurs des cas choisis[6]. Nous avons eu recours à la prise de note pour éviter le mécanisme de défense des acteurs interrogés (le sujet de l'échec étant perçu comme délicat). Même si à l'instar de Haldy-Rispal (2002. p.114) nous reconnaissons que « *les prises de notes ne sont pas aussi exhaustives que des propos enregistrés et écartent des techniques d'examen des données (analyse textuelle informatique)* ». A noter que l'ensemble des repreneurs interrogés ont reconnu méconnaitre les procédures de prévention des PME en difficultés. Face à ce constat, nous avons complété nos données par un entretien auprès d'un avocat spécialisé dans le but d'une meilleure compréhension de la réalité vécue et d'une validation des formes de comportements adoptés (Wacheux, 1996). Cet entretien a été enregistré et retranscrit.

L'ensemble des données obtenues a fait l'objet d'une « fiche de synthèse » sur chaque entretien et d'une analyse verticale (Huberman et Miles, 1991). Les rapports des cas présentent les évidences des situations observées au minimum. Ils contiennent la présentation de la situation, la chronologie des évènements et la contribution à la compréhension. Cette phase de condensation des données met en exergue pour chaque entretien :

1. *Les « filières de défaillance »*.
2. *Les signaux de détresse* : manifestation de signes précurseurs
3. *La logique d'action du repreneur (en termes décisionnelle)* : demander à sa propre initiative le concours du Tribunal de Commerce (mandat Ad hoc car l'entreprise ne se trouve pas (encore) en état de cessation de paiement) ou se mettre sous la protection de la procédure collective (l'entreprise est en état de cessation de paiements au plus tard depuis 45 jours - il est trop tard pour recourir à une procédure non collective).

« Coupable d'insuffisances en précision, en objectivité et en rigueur » (Yin, 1984), la méthode des cas nous permet toutefois de donner une représentation des réalités empiriques étudiées. Nos résultats corroborent d'ailleurs la littérature dans le domaine du repreneuriat et de la défaillance d'entreprises. De fait, la simplification des situations qui en a été faite est susceptible de constituer des propositions d'expériences pour d'autres situations et/ou de se traduire par des actions de sensibilisation (Wacheux, 1996).

[6] Pour un cas, nous avons bénéficié de son mémoire de fin d'étude MBA retraçant son échec.

3. Présentation des cas

La présentation des six cas de reprise restitue l'ensemble des éléments nécessaires à la compréhension de la situation de défaillance et propose une première explication théorique.

Cas R1. « Des cadavres dans les placards »

Après avoir exercé plusieurs fonctions de commercial, ingénieur d'affaires, responsable qualité, principalement dans le secteur de l'automobile, R1 se lance dans un projet de reprise mûri depuis plusieurs années. Pour cela, il négocie son départ de chez son dernier employeur et adhère en janvier 2010 au CRA (Cédants Repreneurs d'Affaires) où il suit une formation sur la reprise. Son intérêt pour l'activité bâtiment second œuvre le conduit naturellement à racheter une entreprise spécialisée dans le ravalement de façades et l'isolation thermique en juillet 2010, soit six mois après les premiers contacts. Pour réaliser l'opération, il monte un LBO, présente son business plan à plusieurs banques et donne une caution personnelle à hauteur de 25 % du prêt. La période de transition dure trois semaines, le cédant de 50 ans étant pressé de quitter l'affaire, car il se dit gravement malade. A son arrivée dans l'entreprise, R1 découvre des « cadavres dans les placards » : réclamations clients, vente des ravalements jusqu'à 40 à 50 % au-dessus des prix du marché, pas de certification « Qualibat » contrairement à ce qui était annoncé sur les documents commerciaux, matériel vétuste et mal entretenu… Un an après la reprise, les accumulations des mauvaises surprises font que le repreneur n'a pas pu redresser la barre et est contraint de déposer le bilan. La liquidation de la société est prononcée en août 2011. Le repreneur a perdu son apport personnel et sa caution.

Cas R2. Une reprise mal appréhendée

A l'issue de ses sept mois d'indemnités chômage, R2 est contraint (sans recherche active de sa part) de créer son propre emploi. Il décide alors de reprendre un commerce de scooter en plein cœur de Paris en mai 2009. Car « aux dires d'un ami dans le secteur, c'est un bon moyen pour devenir riche ». Eu égard une reprise compliquée (problèmes conflictuels avec son associé qui sera finalement écarté du projet), pression du cédant et difficulté à trouver le financement), R2 devient propriétaire et dirigeant de deux salariés expérimentés, contrairement à lui (« hors-métier »). Dans la précipitation, il se trompe de priorités et porte plus le costume de commercial que celui de chef d'entreprise. Il recherche avant tout des revenus substantiels au point d'en négliger des points essentiels : forte dépendance aux acteurs (pouvoir des salariés qui ont quitté l'entreprise peu de temps après pour ouvrir leur propre affaire dans le même immeuble, dureté de la filière d'approvisionnement, exigence et négociation constante des utilisateurs (y compris vols répétitifs). R2 souffre au quotidien de ne pouvoir sécuriser son affaire. Mais il se débat quitte à prendre des risques inconsidérées (acceptation de chèque en bois) ou à impliquer financièrement ses proches (pour payer les salaires). Il finit un matin par lâcher prise brutalement, dans l'urgence. Il aura fallu à R2 pas moins de quinze mois pour mettre l'entreprise en liquidation en septembre 2010, radiée définitivement pour insuffisance d'actif en novembre 2011. Plus tard, il attaquera la banque pour « défaut de conseils » (lié au devoir d'alerte suite à l'analyse de son dossier) et « soutien abusif » (pour lui avoir permis d'aggraver son passif).

Cas R3. La crise accable un sous-traitant

Issu d'une famille d'entrepreneurs, R3 est diplômé de gestion (Paris Dauphine, ESSEC spécialité « ITE, Merger & Acquisition »). Il a effectué une partie de sa carrière dans le nucléaire, avant de s'investir dans l'informatique. Il est parti 10 ans aux USA pour la gestion des grandes entreprises. Mais à 46 ans, il désire « travailler dans les belles choses qu'on puisse toucher ». R3 rachète, en 2005, une PMI spécialisée dans la sellerie automobile (revêtements en cuir haut de gamme). Sa société rencontre, en 2008, des difficultés économiques comme beaucoup d'entreprises. Un an plus tard, à cause de la crise économique qui frappe particulièrement l'industrie automobile, son activité faiblit encore. R3 est conscient qu'il est difficile de lutter plus longtemps avec un environnement économique qui « gèle », retarde tous les projets chez ses clients. Il décide de saisir le Tribunal du Commerce. Son administrateur judiciaire recommande de mettre la liquidation malgré les efforts extraordinaires pour se repositionner et acquérir de nouveaux marchés à forte marge. Plein d'énergie, il est partant pour recommencer l'aventure, seulement il choisira un secteur plus porteur la prochaine fois…

