HAL
open science

L'ENCHAÎNEMENT DES FACTEURS DE DÉFAILLANCE DE L'ENTREPRISE : UNE RÉCONCILIATION DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES ET FINANCIÈRES

Nathalie Crutzen, Didier van Caillie

To cite this version:

Nathalie Crutzen, Didier van Caillie. L'ENCHAÎNEMENT DES FACTEURS DE DÉFAILLANCE DE L'ENTREPRISE : UNE RÉCONCILIATION DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES ET FINANCIÈRES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00543111

HAL Id: halshs-00543111

https://shs.hal.science/halshs-00543111

Submitted on 5 Dec 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ENCHAÎNEMENT DES FACTEURS DE DÉFAILLANCE DE L'ENTREPRISE : UNE RÉCONCILIATION DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES ET FINANCIÈRES

Nathalie CRUTZEN, Chercheuse au Centre d'Etude de la Performance de l'Entreprise (CEPE), HEC-Ecole de Gestion, Université de Liège (Belgique), Boulevard du Rectorat, 7 – B 31 – Bte 53 – 4000 Liège (Belgique), Téléphone : (00) (32) (0)4 366 31 83 – E-Mail : ncrutzen@ulg.ac.be

Didier VAN CAILLIE, Professeur, Directeur du Centre d'Etude de la Performance de l'Entreprise (CEPE), HEC-Ecole de Gestion, Université de Liège (Belgique), Boulevard du Rectorat, 7 – B 31 – Bte 53 – 4000 Liège (Belgique), Téléphone : (00) (32) (0)4 366 31 04 – E-Mail : D.VanCaillie@ulg.ac.be

Résumé

L'objet de la présente contribution est de mettre en commun les enseignements issus des différentes recherches consacrées aux trajectoires de défaillances, afin d'aboutir à un modèle unificateur représentatif de l'enchaînement des facteurs de défaillance qui soit le plus complet et le plus objectif possible. Une analyse approfondie de la littérature existante et des manques à combler nous conduit à l'élaboration d'une grille de lecture qui permet de voir, d'une manière générale, les différentes étapes par lesquelles passe une entreprise lorsqu'elle évolue vers la faillite juridique, tout en mettant en évidence le fait que toutes les entreprises n'empruntent pas le même chemin avant de disparaître (Argenti, 1976).

Mots-clés : Faillite, facteurs explicatifs de faillite, défaillance, trajectoire de faillite, déclin organisationnel

Abstract

The aim of this paper is to gather the findings from the multiple studies focused on the identification of failure paths, in order to propose an unifying model showing the chronological combination of the diverse factors leading a company to bankruptcy. An in-depth analysis of the existing literature and of its limitations leads to the elaboration of an original model presenting the different phases through which a company goes by in its evolution towards its juridical failure. Moreover this model emphasizes the fact that all companies do not follow the same paths before they disappear (Argenti, 1976).

Key words : Failure, causes of failure, failing company, failure path, organizational decline

L'ENCHAÎNEMENT DES FACTEURS DE DÉFAILLANCE DE L'ENTREPRISE : UNE RÉCONCILIATION DES APPROCHES ORGANISATIONNELLES ET FINANCIÈRES

Résumé	Abstract
L'objet de la présente contribution est de mettre en commun les enseignements issus des différentes recherches consacrées aux trajectoires de défaillances, afin d'aboutir à un modèle unificateur représentatif de l'enchaînement des facteurs de défaillance qui soit le plus complet et le plus objectif possible. Une analyse approfondie de la littérature existante et des manques à combler nous conduit à l'élaboration d'une grille de lecture qui permet de voir, d'une manière générale, les différentes étapes par lesquelles passe une entreprise lorsqu'elle évolue vers la faillite juridique, tout en mettant en évidence le fait que toutes les entreprises n'empruntent pas le même chemin avant de disparaître (Argenti, 1976).	The aim of this paper is to gather the findings from the multiple studies focused on the identification of failure paths, in order to propose an unifying model showing the chronological combination of the diverse factors leading a company to bankruptcy. An in-depth analysis of the existing literature and of its limitations leads to the elaboration of an original model presenting the different phases through which a company goes by in its evolution towards its juridical failure. Moreover this model emphasizes the fact that all companies do not follow the same paths before they disappear (Argenti, 1976).

Mots-clés : Faillite, facteurs explicatifs de faillite, défaillance, trajectoire de faillite, déclin organisationnel	Key words : Failure, causes of failure, failing company, failure path, organizational decline

INTRODUCTION

Au cours des années, depuis les travaux initiaux de Fitz Patrick (1936), 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 (Van Caillie, 2006). 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. Simultanément et assez paradoxalement, une attention relativement faible a été portée au(x) processus et, dans la foulée, aux trajectoires de défaillance des entreprises, ce qui empêche la mise en œuvre efficiente de réelles stratégies de prévention des défaillances d'entreprises.

En la matière, Van Caillie (2004) distingue fondamentalement trois phases chronologiques dans l'étude de la défaillance de l'entreprise. D'abord, les chercheurs ont identifié des variables financières permettant de formuler une prédiction et de classer les entreprises sur base des critères "défaillance/bonne santé" (Altman, 1968, par exemple) ; le fait que la plupart de ces modèles soient élaborés par ou pour compte de partenaires bancaires explique qu'ils soient focalisés sur une perspective de gestion préventive du risque de crédit. Ensuite, ils se sont orientés vers la recherche des causes et des symptômes de la défaillance (Koenig, 1980, par exemple). Enfin, la détermination du (des) processus dynamique(s) menant à la faillite attire à présent l'attention des chercheurs. Cette évolution s'explique par le fait qu'il était nécessaire d'évoluer d'une optique de prédiction à court terme de la défaillance vers une approche plus préventive et explicative de ce phénomène (Balcaen et Ooghe, 2006b).

Ainsi, à l'heure actuelle, certains auteurs comme Argenti (1976), Hambrick et D'Aveni (1988), Laitinen (1991) et Ooghe et De Prijcker (2006) consacrent des travaux importants à l'étude de l'aspect dynamique de la défaillance de l'entreprise. Malheureusement, ces recherches ont reçus relativement peu d'échos (Van Caillie, 2006) et aucune théorie unificatrice unanimement reconnue n'en a encore été présentée dans la littérature (Dimitras et al., 1996) alors que les différents auteurs qui se sont penchés sur cet aspect du phénomène de la défaillance de l'entreprise l'ont abordé selon différents points de vue non encore réconciliés.

Dans le cadre de la présente contribution, rédigée dans une perspective positiviste, nous cherchons à mettre en commun les enseignements issus de ces recherches diverses afin d'aboutir à une modélisation unificatrice du processus de la défaillance qui soit la plus complète et la plus objective possible. Une analyse de la littérature existante et des manques à combler nous conduit ainsi à l'élaboration d'une grille de lecture théorique utilisable essentiellement par les acteurs internes ou par des acteurs très proches de l'entreprise (comptable, conseiller indépendant, administrateur indépendant, ...) [1] et permettant de voir, d'une manière structurée, les différentes étapes par lesquelles passe une entreprise en situation de défaillance économique lorsqu'elle évolue vers la faillite juridique, tout en intégrant le fait que toutes les entreprises n'empruntent pas le même chemin avant de disparaître, de sorte que

[1] De ce fait, cette grille de lecture peut être considérée, pour un acteur externe à l'entreprise (banquier, consultant, ...), comme un outil complémentaire des modèles purement financiers de prédiction du risque de faillite d'une entreprise, outil permettant une meilleure compréhension de la dynamique des faits qui conduisent l'entreprise dans une situation de non perfomance récurrente si aucune action correctrice n'est menée.

différentes combinaisons et enchaînements de facteurs de défaillance et donc différentes trajectoires de défaillance sont possibles (Argenti, 1976).
Toutefois, avant d'entrer dans le vif de notre sujet, plusieurs concepts nous paraissent devoir être clarifiés :