Cas R4. La « rigidité » du plan de reprise

A l'issue de sa formation d'expertise-comptable, R4 décide à l'âge de 36 ans, de racheter une PME d'électricité générale. Il reprend en 2002 les 35 salariés et obtient la garantie SFAC. A son arrivée dans l'entreprise, R4 met en application son plan de reprise (alors que les salariés lui réservent un accueil circonspect). Il diversifie avant tout son portefeuille client auprès du secteur bancaire et obtient de nouvelles qualifications complémentaires en courant faible. En interne, R4 met en place des procédures de gestion et un plan de formation qui rigidifie l'organisation. Cinq plus tard, en 2007, il est contraint de fermer son entreprise, notamment à cause d'un licenciement d'un ancien collaborateur qui l'a conduit devant les prud'hommes. Ce qui a en interne détériorait le climat de l'entreprise (départs en cascade, baisse de motivation, problèmes d'absentéisme et de maladie prolongée). Le liquidateur procède au dépôt de bilan. R4 reconnait qu'une des plus grandes problématiques à laquelle il a dû faire face est qu'il a essayé trop vite d'appliquer sa nouvelle stratégie (comportement bulldozer).

Cas R5. Des erreurs de management

R5 a son actif une carrière exclusivement dans des groupes. Après deux ans de recherche infructueuse, il trouve enfin une cible : il s'agit d'une entreprise familiale dans le domaine des articles de quincaillerie. Dès la reprise, en période de transition, R5 éprouve des difficultés à endosser son nouveau rôle/statut. L'ancien dirigeant conserve physiquement son bureau, quatre membres de sa famille (dont les contrats ont été conservés) ne parviennent pas à accepter le nouveau dirigeant. De plus, R5 ne parvient pas à discerner les décisions stratégiques à prendre (les priorités de restructuration) des détails et points mineurs liés à l'administratif et à la gestion du quotidien. Après plus de six mois, les contentieux prudhommaux avec les salariés familiaux se multiplient, les autres salariés quittant dès qu'ils le peuvent l'entreprise au sein de laquelle la relation client se détériore. R5 se retrouve en cellule en prévention. Un mandataire adhoc est désigné, mais il place d'urgence l'entreprise en liquidation. L'entreprise cesse son activité moins de deux ans après sa reprise.

Cas R6. Des besoins de trésorerie liée à la dette senior

R6 a une formation commerciale et une expérience reconnue dans le négoce des camions et poids lourds pour des marques internationales. Avec l'accord de son employeur, il décide à 40 ans de reprendre en indépendant un distributeur de semi-remorques. La reprise est finalisée en mars 2008 grâce à un LBO. Or, l'encours à l'égard du fournisseur ne cesse de croitre les besoins de remontée de trésorerie liée à la dette senior contraignant la vente de produit quasi-presque sans marge. La situation dure plus de deux ans grâce aux qualités commerciales de R6. La décision du constructeur de cesser son soutien (abusif) face au montant trop important de l'encours oblige R6 à demander l'ouverture d'un redressement judiciaire gelant ainsi la dette vis-à-vis de ce dernier. A l'issue de la période d'observation, l'entreprise est viable grâce à l'expertise de R6 mais elle se trouve dans l'incapacité d'apurer le passif (y compris le solde de la dette senior) tout en faisant face aux charges quotidiennes. L'entreprise cesse son activité. R6 a immédiatement retrouvé un poste dans le secteur.

Synthèse

Le tableau ci-dessous donne une synthèse des résultats obtenus. Une première lecture des cas laisse à penser qu'en situation de reprise de PME, l'entrée en défaillance est prioritairement liée à des problèmes managériaux (méconnaissance du secteur et/ou du métier de la cible, manque d'expérience managériale) qui dévoilent une vulnérabilité directoriale des repreneurs. Ce qui nous a été clairement rationalisé *a posteriori* par certains d'entre eux : « *j'étais incompétent et je ne le voyais pas* ». Le marché est évidemment un accès mis en évidence, compte tenu de la situation de crise qui frappe durement de nombreuses entreprises depuis 2008. Il ressort toutefois de notre étude que l'endettement reste une filière plus rare à la défaillance, un seul repreneur (R6) y fait référence. En revanche, nous avons identifié une entrée en défaillance davantage liée à l'ignorance de la réalité d'une reprise de PME qui s'articule autour *d'une organisation*, d'un côté, avec un héritage, des façons de travailler, une culture et des salariés déjà là et *d'un nouveau dirigeant*, de l'autre, avec sa personnalité, son expérience antérieure, ses valeurs, qui doit très vite définir son rôle de leader en prenant le contrôle de cette même organisation. Nous l'avons qualifié d'entrée en défaillance « par la culture organisationnelle ». Par culture organisationnelle, nous prenons en compte des variables qui relèvent plus du comportement individuel à l'égard de la contrainte de l'existant et d'anomalies associées à des problèmes d'incompatibilité (« fit » individu /organisation) générant des conflits interpersonnels (avec le cédant et/ou les collaborateurs en place). Cette incapacité à gérer l'existant tend à rendre les repreneurs « médiocres » dans leur prise de fonction (la greffe ne parvient pas à prendre). En outre, les cas révèlent deux éléments utiles à une meilleure compréhension de l'entrée en défaillance. Il s'agit *du temps* pour montrer la difficulté à reconnaitre la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et par conséquent à prendre la décision de mise en défaillance et *du soutien* apporté par des tiers quels qu'ils soient pour en examiner les bienfaits (ou pas), y compris celui du Tribunal de Commerce.

Tableau 1. Synthèse des études de cas

Cas	Entrée en faillite	Signaux de détresse
R1	Par le management	Erreurs de gestion sur la base d'informations erronées fournies par le « cédant malveillant » lors de la transaction
R2	Par la culture organisationnelle	Prédispositions insuffisantes. Sous-estimation de l'existant. Sur-confiance en lui. Départ des collaborateurs expérimentés.
R3	Par le marché	Conjoncture économique défavorable (crise). Impact sur les relations existantes dans le cadre de la sous-traitance et provoque des faillites en cascade
R4	Par le management	Mise en application trop rapide du plan de reprise. Procès prudhommal d'un ancien collaborateur. Climat détérioré.
R5	Par la culture organisationnelle	Prédispositions insuffisantes. Sur-estimation de l'existant. Incapable de s'imposer. Contentieux avec la famille du cédant /perte du savoir-faire
R6	Par l'endettement	Besoin de remontées de trésorerie liée à la dette senior (à l'entrée de la crise).

4. Discussion

La discussion se focalise sur la spécificité de l'entrée en défaillance dans un contexte de reprise de PME et l'importance de deux éléments que sont le temps et le soutien au premier rang desquels est questionnée la prise de décision du repreneur face à cette situation. Nos résultats suggèrent de l'aider à choisir entre échouer seul ou s'en sortir accompagner.