1° La faillite économique d'une entreprise est l'état qui caractérise une entreprise qui, de manière récurrente, affiche une performance économique et financière moindre que celle de ses principaux concurrents (Ooghe, Van Wymeersch, 1986) ; cette situation de « non performance » se traduit éventuellement, au terme d'un processus de défaillance propre à chaque entreprise et non déterministe (car chacun des acteurs internes ou externes à l'entreprise possède, à des degrés divers, un pouvoir d'intervention propre susceptible d'interrompre ou d'accélérer ce processus), par la faillite juridique ou légale de l'entreprise, situation ponctuelle caractérisée par la survenance concommittante d'une double crise de solvabilité et de liquidité [2].
2° Le processus de défaillance d'une entreprise est assimilé à l'enchaînement dynamique des faits de nature organisationnelle et financière qui matérialisent soit des décisions prises par les gestionnaires de l'entreprise, soit des événements survenus dans l'environnement de l'entreprise et qui, mis bout à bout, la conduisent vers la faillite.
Notre contribution est structurée comme suit :
Dans une première partie, nous mettons en évidence les principales limites présentées par les modèles inscrits dans les 3 courants de recherche évoqués précédemment, afin de démontrer l'utilité de développer un modèle unificateur qui tente de combiner de manière complémentaire les apports des principales recherches. Dans une deuxième partie, nous présentons un modèle conceptuel, appelé « Modèle conceptuel unificateur de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise », et nous expliquons en détail la manière dont nous l'avons articulé.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE EXISTANTE ET LIMITES DES MODÈLES DÉVELOPPÉS

Après un large examen de la littérature portant sur le phénomène de la défaillance de l'entreprise, nous constatons qu'au fil des années, différents types de contributions ont vu le jour. Notre attention s'est particulièrement focalisée sur trois catégories de recherches : les études portant sur la prédiction des faillites à court terme, les recherches abordant les facteurs (causes et symptômes) de la défaillance de l'entreprise et, finalement, les contributions visant à mettre en évidence un ou plusieurs modèles dynamiques de défaillance. Ces deux derniers types de recherches sont très proches. En effet, les modèles dynamiques de défaillance consistent en l'articulation chronologique de divers facteurs de défaillance de l'entreprise.
Comme le précise Van Caillie (2004), dans un premier temps, de nombreuses recherches ont été menées dans une optique de ***prédiction des faillites d'entreprises***. L'objectif de ces études est le plus souvent le classement des entreprises ("défaillante/en bonne santé") sur base d'analyses statistiques diverses (Zavgren, 1983 ; Van Wymeersch et Wolfs, 1996) et

[2]Le mode de sortie hors de ce processus de défaillance n'est pas uniquement constitué par la faillite jurique de l'entreprise, mais peut aussi se matérialiser par une scission, par une fusion, par une absorption ou par tout autre montage juridique conduisant à l'abandon de l'habit juridique initial de l'entreprise concernée (Balcaen et Ooghe, 2006b).

l'évaluation du risque de défaillance des entreprises à l'aide d'indicateurs financiers. Ce type d'études présente cependant certaines limites ; ainsi, leur valeur ajoutée réelle et leur utilité doivent être reconsidérées avec prudence (Balcaen et Ooghe, 2006b).

Par ailleurs, comme le souligne notamment Koenig (1985), les analyses de ratios financiers et les statistiques permettent souvent exclusivement un classement des entreprises à court terme. Elles ne prennent pas en compte les causes sous-jacentes de la faillite car l'étude des symptômes financiers ne permet pas de remonter jusqu'à un niveau plus fondamental (Morris, 1997). Ce type de recherches offre donc, en règle générale, uniquement une ***vue statique à court terme*** de la défaillance de l'entreprise et ne permet pas une compréhension complète de la nature de ce phénomène (Cybinski, 2001).

Déjà en 1976, Argenti, conscient de ce problème, précise que, pour comprendre complètement le phénomène de la défaillance et pouvoir le prévenir, il est nécessaire de l'appréhender dans sa globalité et de pouvoir identifier le pourquoi (causes) et le comment (processus) de la défaillance. Il souligne que seule une approche qualitative globale des aspects organisationnels, stratégiques et opérationnels permet d'identifier les causes à l'origine de la défaillance et que, dans la recherche d'une explication de la défaillance d'entreprise, on ne peut pas négliger l'aspect dynamique du processus de défaillance de l'entreprise. En effet, la faillite n'est pas un événement soudain qui arrive de façon inattendue (Luoma et Laitinen, 1991).

Une approche statique et à court terme permettant exclusivement un classement des entreprises et une prédiction du risque de faillite n'est donc pas suffisante. Seule une approche dynamique mettant en évidence le pourquoi et le comment de la défaillance permet de comprendre complètement ce phénomène et de le prévoir.

Ces arguments mettent en évidence l'intérêt d'opter plutôt pour une approche globale et dynamique du phénomène de défaillance de l'entreprise. Cette autre manière d'aborder le problème permet en effet d'identifier plus précisément les (futures) entreprises défaillantes et éventuellement d'intervenir assez tôt pour redresser la situation en travaillant sur les causes des difficultés. Comme Balcaen et Ooghe (2006b) le précisent, il était donc nécessaire d'évoluer d'une optique de prédiction vers une optique de compréhension et d'explication du pourquoi et du comment des défaillances d'entreprises.

C'est ainsi que, dans un second temps, des études ont été menées sur l'***identification et l'analyse des facteurs de défaillance*** de l'entreprise (Koenig, 1985 ; Liefhooghe, 1997) puis, finalement, sur la mise en évidence d'un ou plusieurs ***modèles présentant les différentes étapes successives par lesquelles passent les entreprises défaillantes*** (Argenti, 1976 ; Laitinen, 1991 ; Ooghe et De Prijcker, 2006).

Malheureusement, jusqu'à présent, ce type de recherches a reçu relativement ***peu d'échos*** (Van Caillie, 2006). De plus, malgré l'intérêt croissant porté à la défaillance de l'entreprise tant par le monde académique que par les acteurs de terrain, force est de constater qu'il n'y a toujours ***pas de théorie unificatrice*** expliquant *comment* une entreprise peut évoluer vers la faillite - un ou plusieurs modèles dynamiques d'évolution vers la faillite - et *pourquoi* cette entreprise passe par les différentes étapes caractérisant un modèle type d'évolution vers la faillite - causes et symptômes des difficultés (Dimitras et al, 1996).

Différents auteurs (tels que Argenti, 1976 ; Koenig, 1985 ; Ooghe et Van Wymeersch, 1986 ; Marco, 1989 ; Laitinen, 1991 ; Sheppard, 1994 ; Liefhooghe, 1997 ; Ooghe et Waeyaert,

2004 ; Ooghe et De Prijcker, 2006) se sont consacrés à l'étude des facteurs de défaillance et/ou à l'analyse d'un ou plusieurs modèles dynamiques de défaillance de l'entreprise. Néanmoins, les recherches existantes sont très différentes les unes des autres car les chercheurs ont abordé le phénomène de la défaillance de l'entreprise selon des points de vue différents qui ne semblent pas avoir été combinés/réconciliés. En effet,

- Premièrement, certains auteurs adoptent une *approche* organisationnelle/*qualitative* (Argenti, 1976 ; Malecot, 1981 ; Hambrick et D'Aveni, 1988) alors que d'autres adoptent une approche *financière* (Ooghe et Van Wymeersch, 1986 ; Laitinen, 1991 ; Wolfs et Van Wymeersch, 1996). Même si ces deux approches semblent clairement complémentaires, elles ne semblent pas être combinées dans les recherches considérées (Van Caillie et Dighaye, 2002).
- Deuxièmement, les recherches existantes ont des *fondements différents* : fondements théoriques (Sharma et Mahajan, 1980) et/ou empiriques (Hambrick et D'aveni, 1988). Les études empiriques réalisées en matière de représentations dynamiques de la défaillance sont basées sur des échantillons relativement petits (Balcaen et Ooghe, 2006b) et la pertinence des résultats obtenus peut donc être remise en question. Par exemple, Laitinen (1992) analyse 20 entreprises défaillantes (et leurs pairs non défaillantes) et Hambrick et D'Aveni (1988) en étudient 57.
- Troisièmement, l'*horizon de temps pris en considération dans l'étude,* lorsqu'il est évoqué, est variable. Par exemple, Argenti propose un modèle permettant de prévoir la défaillance jusqu'à 20 ans avant la faillite et Laitinen (1991) utilise un horizon de temps de 4 ans pour prévoir la défaillance financière de l'entreprise.
- Quatrièmement, ces études portent sur des *objets différents*. Certaines s'attardent à un type spécifique d'entreprises, comme les petites (Laitinen, 1992 par exemple) ou les grandes entreprises (Hambrick et D'Aveni, 1988 par exemple). Il est néanmoins important de noter que la plupart des recherches se concentrent sur les grandes entreprises (Balcaen et Ooghe, 2006b). D'autres auteurs se concentrent sur des secteurs d'activités spécifiques (Wolfs et Van Wymeersch, 1996 par exemple).
- Finalement, en ce qui concerne les recherches portant sur l'aspect dynamique de la défaillance de l'entreprise, nous constatons une certaine confusion entre les deux manières d'aborder ce phénomène (processus/trajectoires). Certains auteurs (Sharma et Mahajan, 1980 ; Hambrick et D'Aveni, 1988 par exemple) présentent un *processus standard* d'évolution vers la faillite. Ce dernier met généralement en évidence les grandes étapes par lesquelles toute entreprise défaillante est censée passer lorsque sa santé se détériore. D'autres chercheurs (Argenti, 1976 et Laitinen, 1991), trop peu nombreux selon les dires de Balcaen et Ooghe (2006b), ont proposé *différentes trajectoires* que peuvent emprunter les entreprises dans leur évolution vers la faillite juridique. Il s'agit de différentes combinaisons de facteurs possibles qui débouchent toutes sur la faillite juridique de l'entreprise. Ainsi, les facteurs à l'origine des difficultés peuvent variés entre les entreprises et l'évolution/la détérioration de la situation de l'entreprise est différente en fonction des caractéristiques de l'entreprise et des causes de ses problèmes (Ooghe et De Prijcker, 2006).

Après un examen des études fondées sur une approche préventive de la défaillance, à savoir une approche globale et dynamique du phénomène de défaillance de l'entreprise, nous retenons donc les lacunes suivantes:

- *Les approches qualitatives et quantitatives/financières ne sont pas combinées alors qu'elles sont complémentaires*. En effet, les facteurs qualitatifs représentent les causes fondamentales des difficultés. Ils sont déjà présents des années avant l'apparition des problèmes réels. Les facteurs financiers sont quant à eux les symptômes, la traduction financière à court terme des difficultés de l'entreprise (Van Caillie et al., 2006).
- *Peu d'études sont réellement fondées à la fois sur une théorie valable et sur des analyses empiriques complètes* (Van Caillie, 2006). Nous constatons notamment que les études empiriques réalisées en matière de représentations dynamiques de la défaillance sont basées sur des échantillons relativement petits (Balcaen et Ooghe, 2006b) et que la pertinence des résultats obtenus peut donc être remise en question.
- Dans ces recherches, la *dimension temporelle est souvent négligée* (Balcaen et Ooghe, 2006 ; Van Caillie, 2006). De plus, lorsque les auteurs insèrent une notion de temps précise dans leurs travaux, celle-ci diffère fortement d'une recherche à l'autre (Van Caillie, 2006).
- *Certaines études portent sur un type d'entreprises particulier et/ou sur un secteur d'activités précis.* Ceci empêche l'extrapolation des résultats à un grand nombre d'entreprises et le développement d'une théorie générale.
- *Peu d'études* (Argenti, 1976 ; Laitinen, 1991) *mettent en évidence le fait que différents trajectoires particulières peuvent être distinguées.*

Comme Dimitras et al. (1996) le soulignent, il ne semble donc pas y avoir de théorie unificatrice sur le comment et le pourquoi de la défaillance de l'entreprise.

Suite à une analyse complète de la littérature portant sur la modélisation dynamique du phénomène de défaillance, Crutzen (2006) précise que tous les éléments à la base d'une compréhension unanime et globale du phénomène dynamique de la défaillance de l'entreprise semblent avoir été évoqués dans la littérature. Cependant, ces informations ont été présentées de manière disparate par les différents auteurs qui ont adopté des points de vue différents. Il existe donc une base théorique solide sur cette thématique mais, jusqu'à présent, personne ne semble avoir proposé un modèle regroupant les différents points de vue et les résultats y afférant.

La littérature à la base de notre étude semble donc présenter certaines limites. Nous allons tenter de *combler ces lacunes* en proposant un modèle unificateur

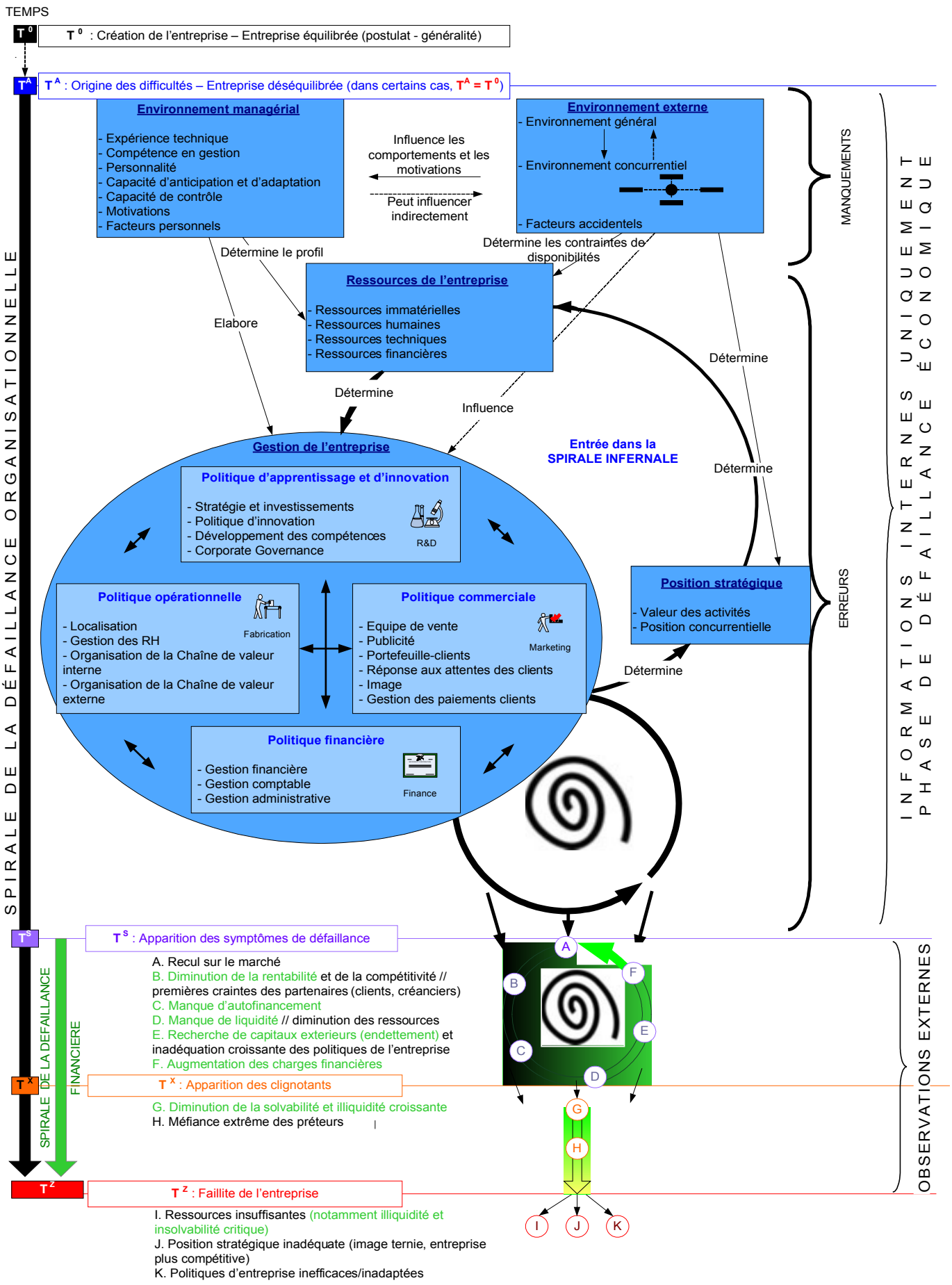
- regroupant les approches qualitatives et financières,
- fondé(e), dans un premier temps, sur une analyse approfondie des recherches portant sur cette thématique et, dans un second temps, sur l'observation empirique de 50 cas d'entreprises en difficultés,
- applicable au plus grand nombre d'entreprises possible,
- permettant de déterminer les différentes trajectoires que peuvent emprunter les entreprises en difficulté.