4.1 Spécificité repreneuriale de l'entrée en défaillance

A partir de l'étude des six cas, nous proposons de mettre en perspective les différents éléments théoriques pour mieux comprendre de quelle manière un repreneur de PME entre en défaillance. Des cas étudiés, il ressort quatre « filières de défaillance » possibles : par le management, le marché, l'endettement et la culture organisationnelle. Les trois premières viennent renforcer la littérature (Malecot, 1981) ; la dernière vient l'enrichir en contexte de reprise de PME. La terminologie « culture organisationnelle » caractérise les dispositions psychologiques sous-jacentes pour expliquer les comportements du repreneur face à la contrainte de l'existant. L'introduction de celle-ci donne une vision moins mécanique, plus riche et plus nuancée de l'entrée en défaillance. Le tableau 2 reprend la probabilité et la nature du risque de chaque filière d'accès en contexte de reprise de PME.

Tableau 2. Voie d'entrée en défaillance spécifique à la reprise de PME

Voie d'entrée	Probabilité du risque	Nature du risque
Par le marché	Risque limité	Risque collectif (d'ordre macro-économique)
Par l'endettement	Risque faible	Risque mixte : individuel (montage) et collectif (partenaires financiers dont en priorité les établissements financiers)
Par le management	Risque élevé (ce que confirme la littérature (Malecot, 1981)	Risque mixte : individuel (compétence) et collectif (partenaires économiques dont en priorité les salariés)
Par la culture	Risque très élevé et spécifique à la reprise (apport théorique)	Risque (purement) individuel (prédispositions psychologiques)

La probabilité du risque par le marché semble *a priori* relativement limitée, en raison des audits d'acquisition (*due diligence*) réalisés en amont de la reprise effective. La littérature sur le repreneuriat est à ce sujet explicite (Deschamps et Paturel, 2009 ; Meier et Schier, 2008 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Le repreneur diligente de manière quasi-systématique des investigations. Il (ou plutôt son conseil) procède à un contrôle rigoureux de la cible en vue d'apprécier sa viabilité économique, à travers des indicateurs clés tels que la croissance du marché, le fichier clients, le carnet de commandes, les gisements de chiffre d'affaires, etc. Ces audits permettent de mesurer les risques de l'entreprise cible, même si le repreneur n'est pas à l'abri d'évènements probables tels qu'une dégradation de la conjoncture, un retournement de marché et/ou une rupture d'engagement d'un (mono-) partenaire. En pareilles circonstances, cette imprévisibilité de l'évaluation du marché, secteur et/ou de la conjoncture peut fortement impacter la continuité de l'entreprise, en réduisant significativement l'activité (donc ses résultats). Le risque est ici par nature collectif car d'ordre économique : le repreneur subit avant tout les variations du contexte socio-économique.

La probabilité du risque par l'endettement apparait comme faible. D'ordinaire, le repreneur est fort bien conseillé en phase pré-acquisition dans la mise en œuvre des montages financiers par des professionnels aguerris (en particuliers les experts-comptables et avocats). Dans la majorité des opérations étudiées, comme le préconise la littérature sur le financement des reprises (Lamarque et Story, 2008 ; Meier et Schier, 2008 notamment), le mécanisme du LBO[7] est utilisé pour acquérir une société-cible par le biais d'une société holding créée par le repreneur à cet effet. Il permet le recours à un endettement auquel un repreneur individuel seul ne pourrait prétendre pour financer un rachat avec un minimum d'apport personnel. Indépendamment des contraintes juridiques, le remboursement de la dette est assuré par les remontées de dividendes vers la holding. Cependant, une surévaluation de l'entreprise, compte tenu d'éléments inconnus lors du dossier, avec un prix trop élevé, mal négocié ou une politique d'investissements prématurés risquent d'obérer les chances d'optimisation du montage (remise en question des équilibres financiers). La nature du risque est mixte car des partenaires financiers (banques, fonds d'investissement, BPI France) sont ici sollicités pour l'octroi de la dette sénior (contractée usuellement pour sept ans). Ils ont donc un droit de regard sur le business plan établi par le repreneur et engagent leur responsabilité à l'égard du futur propriétaire-dirigeant du fait de leur devoir de conseil.

[7] Le terme LBO (Leverage Buy Out) désigne l'opération par laquelle un repreneur individuel finance sa reprise.

La probabilité du risque d'entrée en défaillance par le management est élevée. Ce que confirment les résultats des travaux précurseurs sur la défaillance (Argenti, 1976 notamment) qui établissent un lien significatif entre la dégradation financière de l'entreprise et les erreurs de gestion qui en sont la cause première. Les choix de gestion (ou de croissance) formulés par le repreneur ne sont pas forcément pertinents et sous contrôle. Autrement dit, l'entrée en défaillance est ici due à des erreurs managériales qui peuvent s'expliquer par trois principaux éléments. Premièrement, l'inexpérience du repreneur dans le secteur d'activité de la cible. Deuxièmement, l'inexpérience du métier de la cible. Troisièmement, l'inexpérience dans le management d'équipe et/ou dans la gestion d'une unité de taille identique à celle de l'entreprise reprise. L'absence ou le défaut des deux premiers éléments (qui dans certaines situations peuvent être cumulatifs) sont clairement révélés par les auteurs dans le domaine (Cadieux et Brouard, 2009 ; De Freyman, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Ils viennent ici conforter le fait que l'inexpérience dans le secteur ou le métier peut être source de défaillance. Quant au troisième élément, la gestion des hommes, l'examen des cas d'échec montre que c'est une dimension souvent négligée ou reléguée au bas de la liste des priorités (au détriment de la relation-client). Filion (2007) souligne pourtant que « *les pratiques de GRH exerceraient d'abord des effets positifs sur la performance des RH (satisfaction, motivation, engagement, fidélisation). La performance des RH, à son tour, aurait des effets positifs sur la performance organisationnelle (productivité, innovation), laquelle aurait, en fin de compte, des effets sur la performance financière (rentabilité, valeur des actions)* » (p.239). Au-delà de ce besoin de prise en compte, le système de management du repreneur doit, en outre, être adapté aux petites entreprises. Très souvent, il lui est difficile de sortir des schémas cognitifs issus de leurs expériences antérieures notamment de cadres dans de grandes entreprises (Coster et Fayolle, 2007). Nous avons en effet observé que certains des repreneurs de notre étude préservent leurs automatismes acquis dans leur vie de salarié, notamment dans leurs modalités de gestion du personnel. Or, les effets de proximité sont ici primordiaux (Torrès, 2003). Ils se caractérisent principalement par l'importance accordée au relationnel (modalités plus directes et personnelles). Les repreneurs doivent donc comprendre que la GRH en PME est plus une affaire de relations interpersonnelles que d'outils de gestion proprement dits (Mahé de Boislandelle, 1998). La conviction de « savoir-faire » qui vient naturellement renforcer leur résistance au changement est ici menaçante.

La probabilité du risque d'entrée en défaillance par la culture organisationnelle est ici très élevée dans la mesure où tout repreneur est appelé à prendre les rênes d'un système étranger, dans un impératif de performance individuelle et collective (Boussaguet, 2008). Les problèmes ou difficultés rencontrés ici émanent davantage des prédispositions psychologiques du repreneur à s'intégrer. Il est reconnu que le nouveau dirigeant doit faire l'effort de gérer la contrainte de l'existant (Chabert, 2005). Ce qui n'est pas chose simple en réalité. Certains minimisent l'importance de l'existant, du travail accompli jusqu'alors. Ils pèchent par excès de confiance. Ce profil « bulldozer » qui veut raser pour reconstruire à son image est dangereux pour l'entreprise. D'autres, au contraire, se trouvent dans l'obligation de surestimer l'existant car par ricochet, ils sous-estiment leurs propres capacités à affronter la situation. Ils manquent de confiance en eux, caractérisés par une difficulté à prendre des décisions et à s'affirmer. Ce qui vient renforcer les travaux de Chabert (2005). Dans les deux cas, on n'est pas surpris de constater que ces nouveaux dirigeants peinent à se faire accepter par les équipes déjà là. Au-delà des antagonismes possibles avec l'ancien dirigeant (conflit d'autorité/de leadership) durant la période de transition, très souvent évoqués dans la littérature (Bah, 2009, De Freyman,

2009), des conflits interpersonnels se manifestent et se traduisent concrètement par des départs prématurés, notamment d'hommes clés (débauchés parfois par la concurrence ou profitant de l'occasion pour devenir eux-mêmes de futurs concurrents) ou tout autre dysfonctionnement révélateur de « coûts cachés » (absentéisme, maladie prolongée par exemple). Le danger est que ces « coûts cachés » n'apparaissent pas dans le système comptable, tout en étant nuisibles pour santé de l'entreprise (Savall et Zardet, 1995), à l'image de plusieurs cas de notre étude. Ceci étant, nous devons nuancer nos propos en faveur des repreneurs qui font parfois face à des comportements déviants de la part des collaborateurs en place. Ces « ennemis de circonstances » peuvent par leurs agissements scléroser l'entreprise (démotivation et démobilisation en interne, dénigrement à l'extérieur) (Boussaguet, 2011). Il est évident que ces comportements (pouvant déboucher sur des procédures prudhommales) dépendent de l'histoire des salariés, plus largement de celle de l'entreprise. Le repreneur doit donc faire preuve d'humilité et de respect de l'existant, faute de quoi il ne pourra pas entrer en relation satisfaisante avec ses acteurs et sa symbolique institutionnelle (Boussaguet, 2008).

Compte tenu de ce qui précède, on peut conclure qu'en contexte de reprise de PME, les voies d'entrée en défaillance par le marché ou l'endettement sont à considérer comme secondaires en raison de l'existence de « garde-fous » qui sécurise l'opération. Premier garde-fous : les audits d'acquisition **(ou due diligence)**. Sur le marché de la PME, on ne peut nier l'asymétrie d'information entre les parties prenantes (Moustacchi, 1991 ; Bouchikhi, 2009) : le cédant connaît forcement l'entreprise, le repreneur beaucoup moins, voire pas du tout s'il s'agit d'un candidat externe. Les audits **garantissent ainsi au repreneur le rétablissement de la symétrie d'information**. Ils lui assurent une reconnaissance formelle des difficultés économiques et financières que peut (ou pourrait) rencontrer l'entreprise. Autrement dit, ils donnent dans la mesure du possible une appréciation de la cible en connaissance de cause. Deuxième garde-fous : les montages financiers (LBO), comme nous l'avons déjà spécifié. Troisième garde-fous (et non des moindres) : la garantie d'actif et de passif (GAP). Au moment de sa prise de fonction officielle, le repreneur peut se retrouver face à un « choc de la réalité » plus ou moins violent (Boussaguet, 2008), qui laisse présager de mauvaises surprises. Il est donc d'usage de négocier une GAP (Meier et Schier, 2008) pour protéger le repreneur « de cadavres dans les placards » dont les causes seraient antérieures à la cession, sous la responsabilité du vendeur. D'ordinaire, la GAP est contractualisée l'année en cours et les trois années suivant la cession, période généralement calée sur les prescriptions fiscales et sociales.

En revanche, les voies d'entrée en défaillance par le management et par la culture organisationnelle se positionnent au premier rang. Ces dernières peuvent aisément se combiner dans la mesure où elles sont le fait du repreneur. Elles rompent avec toutes les velléités d'audit qu'impose une reprise d'entreprise. La personnalité du repreneur, sa formation, son expérience, sa motivation personnelle semblent peser plus lourd que les critères objectifs de diagnostic. On peut noter à ce sujet que ceux qui se lancent dans la reprise sous la contrainte avec une position de repli ou de choix par défaut semblent adopter une posture qui tend à leur faire prendre plus de risques que ceux qui choisissent volontairement de se diriger vers un projet murement réfléchi (par vocation) ou ceux qui se découvrent, chemin faisant, une âme d'entrepreneur. Partant du constant qu'il n'est pas rare qu'un repreneur ignore le métier de dirigeant et le monde de la PME, il est reconnu que celui-ci se débat alors avec son nouvel environnement avec plus ou moins de talent, de lucidité, d'anxiété, et bricole jour après jour son action (Amado et Elsner, 2004). En fait, la majorité des repreneurs de notre étude

ne sont pas suffisamment prévoyants des risques qu'ils encourent en devenant dirigeant de PME. Boudon et Bourricaud (1982) définissent un dirigeant comme étant un individu qui bénéficie d'une forte légitimité, capable d'être reconnu comme le leader de l'entreprise, et d'utiliser concrètement le potentiel engendré par sa légitimité ; c'est-à-dire le pouvoir. De fait, la reprise questionne l'ensemble des dimensions qui construise l'individu : son identité et le propre regard qu'il pose sur lui ; la perception de soi, au travers du regard des autres et sa position dans la société ; l'aspect économique et financier au travers de ses futurs revenus ; ses compétences professionnelles. Elle est perçue comme un élément de rupture radicale avec leur statut antérieur, avec les représentations associées (univers mal connu, rythme de vie complètement différent, responsabilité totale, polyvalence, solitude dans la prise de décision). Si ces représentations restent figées, il y a peu de chances que l'entreprise s'en trouve pérenne (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Il faut donc bien lui permettre de pouvoir se construire en réorganisant ses acquis ou ses expériences dans son nouveau contexte d'action pour lui permettre d'être rapidement efficace sur les plans cognitifs (perception de la situation), relationnels (interaction avec le personnel) et professionnel (choix de gestion) (Boussaguet, 2008). Autrement dit, ses compétences (voire son « état d'esprit » dixit les repreneurs étudiés) doivent être réajustées, réaménagées, enrichies, réorientées par rapport à l'évolution de ses buts et aspirations qui sous-entendent l'action. Bouchikhi (2014) parle explicitement de métamorphose identitaire du repreneur. Car sans reconnaissance de légitimité directoriale, l'illustration des cas le prouvent, l'épreuve de la défaillance n'en sera que plus dure.