2. Vers un modèle unificateur équilibré de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : modélisation théorique

Ce modèle intègre les facteurs théoriques les plus recensés menant à la faillite de manière chronologique, allant du niveau le plus fondamental (causes fondamentales des difficultés) au niveau le plus symptomatique (clignotants financiers précédant la faillite juridique). Il permet d'appréhender de manière **globale** et **dynamique** le comment (enchaînement des évènements) et le pourquoi (ensemble des déséquilibres qui peuvent conduire une entreprise vers la faillite) de la défaillance de l'entreprise**.**

Inscrite dans une perspective interprétative, cette grille de lecture, forcément subjective et non exhaustive, intègre les facteurs de défaillance (et leur articulation chronologique) les plus fréquemment évoqués dans les recherches que nous avons analysées. Dans une optique simplificatrice, même si un facteur peut être intégré dans plusieurs dimensions (liens de cause à effet notamment), nous avons choisi de classer chaque facteur dans une seule dimension, celle à laquelle il semble correspondre le mieux. Nous sommes évidemment conscients que cette classification conduit à une vue statique, arbitraire et réductrice de la vie de l'entreprise (Mélèse, 1979).

Notre modèle conceptuel est organisé en quatre étapes chronologiques : l'origine des difficultés (T^A), l'apparition et la détérioration des symptômes de défaillance (T^S), le passage au rouge des clignotants (T^X) et finalement la faillite de l'entreprise (T^Z). La mise en évidence de ces différentes phases revient à représenter le *processus standard de la défaillance* des entreprises. Les différents phases par lesquelles toute entreprise défaillante passe sont ainsi représentées. Pour les identifier, nous nous sommes particulièrement inspiré du processus standard proposé par Crutzen (2006) dans le cadre d'un état de la littérature sur les modèles dynamiques de défaillance de l'entreprise.


TEMPS
T 0 : Création de l'entreprise – Entreprise équilibrée (postulat - généralité)
T A : Origine des difficultés – Entreprise déséquilibrée (dans certains cas, T A = T 0)
Environnement managérial
- Expérience technique
- Compétence en gestion
- Personnalité
- Capacité d'anticipation et d'adaptation
- Capacité de contrôle
- Motivations
- Facteurs personnels
Influence les comportements et les motivations
Peut influencer indirectement
Environnement externe
- Environnement général
- Environnement concurrentiel
- Facteurs accidentels
Détermine le profil
Détermine les contraintes de disponibilités
Ressources de l'entreprise
- Ressources immatérielles
- Ressources humaines
- Ressources techniques
- Ressources financières
Elabore
Détermine
Influence
Détermine
Détermine
Gestion de l'entreprise
Entrée dans la SPIRALE INFERNALE
Politique d'apprentissage et d'innovation
- Stratégie et investissements
- Politique d'innovation
- Développement des compétences
- Corporate Governance
R&D
Politique opérationnelle
- Localisation
- Gestion des RH
- Organisation de la Chaîne de valeur interne
- Organisation de la Chaîne de valeur externe
Fabrication
Politique commerciale
- Equipe de vente
- Publicité
- Portefeuille-clients
- Réponse aux attentes des clients
- Image
- Gestion des paiements clients
Marketing
Politique financière
- Gestion financière
- Gestion comptable
- Gestion administrative
Finance
Position stratégique
- Valeur des activités
- Position concurrentielle
Détermine
MANQUEMENTS
ERREURS
SPIRALE DE LA DÉFAILLANCE ORGANISATIONNELLE
INFORMATIONS INTERNES UNIQUEMENT
PHASE DE DÉFAILLANCE ÉCONOMIQUE
T S : Apparition des symptômes de défaillance
A. Recul sur le marché
B. Diminution de la rentabilité et de la compétitivité // premières craintes des partenaires (clients, créanciers)
C. Manque d'autofinancement
D. Manque de liquidité // diminution des ressources
E. Recherche de capitaux exterieurs (endettement) et inadéquation croissante des politiques de l'entreprise
F. Augmentation des charges financières
SPIRALE DE LA DEFAILLANCE FINANCIERE
T X : Apparition des clignotants
G. Diminution de la solvabilité et illiquidité croissante
H. Méfiance extrême des préteurs
T Z : Faillite de l'entreprise
I. Ressources insuffisantes (notamment illiquidité et insolvabilité critique)
J. Position stratégique inadéquate (image ternie, entreprise plus compétitive)
K. Politiques d'entreprise inefficaces/inadaptées
OBSERVATIONS EXTERNES

A chaque étape sont associés différents facteurs de défaillance spécifiques (causes, symptômes et clignotants). Ainsi, la première étape (origine des difficultés) se compose de cinq grandes dimensions inter-reliées, elles-mêmes décomposables en une série de facteurs de défaillance particuliers.

Toute entreprise évoluant vers la faillite passe par chacune de ces quatre étapes chronologiques. Il s'agit du processus standard de la défaillance. Néanmoins, les causes à l'origine des difficultés peuvent varier d'une entreprise à l'autre et leurs conséquences peuvent s'imbriquer de manière différente pour aboutir au résultat final de la faillite, notamment en fonction des caractéristiques intrinsèques de l'entreprise (taille, secteur d'activités, âge) (Ooghe et Waeyaert, 2004). Différents combinaisons de ces facteurs, différentes trajectoires de défaillance peuvent donc être recensées.

Détaillons à présent l'architecture de ce modèle :

Cette grille de lecture commence avec la création de l'entreprise. Deux cas de figure sont envisageables : soit l'entreprise naît équilibrée et sa situation va se déséquilibrer en cours d'existence (origine du déséquilibre en T^A), soit l'entreprise est créée déséquilibrée ($T^0=T^A$) et des problèmes sont présents dès le départ.

1. A la base de l'analyse de l'enchaînement des difficultés *(ETAPE 1)* figurent les 2 approches traditionnelles de l'entreprise : l'approche darwiniste et l'approche behavioriste (De Wit et Meyer, 2004) que nous considérons comme étant d'égale importance :
   - **L'<u>approche behavioriste</u>** 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 du système de gestion de l'entreprise.
   - **L'<u>approche darwiniste</u>** envisage l'entreprise dans un environnement dont elle subit plus qu'elle n'influence le comportement et l'évolution.

Le choix de positionner ces deux approches à la base de notre modèle est renforcé par les affirmations de Hambrick et D'aveni (1988) ainsi que par celles de Keasey et Watson (1987). Ces auteurs précisent que la défaillance de l'entreprise est fondamentalement liée à deux facteurs : les attitudes managériales d'une part ; l'environnement de l'entreprise et sa capacité à s'adapter à aux changements de l'environnement d'autre part.

2. La combinaison de ces éléments fondamentaux débouche sur une lecture de l'entreprise en tant que **<u>portefeuille limité de ressources</u>** financières, humaines, techniques et immatérielles.

D'une part, le management (ses attitudes, sa motivation, la personnalité de ses membres, etc) détermine en partie la structure du portefeuille des ressources à disposition de l'entreprise. (Van Caillie et al., 2006)

D'autre part, l'environnement de l'entreprise impose 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)

3. Le management détermine, sous l'influence de l'environnement de l'entreprise (**Perspective Outside-In** - De Wit et Meyer, 2004) et en fonction des ressources à sa disposition (**Perspective Inside-Out** - De Wit et Meyer, 2004, p.231), la manière dont il va mettre en œuvre ces ressources, les politiques de l'entreprise, c'est-à-dire la **<u>gestion de</u>**

<u>l'entreprise</u> (Ooghe et Waeyaert, 2004). Ainsi, si le management est déficient, il est logique que les politiques de l'entreprise contiennent des erreurs.

Afin de structurer clairement la dimension « Gestion de l'entreprise », 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 (1996). Ces auteurs optent en effet pour une vision de la (non) performance « absolue » allant bien au-delà de la vision traditionnelle purement financière et comptable. Cette vision de la performance tient compte du management, des ressources ainsi que de l'environnement externe de l'entreprise.

Cette adaptation nous semble pertinente en vue d'analyser la (non) 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, 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 (1996), primordial. Ainsi, une entreprise a une gestion déficiente si ces quatre dimensions clés ne sont pas adéquatement prises en compte par le management et s'il existe un déséquilibre entre les différentes politiques de l'entreprise.

4. La manière dont l'entreprise est gérée, les ressources dont elle dispose ainsi que son environnement externe (l'intensité concurrentielle et la demande des clients notamment) déterminent finalement la **<u>position</u> occupée par l'entreprise <u>sur le marché</u>** (Barney, J.B., 1991 ; De Wit et Meyer, 2004, p.71).
5. C'est alors que l'entreprise défaillante entre dans une **spirale infernale**, comme le précisent notamment Argenti (1976), Marco (1989) et Van Caillie (1992). L'enchaînement d'évènements expliqué plus haut se reproduit plusieurs fois[3]. Au fur et à mesure que l'entreprise évolue dans cette spirale, les problèmes, les erreurs s'aggravent et se multiplient (Newton, 1985). Les interactions entre les différents éléments s'accentuent et les possibilités de sortie se réduisent progressivement (Liefhooghe, 1997).

Ainsi, la manière dont l'entreprise est gérée (sa stratégie et ses politiques commerciale, opérationnelle et financière) ainsi que sa position sur le marché vont avoir un impact sur ses ressources. Lorsque l'entreprise est entrée dans la spirale de la défaillance, ses ressources ainsi que ses facteurs de production se dégradent (Newton, 1985 ; Gazengel, 1991 dans Liefhooghe, 1997). La modification des ressources va entraîner une modification dans la gestion de l'entreprise. Lorsque l'entreprise est défaillante, on note par exemple que les changements stratégiques nécessaires ne sont pas effectués ou, à l'inverse, qu'une série de décisions stratégiques inadaptées sont prises (Hambrick et D'Aveni, 1988 ; Sheppard, 1994). Ces mutations entraînent une nouvelle modification de la position stratégique de l'entreprise (De Wit et Meyer, 2004). A côté de cela, un changement dans l'environnement externe de l'entreprise peut également avoir une influence sur ses ressources, sa gestion et sa position stratégique (Argenti, 1976 ; De Wit et Meyer, 2004).

6. Après une période de temps variable selon les cas, les **<u>symptômes</u>** de la défaillance de l'entreprise apparaissent (ETAPE 2 - T^S) si des moyens n'ont pas été mis en oeuvre pour

[3] Nombre de fois variable selon les cas.

redresser la situation. Le passage dans cette seconde phase de défaillance coïncide avec l'entrée de l'entreprise dans la **spirale de la défaillance financière** (détérioration croissante des indicateurs financiers). En effet, les symptômes sont les premiers signes de défaillance de l'entreprise observables de l'extérieur et les informations dont disposent les observateurs externes se limitent le plus souvent aux données financières de l'entreprise. La détérioration des éléments organisationnels commence à se traduire par la dégradation des indicateurs financiers.

L'enchaînement des symptômes de défaillance s'articule comme suit :

- Suite à la dégradation croissante des facteurs organisationnels de l'entreprise, un recul de l'entreprise sur son marché est observable (Marco, 1989), notamment par une diminution dans le volume de ses activités (diminution du chiffre d'affaires).
- Cette affaiblissement de la position de l'entreprise conduit à une baisse dans sa rentabilité et dans sa compétitivité (Marco, 1989). Ces changements se reflètent respectivement dans l'évolution (négative) des indicateurs financiers de rentabilité et dans la diminution de la part de marché détenue par l'entreprise. Les premiers signaux de défaillance étant observables de l'extérieur, les partenaires externes de l'entreprise (clients, banques, fournisseurs) montrent leurs premières craintes. Par exemple, les banques demandent des garanties supplémentaires pour octroyer un crédit et les fournisseurs tentent d'être payés plus rapidement.
- La diminution de la rentabilité de l'entreprise entraîne un manque d'autofinancement (cash flow insuffisant).
- Ce manque d'autofinancement conduit à un manque de liquidités au sein de l'entreprise (problèmes de trésorerie) et à un affaiblissement des ressources de l'entreprise : la motivation du personnel diminue (augmentation du taux d'absentéisme et des erreurs, par exemple), les ressources techniques sont plus difficilement renouvelées (diminution du taux d'investissement), etc.
- Les dirigeants sont contraints à rechercher des capitaux extérieurs. La situation de l'entreprise se détériorant, il est difficile de trouver de nouveaux investisseurs/actionnaires pour augmenter les fonds propres de l'entreprise. Le management est donc amené à augmenter l'endettement de l'entreprise auprès de partenaires externes (banques, institutions publiques, fournisseurs, etc) et la solvabilité diminue. Parallèlement à cet endettement croissant, les dirigeants (sous pression) s'engagent dans des politiques d'entreprise de plus en plus inadéquates (Argenti, 1976). Cette situation se traduit notamment par un équilibre bilantaire en voie de rupture, caractérisé par une diminution du fonds de roulement net, par une augmentation du besoin en fonds de roulement et, en conséquence, par une trésorerie négative.
- L'augmentation du niveau d'endettement de l'entreprise entraîne une augmentation de ses charges financières (Marco, 1989).
- Cette accroissement de la charge des dettes, la diminution des ressources de l'entreprise ainsi que l'inadéquation croissante de ses modes de gestion entraînent un nouveau recul de l'entreprise sur son marché et conduisent à une diminution supplémentaire dans la rentabilité et dans la compétitivité de l'entreprise. La **spirale de l'enchaînement des symptômes** de défaillance de l'entreprise est ainsi

enclenchée . Vu que la rentabilité diminue à nouveau, l'entreprise manque toujours plus d'autofinancement et donc de liquidités. Ses ressources s'affaiblissent toujours plus. La gestion est toujours plus inadaptée. L'endettement croît. Les charges financières augmentent… (Marco, 1989).

7. Après un certain temps, cette spirale aboutit aux **clignotants** de la faillite (ETAPE 3 – T^X). L'entreprise se situe alors à quelques mois de la faillite juridique et il est généralement trop tard pour redresser la situation de l'entreprise (Newton, 1985). A partir de cette troisième phase, les évènements s'enchaînent assez rapidement (Marion, 1993 dans Liefhooghe, 1997). La situation financière de l'entreprise s'est gravement détériorée. Sa solvabilité est entamée et sa liquidité diminue drastiquement. Cet effondrement de la situation financière de l'entreprise conduit à une méfiance extrême des partenaires et préteurs de l'entreprise (arrivée d'huissiers, saisies de biens, etc.) et ainsi à une illiquidité de plus en plus critique.
8. Cet enchaînement aboutit finalement à la **faillite** de l'entreprise (ETAPE 4 - T^Z). La procédure judiciaire est entamée soit sur aveu du (des) entrepreneur(s) qui se rendent compte(nt) que la situation est irrécupérable, soit sur citation en faillite d'un des créanciers (Gerard et al., 1998)

Une entreprise a un profil économique de faillite lorsque les clignotants suivants sont au rouge (Martinet, 1988) :

- Ses ressources sont insuffisantes. Au niveau financier, on constate une illiquidité et une insolvabilité critique. Il s'agit de la cessation des paiements et de l'ébranlement du crédit (Gerard et al., 1998)
- Sa position stratégique est faible/inadéquate (image ternie, entreprise non compétitive par exemple)
- La mise en œuvre des ressources (gestion) est défaillante

Analysons à présent les principaux facteurs à l'origine de la défaillance.