4.2 La pression du temps et la force du soutien face à l'entrée en défaillance

Les interprétations que nous faisons des données que nous avons analysées font ressortir une double problématique : la pression du temps difficilement mesurable par le repreneur et la particularité de la force de soutien face à la situation d'entrée en défaillance.

Dans les situations observées, le temps est un élément décisif. Ce qui fait écho au fait que la faillite n'est pas un événement soudain qui arrive de façon inattendue (Luoma et Laitinen, 1991). La pression du temps est liée au degré de gravité de la difficulté sur la durée. Les repreneurs de notre étude refusent de voir les signes d'alerte sous prétexte de pouvoir « sauver l'entreprise ». La spirale de la défaillance enclenchée, ils ne font pourtant qu'aggraver les difficultés de l'entreprise (de la crise à la chute). Ils ont trop souvent tendance à ne pas prendre la décision qui s'impose alors que l'entreprise commence à tourner en « roue libre » (Honigman et Tubiana, 1999). Ils luttent pour maintenir en vie une entreprise financièrement défaillante qui ne procure aucune satisfaction sur le plan professionnel ni personnel. Or, dès les premiers signaux de détresse, tout repreneur doit (ré)agir vite en constatant sa cessation des paiements (sous 45 jours). Il peut demander de manière confidentielle le concours de la collectivité via le Tribunal de Commerce, et se mettre sous protection adhoc dès les premières difficultés, avant que d'autres parties prenantes en prennent l'initiative : assignation d'un créancier ou saisine du ministère public, par les salariés (par l'intermédiaire du procureur). La peur d'ébruiter les difficultés de l'entreprise, les angoisses liées aux procédures collectives expliquent souvent pourquoi ces nouveaux dirigeants ne font pas la démarche. Cette non-anticipation en termes de protection à leur égard ne rend que plus problématique leur situation face à la loi. Mais dans l'imaginaire collectif, le droit (dans son acceptation large) est souvent perçu comme un cadre contraignant et rigide, naturellement peu propice à la démarche entrepreneuriale (Phillipart, 2008). Un dirigeant doit pourtant comprendre qu'il n'a pas d'autre choix que d'évoluer dans un cadre

juridique, défini impératif. S'en extraire peut le confronter à une impossibilité d'agir (sans appui du législateur), pire à une sanction (faute de gestion si l'état de cessation n'est pas déclaré dans les 45 jours). Ce point nous amène à la problématique de la force du soutien en pareilles circonstances.

Au-delà de l'appui du TC, la force du soutien revêt une importance particulière pour affronter les aléas de la situation. Elle joue positivement ou négativement, selon les situations de reprise étudiées. Les cas distinguent les repreneurs qui disposent de ressources sociales (capital social et réseaux) mobilisées de ceux qui n'en bénéficient pas (ou du moins ne les exploitent pas). Certains repreneurs de notre étude reconnaissent avoir été fortement aidés par des personnes provenant de leur entourage immédiat (la famille en particulier) pour accéder principalement à des ressources financières. On sait aujourd'hui toute l'importance de la mobilisation du capital social et des réseaux dans le succès des PME en général (Vrain et Ardenti, 2000[8]), dans les opérations de reprise en particulier (Geindre, 2009). En effet, les entrepreneurs réussissent le plus souvent à sortir de la spirale de défaillance économique grâce à un soutien externe, même si la continuité de l'entreprise en reste toujours tributaire (Crutzen et Van Caillie, 2009). Or, on peut ici observer l'inverse. Certains repreneurs de notre étude semblent être aspirés (encore plus vite) dans la spirale de la défaillance. L'apport financier supplémentaire de la part des proches (love money) ne fait que reporter les problèmes financiers. Il ne permet pas de retourner la situation en faveur de l'entreprise. Dans la même lignée, il ressort que l'aide fournie par les conjoints en termes de soutien technique dans l'entreprise pose problème à un moment donnée. Leur degré d'engagement assurément moins fort que celui du repreneur en difficulté les conduit à renoncer plus rapidement à l'entreprise, plus encore à envisager la séparation ou le divorce. L'aide se révèle ici en défaveur du repreneur tant sur le plan professionnel (perte de ressources) que sur le plan personnel (perte du conjoint). Cette « acharnement thérapeutique » (qui consiste à mettre sous perfusion l'entreprise avec ses propres moyens et sous toutes ses formes) met en danger le repreneur plutôt que d'envisager sereinement les issues possibles de la défaillance. Au-delà du soutien de l'entourage personnel, les repreneurs peuvent aussi bénéficier du soutien d'experts professionnels. Certains ont recours de manière volontaire à un avocat spécialisé ; d'autres en sont contraints face à la situation. Dans la même idée que précédemment énoncé, le dirigeant a encore trop souvent une représentation négative des avocats. Or, comme le note si justement Rey-Martin et Bornard (2014, p.99), « *au lieu de retarder le plus possible le recours aux spécialistes du droit, voire de s'en passer totalement, les entrepreneurs gagneraient à établir une véritable relation d'accompagnement avec eux, tout au long de la vie de leur entreprise* ». Il n'empêche que certains d'entre eux restent sourds à tout conseil, affectant leur état d'esprit sur le long terme. Poussés dans leurs derniers retranchements, ils sont dans l'incapacité d'appliquer les conseils qui leur sont prodigués pour organiser au mieux leur dépôt de bilan (comme expliqué par l'avocat spécialisé interrogé).

D'une manière générale, le manque de lucidité des repreneurs face aux difficultés peut s'expliquer, à l'instar de Mahé de Boislandelle (1998), par l'effet de microcosme. C'est-à-dire par la focalisation de l'attention du dirigeant sur l'immédiat dans le temps et l'espace (« la tête dans le guidon ») qui a pour conséquence de réduire l'esprit critique, notamment d'autocritique et de provoquer une cécité relative. En période de difficultés, il semble en outre que les repreneurs manifestent des biais cognitifs (Schwenk, 1984), parmi lequel nous retenons principalement l'illusion du contrôle qui

[8] Cité par Crutzen et Van Caillie (2009)

consiste à surestimer son pouvoir d'agir. Cette illusion de contrôle est ici une réalité en situation de défaillance. Quasi-tous les repreneur ont tendance à minimiser la nature des difficultés, à se leurrer en croyant qu'elles sont passagères. Ils s'imaginent que par leur comportement, ils peuvent influer sur ce qui va arriver à leur entreprise. Certains croient (trop), à l'image des travaux de Crutzen et Van Caillie (2009), en la chance, au soutien de Dieu, au soutien des autres. A cela se rajoute naturellement le « *sentiment d'interdiction d'échouer* » (comme évoqué par les repreneurs), avec tout ce que cela représente : l'absence de filet de sécurité, la disqualification professionnelle, la crainte de perdre la face, la perte de confiance de soi et mésestime sans compter la perte financière et patrimoniale. Ce sentiment d'interdiction d'échouer est très fort en pareille circonstance. Il peut aisément se rapprocher de ce que Kets de Vries appelle la dimension F du leadership identifié comme les forces et dimensions en partie inconscientes qui conduisent le leader à l'échec. Ce mécanisme tend à enfermer le dirigeant dans un entêtement jusqu'à ce que la situation devienne psychologiquement invivable. Pour y échapper, les repreneurs doivent prendre conscience de leurs propres limites dès le début.