Sur base des grandes dimensions mises en évidence au sein notre modèle, nous allons à présent détailler les causes de défaillance les plus généralement évoquées dans la littérature spécialisée en la matière. Dans cette partie, nous ne nous attardons plus sur les symptômes et les clignotants de défaillance qui sont la traduction de problèmes plus fondamentaux. Ainsi, pour mieux comprendre et prévenir la défaillance de l'entreprise, il est nécessaire de remonter jusqu'à l'origine des difficultés. Seul une réflexion relative aux causes de la défaillance permet un redressement durable de la situation de l'entreprise (Argenti, 1976).

- Les facteurs liés à la dimension « **Environnement managérial** »

Les problèmes managériaux au sein de l'entreprise sont généralement liés à trois sous dimensions : le manque de compétences, de qualités et de motivation du management (Ooghe et Waeyaert, 2004).

a. Le manque de compétences

On recense le manque de compétences techniques de l'activité, le manque de compétences en gestion (financière, opérationnelle, stratégique, commerciale, etc.) ainsi que la formation et l'expérience insuffisante du management (Argenti, 1976; Liefhooghe, 1997 ; Ooghe et Waeyaert, 2004). Le manque de capacités d'anticipation (=la planification), d'adaptation (= la

flexibilité de l'entreprise) (Hambrick et D'Aveni, 1988) et de contrôle sont également fréquemment évoquées dans la littérature (Liefhooghe, 1997 ; Ooghe et Waeyaert, 2004).

b. Les qualités personnelles du management (personnalité)

L'attitude de l'équipe dirigeante face au risque, à l'innovation et au prestige ont un impact sur la performance de l'entreprise. On note également que la capacité de délégation, la confiance en soi, le charisme dégagé par les responsables ainsi que le réalisme dont ils font preuve sont souvent présentés dans la littérature comme des facteurs ayant un impact sur le succès ou l'échec de l'entreprise (Argenti, 1976 ; Liefhooghe, 1997 ; Ooghe et Waeyaert, 2004).

c. L'insuffisance de motivation

Trois types de problèmes sont recensés :

Premièrement, l'absence de motivation pour diverses raisons : mauvais climat, problèmes personnels, etc. (Ooghe et Waeyaert, 2004).

Deuxièmement, la création de l'entreprise ou l'entrée dans le management de l'entreprise pour une motivation cachée : alternative au chômage, volonté de fournir un emploi aux membres de la famille, etc. (Van Caillie et al., 2006)

Troisièmement, une confusion entre les intérêts financiers purement personnels et les intérêts de l'entreprise (Van Caillie et al., 2006)

- Les facteurs liés à la dimension « **Environnement externe** »

Les causes de défaillance liées à cette seconde dimension fondamentale peuvent être organisées en deux sous-ensembles : les facteurs liés à l'environnement général et ceux liés à l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

a. L'environnement général

L'environnement macro-économique et son évolution peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Les facteurs de défaillance de l'entreprise liés à ce sous-ensemble peuvent être répartis en quatre groupes (Liefhooghe, 1997 ; Ooghe et Waeyaert, 2004) :

- Les facteurs politiques/légaux : changements politiques, évolution du droit de la faillite, etc.
- Les facteurs économiques : conjoncture économique défavorable, diminution du pouvoir d'achat, diminution du crédit disponible, pression fiscale trop forte, etc.
- Les facteurs sociaux : changement de mode par exemple.
- Les facteurs technologiques : bouleversements technologiques notamment.

b. L'environnement concurrentiel

Afin d'analyser l'environnement concurrentiel, nous avons choisi de présenter les causes potentielles de défaillance de l'entreprise selon le modèle des cinq forces de Porter (1980).

Premièrement, en ce qui concerne la rivalité entre les concurrents établis, les éléments les plus fréquemment évoqués sont l'intensité de la lutte entre concurrents, la modification du paysage concurrentiel (mondialisation par exemple), la concentration géographique (Daubie, 2005) et les faillites en cascade (Jaminon, 1986), notamment importantes dans les secteurs fortement intégrées au sein lesquels les relations avec les autres composantes de la chaîne de valeur industrielle sont étroites.

Deuxièmement, l'entrée de nouveaux concurrents (travaillant moins cher, offrant une meilleure qualité, utilisant une nouvelle technologie, etc.) sur le marché peut être à la base de la défaillance de l'entreprise.

Troisièmement, en matière de pouvoir de négociation des clients, nous retenons la concentration des activités sur un nombre limité de clients (Ooghe et Waeyaert, 2004), la

défaillance de clients (Liefhooghe, 1997) ainsi que la difficulté à se faire payer (Ooghe et Waeyaert, 2004), un déclin général dans la demande (Malecot, 1981), une clientèle récente volatile et donc difficile à gérer (Liefhooghe, 1997) et les faillites en cascade de clients (Jaminon, 1986).

Troisièmement, les principales causes de défaillance liées aux fournisseurs sont la défaillance d'un fournisseur important, la détérioration des relations avec les fournisseurs (Liefhooghe, 1997) et les faillites en cascade (Jaminon, 1986).

Finalement, l'origine des difficultés de l'entreprise peut être liée à l'apparition de produits de substitution et notamment à la naissance de nouveaux produits issus de bouleversements technologiques non prévus ou non identifiés (Brilman, 1982).

Des facteurs accidentels peuvent également être à l'origine de la défaillance de l'entreprise. Les causes les plus évoquées dans la littérature (Newton, 1985 ; Ooghe et Waeyaert, 2004) sont les catastrophes naturelles (tremblement de terre, inondations, etc.), les incendies, les cambriolages, le décès inopiné du dirigeant, la fraude, etc.

Néanmoins, il est important de noter que l'environnement externe de l'entreprise semble avoir un impact moins important sur la défaillance de l'entreprise que l'environnement managérial (Ooghe et Waeyaert, 2004). Selon Ooghe et De Prijcker (2006), il s'agit souvent d'une excuse prise par le management pour éluder son manque de compétences, de qualités et/ou de motivations.

- Les facteurs liés à la dimension « **Ressources de l'entreprise** »

Le manque ou l'inadéquation des ressources immatérielles, humaines, techniques et financières de l'entreprise sont intrinsèquement liées aux deux dimensions expliquées précédemment. En effet, le management et l'environnement externe déterminent la qualité et la quantité des ressources à disposition de l'entreprise. L'équipe dirigeante peut notamment allouer à l'entreprise des ressources insuffisantes (sous-capitalisation dès le départ, manque d'autofinancement, sous-estimation ou surestimation des investissements nécessaires, etc.) ou inadaptées (recrutement de personnes non qualifiées, achat d'outils insuffisamment spécialisés, etc.). Parallèlement à cela, l'environnement de l'entreprise peut également être à l'origine des ressources problématiques de l'entreprise. Par exemple, la rareté de certaines matières premières est fréquemment évoquée dans la littérature.

- Les facteurs liés à la dimension « **Gestion de l'entreprise** »

Comme expliqué précédemment, ces facteurs ont été organisés selon les 4 axes de la BSC (Kaplan et Norton, 1996).

Premièrement, les facteurs de défaillance relatifs à l'axe « Politique d'innovation et d'apprentissage » les plus couramment exposés dans la littérature sont :

- Des problèmes de stratégie. On note l'absence de planification stratégique ainsi qu'une planification ou une implémentation de la stratégie inadaptées/erronées (Sharma et Mahajan, 1980) : comportements stratégiques risqués (Hambrick et D'Aveni, 1988), pas de diversification ou diversification trop grande (Sheppard, 1994), etc. La mauvaise gestion de la croissance de l'entreprise est une erreur stratégique également fréquemment évoquée (Malecot, 1981).
- Une politique d'investissement inefficiente (Ooghe et Waeyaert, 2004) : surinvestissement, manque d'investissements, investissements inappropriés (investissements importants pour une commande ponctuelle par exemple).

- L'absence ou l'inadéquation d'une véritable stratégie d'innovation, intégrant à la fois les potentialités techniques et surtout immatérielles de l'entreprise ainsi que les attentes et les besoins réels de ses marchés, actuels ou en devenir. (Van Caillie et al., 2006).
- L'absence de réorientation ou une réorientation inadaptée des compétences (clés) de l'entreprise : absence de formations, pas de recensement des compétences (actuelles et nécessaires), de description des fonctions, etc. (Kaplan et Norton, 1996).
- Des problèmes de « gouvernement d'entreprise » : manque d'unité/discorde entre les actionnaires, les dirigeants/gérants (Sheppard, 1994 ; Dehaene et al., 2001 ; Ooghe et Waeyaert, 2004).

Deuxièmement, les facteurs de défaillance en matière de « Politique commerciale » les plus fréquemment évoqués dans la littérature sont :

- Une équipe de vente démotivée et inefficace (Ooghe et Waeyaert, 2004).
- L'absence ou l'inefficacité de la publicité (Ooghe et Waeyaert, 2004).
- La dépendance excessive à l'égard de quelques clients très importants.
- La difficulté à créer une relation de proximité avec le client (Van Caillie et al., 2006).
- Un jugement fautif du marché (Ooghe et Waeyaert, 2004) : on note particulièrement l'identification imprécise des attentes des clients (notamment en termes de services connexes) et les difficultés à comprendre les mécanismes d'évolution des attentes et besoins des marchés et à s'adapter aux changements.
- L'entrée sur des nouveaux marchés sans une analyse suffisamment approfondie de leurs potentialités et de l'adéquation de l'offre de l'entreprise pour ce marché (Sheppard, 1994).
- La difficulté à établir un prix de vente conciliant à la fois la structure de coût réelle de l'entreprise, la valeur perçue de l'offre de l'entreprise et l'offre de prix de la concurrence directe ou indirecte (Brilman, 1982).
- L'absence ou la diminution de l'image de l'entreprise (Marco, 1989 ; Kaplan et Norton, 1996).
- Un manque de suivi des paiements des clients (Newton, 1985).

Troisièmement, les difficultés liées à la « Politique opérationnelle » les plus généralement recensées dans la littérature sont :

- La localisation problématique de l'entreprise, soit en termes de lieu (éloignement trop important des facteurs de production, emplacement peu visible ou difficilement accessible pour les clients, etc.), soit en terme de bâtiment (manque de place, frais fixes trop importants, bâtiment vétuste, etc.) (Newton, 1985).
- Un gestion problématique des ressources humaines : difficulté de recrutement, mauvais climat social, manque de responsabilisation du personnel, problème de culture d'entreprise, etc. (Ooghe et Waeyaert, 2004).
- Une mauvaise gestion et organisation des différents maillons de la « Chaîne de Valeur interne » de l'entreprise (gestion des achats, gestion des stocks, gestion de la production, gestion de la distribution, pour l'essentiel) (Marco, 1989 ; Ooghe et Waeyaert, 2004).
- La difficulté à coordonner les différents processus et activités mis en œuvre au quotidien au sein de l'entreprise (faible congruence des buts au sein de l'entreprise,

perception partielle et incomplète des besoins et attentes des autres maillons de l'entreprise, …) (Van Caillie et al., 2006).

Quatrièmement, les facteurs de défaillance liés à la « Politique financière et comptable» de l'entreprise principalement mis en évidence dans la littérature (Ooghe et Waeyaert, 2004) sont :

- L'absence d'informations comptables ou une comptabilité déficiente.
- Une gestion financière problématique. On note particulièrement l'absence ou le manque de justesse des prévisions, des budgets et une déficience dans le contrôle des coûts et dans le calcul des prix de revient. (Argenti, 1976 ; Sheppard, 1994).
- Une mauvaise structure financière de l'entreprise (mauvais équilibre bilantaire) : financement des besoins à long terme par des moyens à court terme, besoin en fonds de roulement non couvert, etc.
- Des problèmes de suivi administratif.

- Les facteurs liés à la dimension « **Position stratégique de l'entreprise** »

Cette dernière se compose de deux éléments : la valeur/l'attrait des activités de l'entreprise (intérêt présenté par ces activités pour l'entreprise en fonction de ses forces, ses faiblesses et des attentes des clients) et la position concurrentielle de l'entreprise dans chaque activité (position par rapport à ses concurrents directs) (Atamer et Calori, 1993).

Une entreprise défaillante verra, au cours du temps, sa position stratégique se détériorer en parallèle avec la dégradation de ses ressources et de sa gestion suite à des interactions multiples entre les quatre dimensions expliquées précédemment. Ainsi, ses activités perdent de la valeur et/ou sa position concurrentielle s'affaiblit (Martinet, 1988).

3. Validation du modèle

Dans cette troisième partie, nous procédons à une double validation de notre modèle. En effet, après avoir identifié les limites des autres modèles en matière de validation théorique et/ou empirique, nous avons choisi de procéder à la fois à une validation conceptuelle au regard de la littérature et à une première validation empirique de notre modèle unificateur représentatif de l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise.

- **Validation conceptuelle**

Ce premier type de validation permet de démontrer que notre modèle repose sur une base théorique solide. Nous nous sommes en effet basé sur les enseignements d'auteurs reconnus par le monde scientifique pour leurs recherches en matière de défaillance d'entreprise. Ainsi, tous les éléments composant le modèle ont déjà été précédemment évoqués dans la littérature scientifique mais de manière dispersée et non globale par les auteurs. Notre travail a donc pour objectif le rassemblement des éléments éparpillés dans la littérature en vue de la construction d'un modèle unificateur qui combine les points de vue complémentaires (approches qualitative et financières notamment).

Il est important de remarquer que toutes les recherches sur lesquelles nous nous sommes basés sont présentes dans ce modèle.

Afin de procéder à la validation théorique de nos travaux, nous proposons un tableau reprenant dans le détail les grandes étapes et dimensions ainsi que les différents facteurs de défaillance composant notre grille de lecture. Nous mettons en parallèle avec ces différents éléments les noms des principaux auteurs ayant abordé ces points dans leurs recherches.

Facteurs de défaillance	Auteurs
ETAPE 1 : ORIGINE DES DIFFICULTES	
1.DIMENSION « Environnement managérial »	**Stanley et Girth (1971) ;Argenti (1976) ; Sharma et Mahajan (1980) ; Malecot (1981) ; Brilman (1982) ; Ooghe et al. (1983) ; Koenig (1985) ; Tock (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Keasey et Watson (1987) ; Hambrick et D'Aveni (1988) ; D'Aveni (1989) ; Laitinen (1993) ; Sheppard (1994) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005) ; Van Caillie et al. (2006) ; Ooghe et De Prijcker (2006) ; Crutzen (2006)**
1.1.Expérience technique de l'activité	Stanley et Girth (1971) ; Argenti (1976) ; Malecot (1981) ; Ooghe et al. (1983) ; Tock (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006) ; Ooghe et de Prijcker (2006)
1.2.Compétences en gestion	Stanley et Girth (1971) ; Argenti (1976) ; Malecot (1981) ; Ooghe et al. (1983) ; Tock (1985) ; Koenig (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Marco (1989) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006) ; Ooghe et de Prijcker (2006)
1.3.Personnalité	Argenti (1976) ; Ooghe et al. (1983) ; Tock (1985) (train de vie excessif) ; Newton (1985) ; Koenig (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006) ; Ooghe et de Prijcker (2006)
1.4.Capacité d'anticipation et d'adaptation (= flexibilité de l'entreprise)	Argenti (1976) ; Miller et Friesen (1977) ; Malecot (1981) ; Ooghe et al. (1983) ; Tock (1985) ; Koenig (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Keasey et Watson (1987) ; Hambrick et D'Aveni (1988) ; Laitinen (1993) ; Sheppard (1994) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006) ; Ooghe et de Prijcker (2006)
1.5.Capacité de contrôle	Tock (1985) ; Newton (1985) ; Malecot (1981) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Ooghe et de Prijcker (2006)
1.6.Motivations	Sheppard (1994) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006)
1.7.Facteurs personnels	Newton (1985) ; Ooghe et al. (1983) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005) : Van Caillie et al. (2006)