Conclusion

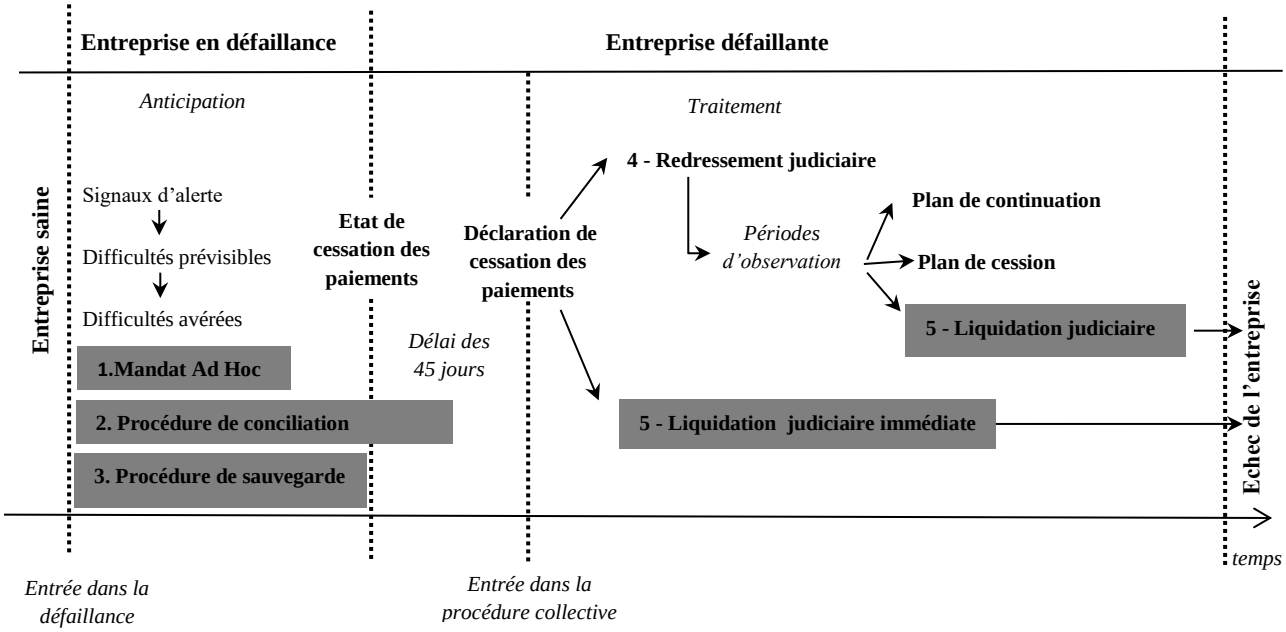
Ce papier avait pour but de mieux comprendre l'échec entrepreneurial à l'occasion d'une reprise d'entreprise, en explorant précisément la manière dont une PME entre en défaillance. La mobilisation des travaux d'Argenti (1971) et de Malecot (1981) donne un appui théorique aux nombreux constats empiriques pour prévenir du risque d'entrée en défaillance. Nos résultats font ressortir une spécificité en la matière. En premier lieu, parmi les trois « filières de défaillance » - marché, endettement et management - (Malecot, 1981), nos résultats confirment que les erreurs de management et de gestion restent la voie à risque la plus élevée mais soutiennent une idée additionnelle : plus que les compétences manquantes du repreneur, l'alerte porte sur ses attitudes et comportements à se révéler en véritable dirigeant-leader dans un contexte d'accueil qui lui est inconnu. Cela illustre une nouvelle filière de défaillance en contexte de reprise que nous avons associée à la « culture organisationnelle ». Notre travail montre, en outre, qu'à ce moment-là, le temps devient le principal ennemi du repreneur, ce dont il ne mesure pas forcement, d'autant que le soutien dont il peut bénéficier peut se révéler ambivalent. Sa prise de décision face à la situation peut en être affectée alors qu'il a « la tête dans le guidon », bercé à la fois dans l'illusion du contrôle et l'interdiction d'échouer. Les cas décrits nous enseignent en définitive qu'un repreneur en difficulté peut choisir d'échouer seul (échec subi) ou de s'en sortir accompagner (échec délibéré). Il est toutefois vital pour un dirigeant, de décider le plus rapidement possible de renoncer à son entreprise - fut-elle nouvellement acquise - dès les premiers signes d'alerte, d'être capable de s'entourer de gens lucides et moins impliqués psychologiquement que lui et de se mettre sous la protection du TC de son plein de gré, de préférence avant d'être confronté à la cessation de paiement (mandat Ad Hoc). Comme le disent les acteurs concernés (repreneurs en échec et avocat spécialisé), il s'agit avant tout de « *réussir à fermer proprement l'entreprise* ».

Sur le plan méthodologique, la grille de lecture élaborée à partir des filières de défaillance révèle avant tout une manière d'appréhender le risque d'entrée en défaillance au vue de la singularité du phénomène de reprise mais n'en soulève pas forcement toute la complexité. Une complexité qui demande à revenir sur l'origine même de la défaillance qui peut être d'ordre professionnelle ou d'ordre privée. Cet élément déclencheur plus intimiste (comme un divorce par exemple) est à même de déstabiliser un dirigeant et par « effet papillon » provoquer des dégâts collatéraux sur son entreprise. Aussi, une étude de cas longitudinale, ancrée dans la réalité de la vie des dirigeants de PME, permettrait de comprendre plus en profondeur le processus qui conduit les repreneurs dans la « spirale de la défaillance » ; autrement dit de retracer *a posteriori* le chemin de la défaillance en nous basant sur les travaux de Koenig (1985) et Marco (1989). Au-delà de la méthode des entretiens, une analyse documentaire des états financiers de l'entreprise défaillante peut dans ce cadre être utile.

Sur un plan plus pratique, face à la réalité des défaillances, une telle approche a le mérite d'attirer l'attention des repreneurs sur des faits susceptibles de compromettre la continuité de l'activité des entreprises qu'ils dirigent dorénavant. Ils doivent comprendre que ce virage doit être négocié à temps afin d'éviter tout problème : les expériences décrites montrent en effet que les solutions tardives subies sont plus coûteuses et présentent plus de risques que celles choisies et préparées à temps. Faute d'avoir su prendre ce virage, la PME peut passer de vie à trépas. Ce papier mesure aussi tout l'intérêt qui s'attache aux choix des conseils pour accompagner le repreneur face à cette épreuve. Le soutien de l'environnement immédiat, personnel n'étant pas toujours un bienfait, ils doivent se diriger vers des experts dans le domaine. Ceci n'est bien entendu recevable que sur la base d'un prisme d'analyse sous contrôle pour saisir d'eux-mêmes le TC à temps et appeler à la rescousse l'avocat spécialisé avant que la situation ne se détériore financièrement de manière irréversible. A ce titre, nous recommandons de « banaliser » l'acte de défaillance. Il s'agit donc de considérer la reprise comme un processus stratégique et dynamique de décision-action, échelonné dans le temps, au sein duquel la fermeture consiste en acte de gestion de renoncement correspondant à une évolution normale de la vie d'une entreprise. Car toute entreprise peut se trouver un jour dans une situation économique difficile…

Annexes

Annexe 1. Représentation schématique du processus de défaillance



Annexe 2. Facteurs, source de défaillance (adapté de De Hoe et Janssen, 2015)

Nature des facteurs		Déterminants	Auteurs
Facteurs externes	Facteurs macro-économiques	- la crise financière engendrant une période de récession, une augmentation des taux d'intérêts ou un changement dans les comportements de consommation	Bacq et *al.* (2009)
	Facteurs liés au secteur	- une forte intensité concurrentielle ou une dépendance élevée vis-à-vis des fournisseurs et/ou des acheteurs	Bacq et *al.* (2009)
Facteurs internes	Facteurs stratégiques	- la rapidité de la communication financière et la volonté de transparence par rapport aux divers partenaires ou encore le degré de diversification des produits et des marchés. - les décisions d'investissement - la mauvaise gestion financière de l'entreprise	Coulibaly (2004) Bacq et *al.* (2009) Bruno et *al.* (1992)
	Facteurs managériaux	- les limites personnelles de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale - le manque d'expérience managériale - la méconnaissance du secteur, le manque d'initiative - la mauvaise gestion de la clientèle et le manque de maîtrise de certains paramètres financiers	Bruno et *al.* (1992) ; Singh et *al.* (2007) Bacq et *al.* (2009) ; Smida et Khelil (2010) Bacq et *al.* (2009) Coulibaly (2004)
	Facteurs organisationnels et humains	- « *l'âge de l'entreprise, la faible performance ou productivité du personnel, la présence ou non d'expertise externe (via la taille du conseil d'administration par exemple) et le dépassement technologique* » - les conflits interpersonnels	Coulibaly (2004, pp. 94-95) Bruno et *al.* (1992) ; Singh et *al.* (2007) ; Smida et Khelil (2010)
	Facteurs psychologiques	- « *le sentiment d'incompétence, la démotivation, la déception personnelle, le doute, le stress, le sentiment d'impuissance et d'insécurité, le désir de suspendre la voie courageuse d'entreprendre* »	Khelil et *al.* (2012, P.54)

Annexe 3. Présentation de l'échantillon

Cas	Activité de l'entreprise	Effe -ctif	Locali -sation	Date de reprise	Repreneur âge, expériences et motivation	Date de liquidation
R1	Ravalement de façades et d'isolation thermique	7	Picardie	Juillet 2010	43ans, Responsable qualité dans l'automobile Désir d'entreprendre	Août 2011
R2	Commercialisation et réparation de deux roues	3	Ile de France	Mai 2009	32 ans, directeur commercial. Sortir du chômage en créant son propre emploi (fin de droit)	Sept. 2010
R3	Sellerie - Haute couture automobile	32	Seine et Marne	Sept. 2005	46 ans, Directeur des ventes, S'investir dans une PME	Février 2009
R4	Electricité générale	35	Ile de France	Mai 2002	36 ans, E-C Sauver des emplois	Juin 2008
R5	Fabrication et vente quincaillerie	8	Marne	Juin 2014	50 ans, Responsable d'une filiale de formation. Sortir du chômage en créant son emploi (fin de droit)	Mars 2016
R6	Négoce semi-remorques et poids lourds	2	Marne	Mars 2008	40 ans, Responsable commerciale pour une marque de poids-lourds Désir d'entreprendre	Juillet 2013

Références

AMADO, G. et ELSNER, R. (2004), *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Education France, Paris

ARGENTI, J. (1976), Company failure: The tell-tale signs at the top, *Management Review*, Février, Vol. 65, Issue 2, pp. 41-44.

ARDENTI, R. ET VRAIN P. (2000), De nouveaux profils de dirigeants dans les PME indépendantes, in *Les dynamiques de PME, Approches internationales*, Les cahiers du CEE, n°38, Paris, PUF, p.145-174

BACQ, S., GIACOMIN , O. et F. JANSSEN (2009), L'échec et la seconde chance, in F. Janssen (dir.), *Entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat*, Bruxelles, De Boeck, pp. 255-264.

BEAVER, G. et JENNINGS, P.L. (1996), The abuse of entrepreneurial power-an explanation of management failure?, *Strategic Change*, vol. 5, n°3, pp. 151-164.

BELLAICHE, D. (1994), *La transmission de l'entreprise artisanale corse*, Thèse de doctorat, Sciences de Gestion, Université de Nice.

BOUSSAGUET, S. (2008), Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.7, n°1, pp.39-61.

BOUSSAGUET, S., La prise en compte des salariés en situation de transmission/reprise externe, dans *Le Duo Cédant/Repreneur pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*., CADIEUX Louise, DESCHAMPS Bérangère Eds, PUQ (Presse de l'Université du Québec) - Entrepreneuriat et PME, pp. 147-162, 2011

BRUNET-MBAPPE, A. (2013), L'échec entrepreneurial, par-delà le tabou, in Catherine Léger-Jarniou (direction), *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Dunod, pp.43-54.

BORNARD, F et THÉVENARD-PUTHOD, C. (2009), Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales, *RIPME,* vol.22, n.3-4, P.109-137

BOUCHIKHI H. (2009), Réduire les asymétries d'information pour développer la transmission d'entreprise, in *Le grand Livre de l'Economie PME*, Gualino, Gilles Lecointre, p.531-542

BOUCHIKHI H. (2014), *Le jeu des identités dans la transmission d'entreprise*, Essec Business School

BOUDON, R. et BOURRICAUD, F. (1982), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF

BVA (2010), *PME, situation et perspective*, sondage réalisé à la demande de Planète PME, CGPME et banque Populaire, Avril. Consulté le 09.10.2015. http://www.cgpme.fr/upload/docs/Sondage%20BVA_PMEsituation_perspectives.pdf

CHABERT, P. (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France

CADIEUX L., BROUARD F. (2009), *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

CADIEUX L., DESCHAMPS B. (2011), *Le duo cédant repreneur : pour une approche intégrée du processus de transmission / reprise des PME*, Presses Universitaires du Québec,

CANNON, M.D. et EDMONSON, A.C. (2005), Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve, *Long Range Planning*, vol. 38, pp. 299-319.

CHABERT, R. (2005). *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*. Village mondial

CHARRIERE, S. et DURIEUX, C. (1999), Explorer et tester : deux voies pour la recherche, in Thiétart, R.A. (sous la dir.), *Méthodes de recherche en management,* Paris, Dunod

CHARREIRE-PETIT, S. et DUBOCAGE, E. (2015), Et si l'échec renforçait la légitimité ? Le cas singulier du capital-risqueur, *Management International*, Vol 9, n°3, 20 p.

CNCFA EPSILON (2013*), Baromètre de la transmission de PME en France*, Quatrième édition Consulté le 09.10.2015. https://www.epsilon-research.com/Market/Barometerfr

COAD, A. (2014), Death is not a success: reflections on business exit, *International Small Business Journal*, vol. 32, n°7, pp. 721-732.

COELHO, P.R.P. ET MCCLURE, J.E. (2005), Learning from Failure, *American Journal of Business,* Emerald Group Publishing, vol. 20, n°1, pp. 12-20.

COSTER (MICHEL) ET FAYOLLE (ALAIN), Recommandations à l'usage des cadres repreneurs, dans *L'art d'entreprendre* (sous la direction d'Alain Fayolle), Pearson Education France / Les Echos Editions, Partie 5, 2007, p. 244-249.

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.

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*, vol.32, pp. 577-605.

DE FREYMAN, J. (2009), *La transition, phase essentielle de réussite d'une reprise*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Bretagne.

DE HOE, R. et JANSSEN, F. (2015), L'échec entrepreneurial : une voie de succès futur ? , in: Lecointre G. (dir.), *Le grand Livre de l'économie PME*, Paris, Editions Gualino.

DESCHAMPS, B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques,* Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.

DESCHAMPS, B. et GEINDRE, S. (2011), Les risques du processus repreneurial en PME, *Cahiers de recherche du CERAG*, n 2011-11 E4., 24 p.

DESCHAMPS, B. et PATUREL, R. (2009), *Reprise d'entreprise, de l'intention à l'intégration*, 3ème édition, Dunod. 264 p.

DUCHÉNEAUT, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.

EISENHARDT, K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Managemetn Review*, vol.14, p.532-550

GEINDRE, S (2009), Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise, *RIPME,*
vol.22, n.3-4, P.109-137

HALDY-RISAPL. C (2002), *Les études de cas : application à la recherche en Gestion*, Coll Méthodes en Sciences Humaines, DeBoeck

HEADD, B. (2003), Redefining business success: Distinguishing between closure and failure, *Small Business Economics*, 21(1), pp. 51-61.

HONIGMAN, C.N. et TUBIANA, H.M. (1999), *Diagnostic, Evaluation et transmission des entreprises. Instruments et pratiques*, Editions LITEC.

HUBERMAN, A.-M. et MILES, M.-B. (1991), *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université

KHELIL, N. (2016), The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy, *Journal of Business Venture*, vol. 31, pp. 72-94.

KOENIG, G. (1985), Entreprises en difficulté: des symptômes aux remèdes, *Revue Française de Gestion*, janvier/février, pp. 84-92.

LAMARQUE T. et STORY M., (2008), *Reprendre une entreprise*, Maxima.

LEVRATTO N. (2015), Le processus de défaillance des entreprises, in : Lecointre G. (dir.), *Le grand Livre de l'économie PME,* Paris, Editions Gualino.

LUOMA M. ET LAITINEN E.K. (1991), Survival analysis as a tool for company failure prediction, *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 19, n°6, pp.673-678.

MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME,* Economica, 2ème édition.

MAHÉ DE BOISLANDELLE, M. et ESTÈVE, J.M. (2015), *Conduire une transmission en PME*. Editions EMS

MALECOT J-F. (1981), Les défaillances : un essai d'explication, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 10-19.

MALECOT, J.F., (1991), Analyse historique des défaillances d'entreprises: une revue de la littérature, *Revue d'économie financière*, 19, hiver

MARCO, L. (1989), *La montée des faillites en France: 19ème et 20ème siècle*, Editions L'Harmattan, Collection Logiques Economiques

MCGRATH, R.G. (1999), *Falling Forward*: *Real Options* Reasoning and Entrepreneurial Failure, *Academy of Management Review*, pp. 24-13.

MCKENZIE, B. et SUD, M. (2008), « A hermeneutical approach to understanding entrepreneurial failure », *Academy of Entrepreneurship Journal*, 14(2), pp. 123-148.

MEIER O. et SCHIER G. (2008). *Transmettre ou reprendre une entreprise*. Dunod

MOUSTACHI, B. (1991), *Utilité et conditions de développement d'un marché de reprise des petites et moyennes entreprises françaises*, Thèse de doctorat nouveau régime, Université Paris IX Dauphine, 429 pages.

OSEO/BDPME (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO / BDPME,* 64 pages.

PARKER, S.C. (2011), Intrapreneurship or entrepreneurship?, *Journal of Business Venturing* 26, pp. 19-34.

PHILIPPART, P. (2008), Création d'entreprise et protection de l'entrepreneur : perspectives juridiques , in C. Schmitt (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Les Presses de l'Université du Québec, p.227-244.

REY-MARTIN P. et BORNARD F., (2014), L'entrepreneur et l'avocat : vers une relation d'accompagnement ?, *Entreprendre & Innover*, 2, n° 21, pp. 99-107.

SEIFFERT M.D., LABARDIN, P. ET NIKITIN, M. (2008), L'approche historique des échecs en gestion : une nécessité, *Revue Française de Gestion*, n° 188-189.

SHEPHERD, D. A. (2003), Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed, *Academy of Management Review*, 28(2): 318-328.

SHEPHERD, D.A., DOUGLAS, E.J., et SHANLEY, M., (2000), New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies, *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n°5, pp. 393–410.

SHEPHERD, D.A., (2013), *Entrepreneurial Failure*, The International Library of Entrepreneurship Series. Edward Elgar Pub.

SIEGEL, D. (1989), *Contribution en vue d'une démarche stratégique de la reprise d'entreprise par des particuliers : le cas alsacien et franc comtois*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble II, juin.

SIMMONS, S, WIKLUND, J et LEVIE, J. (*2014),* Stigma and business failure: implications for entrepreneurs' career choices, *Small Business Economics*, vol 42, n°3, pp. 485-505.

SINGH, S., CORNER, P., et PAVLOVICH, K. (2007), Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management & Organization*, 13(4), pp. 331-344.

SMIDA, A. et KHELIL, N. (2010), Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes: proposition d'une typologie basée sur une approche intégrative, *Revue Internationale PME*, vol.23, n°2, pp.65-106.

TORRES, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n.144, p.119-138

THORNHILL, S. et • AMIT, R. (2003), Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View, *Organization Science*, Vol. 14, No. 5, September–October 2003, pp. 497–509

UCBASARAN, D., SHEPHERD, D. A., LOCKETT, A. et LYON, S. J. (2012), Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs, *Journal of Management*, 39(1), pp.163-202.

VAN CAILLE, D. (2000), La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte de PME : une approche méthodologique spécifique, *5ieme CIFPME,* Lille, France, p. 1-19.

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*, *45*(3), pp. 388-400.

WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica

YIN, R. (1984), *Case study research, design and methods*, Sage Publication, Newbury Park, London