Facteurs de défaillance	Auteurs
ETAPE 1 : ORIGINE DES DIFFICULTES (suite)	
2.DIMENSION « Environnement externe »	**Argenti (1976) ; Malecot (1981) ; Ooghe et al. (1983) ; Koenig (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Hambrick et D'aveni (1988) ; Sheppard (1994) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005) ; Van Caillie et al. (2006) ; Crutzen (2006)**
2.1.Environnement général	Malecot (1981) ; Ooghe et al. (1983) ; Koenig (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005) ; Van Caillie et al. (2006)
2.1.1.Environnement politique/légal	Newton (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006)
2.1.2.Environnement économique	Malecot (1981) ; Newton (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006)
2.1.3.Environnement social	Newton (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al.(2006)
2.1.4.Environnement technologique	Newton (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al.(2006)
2.2.Environnement concurrentiel	Porter (1980) ; Malecot (1981) ; Ooghe et al. (1983) ; Newton (1985) ; Koenig (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005) ; Van Caillie et al. (2006)
2.2.1.Concurrents	Porter (1980) ; Ooghe et al. (1983) ; Newton (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006)
2.2.2.Clients	Porter (1980) ; Newton (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006)
2.2.3.Fournisseurs	Porter (1980) ; Newton (1985) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006)
2.2.4.Substituts	Porter (1980) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Van Caillie et al. (2006)
2.3. Facteurs accidentels	Newton (1985) ; Liefhooghe (1997), Ooghe et Waeyaert (2003)
3. DIMENSION « Ressources de l'entreprise »	**Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Hambrick et D'Aveni (1988) ; Sheppard (1994) ; Liefhooghe (1997) ;Van Caillie et al. (2006)**
3.1.Ressources immatérielles	Van Caillie et al. (2006)
3.2.Ressources humaines	Sheppard (1994) ; Van Caillie et al. (2006)
3.3.Ressources techniques	Liefhooghe (1997) ; Van Caillie et al. (2006)

3.4.Ressources financières	Sheppard (1994) ; Liefhooghe (1997) ; Van Caillie et al. (2006)

Facteurs de défaillance	Auteurs
	ETAPE 1 : ORIGINE DES DIFFICULTES (suite)
4. DIMENSION « Gestion de l'entreprise »	**Argenti (1976) ; Sharma et Mahajan (1980) ; Malecot (1981) ; Brilman (1982) ; Ooghe et al. (1983) ; Koenig (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Hambrick et D'Aveni (1988) ; Marco (1989) ; Laitinen (1993) ; Sheppard (1994) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005) ; Crutzen (2006)**
4.1. Politique d'apprentissage et d'innovation	Miller et Friesen (1977) ; Sharma et Mahajan (1980) ; Malecot (1981) ; Brilman (1982) ; Ooghe et al. (1983) ; Koenig (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Hambrick et D'Aveni (1988) ; Sheppard (1994) ; Liefhooghe (1997) ; Dehaene et al. (2001) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005)
4.2. Politique commerciale	Argenti (1976) ; Brilman (1982) ; Ooghe et al. (1983) ; Koenig (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Marco (1989) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005)
4.3. Politique opérationnelle	Brilman (1982) ; Ooghe et al. (1983) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Marco (1989) ; Liefhooghe (1997) ; Koenig (1985) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005)
4.4. Politique financière	Argenti (1976) ; Malecot (1981) (problèmes de structure financière) ; Brilman (1982) ; Ooghe et al. (1983) ; Koenig (1985) ; Newton (1985) ; Jaminon (1986) ; Liefhooghe (1997) ; Ooghe et Waeyaert (2003) ; Daubie (2005)
5. DIMENSION « Position stratégique »	**Miller et Friesen (1977) ; Newton (1985) ; Martinet (1988) ; Barney (1991) ; De Wit et Meyer (2004)**
Spirale infernale	Argenti (1976) ; Newton (1985) ; Marco (1989) ; Van Caillie (1992) ; Liefhooghe (1997)

Facteurs de défaillance	Auteurs
ETAPE 2 : SPIRALE DES SYMPTOMES DE DEFAILLANCE	
A. Recul sur le marché	Newton (1985) (pas la position concurrentielle/l'offre de produits adéquate) ; Martinet (1988) ; Marco (1989)
B. Diminution de la rentabilité et de la Compétitivité de l'entreprise // premières méfiance des partenaires	Argenti (1976) ; Malecot (1981) ; Newton (1985) ; Ooghe et Van Wymeersch (1986) ; Marco (1989) ; Laitinen (1991) ; Laitinen (1992) ; Crutzen (2006)
C. Manque d'autofinancement	Argenti (1976) ; Newton (1985) ; Ooghe et Van Wymeersch (1986) ; Marco (1989) ; Laitinen (1991) ; Laitinen (1992) ; Crutzen (2006)
D. Manque de liquidités // diminution des ressources	Argenti (1976) ; Newton (1985) ; Ooghe et Van Wymeersch (1986) ; Marco (1989) ; Laitinen (1991) ; Laitinen (1992) ; Crutzen (2006)
E. Endettement et inadéquation croissante des politiques de l'entreprise	Argenti (1976) ; Malecot (1981) ; Newton (1985) ; Ooghe et Van Wymeersch (1986) ; Marco (1989) ; Laitinen (1991) ; Laitinen (1992) ; Crutzen (2006)
F. Augmentation des charges financières	Malecot (1981) ; Newton (1985) ; Ooghe et Van Wymeersch (1986) ; Marco (1989) ; Laitinen (1992) ; Crutzen (2006)
ETAPE 3 : CLIGNOTANTS DE LA FAILLITE	
G. Diminution de la solvabilité et de la liquidité croissante	Argenti (1976) ; Newton (1985) ; Ooghe et Van Wymeersch (1986) ; Marco (1989) ; Laitinen (1991) ; Laitinen (1992) ; Crutzen (2006)
H. Méfiance extrême de	Argenti (1976) ; Ooghe et Van Wymeersch (1986) ; Marco (1989) ; Crutzen (2006)

préteurs	

ETAPE 4 : FAILLITE DE L'ENTREPRISE	
I. Ressources insuffisantes (illiquidité et insolvabilité critiques)	Newton (1985) ; Martinet (1988) ; Laitinen (1991) ; Laitinen (1992) ; Gerard (1998)
J. Position stratégique inadaptée	Martinet (1988) ; Marco (1989)
K. Gestion inefficace	Martinet (1988)

CONCLUSION

La présente contribution propose, dans une perspective positiviste, une grille de lecture originale et unificatrice de la littérature consacrée d'une part à l'identification des facteurs annonciateurs de défaillance et d'autre part aux trajectoires de défaillances des entreprises.

Au plan conceptuel et dans la perspective d'une validation empirique future, cette grille présente plusieurs utilités méthodologiques :

- D'un côté, elle sert de référent théorique à l'identification de trajectoires-types de défaillance au départ de l'analyse du comportement d'évolution de groupes d'entreprises arrivées au stade ultime d'un processus progressif de défaillance.
- D'un autre côté, l'identification, sur base d'observations de terrain, de trajectoires-types représentatives des trajectoires de défaillance présentes empiriquement et la confrontation de ces trajectoires empiriques avec le référent théorique construit permet de mettre en évidence les facteurs négligés par les modèles théoriques actuellement présents dans la littérature et de mettre en lumière les dynamiques d'évolution non encore appréhendées dans la littérature.

Au plan opérationnel et managérial, l'identification de ces trajectoires-types permet par ailleurs d'anticiper le chemin que devrait logiquement emprunter une entreprise entraînée dans un processus de défaillance (en fonction de ses caractéristiques et des causes fondamentales des difficultés) et donc de prévoir plus précisément les actions de redressement nécessaires.

Le lien étroit qui apparaît, dans les phases ultimes du modèle présenté, entre les facteurs organisationnels et stratégiques et leur traduction en quelques indicateurs financiers pertinents permet enfin d'envisager de construire théoriquement un indicateur synthétique et équilibré, calculé au départ d'indicateurs financiers pertinents représentatifs réellement de l'ensemble du processus de dégradation de la santé financière d'une entreprise et non plus représentatifs, comme c'est le cas actuellement de la plupart des modèles financiers annonciateurs de faillite, du simple risque de faillite (à savoir une combinaison du risque d'insolvabilité et du risque d'illiquidité).

BIBLIOGRAPHIE

ALTMAN, E.I. (1968):"Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *Journal of Finance*, Vol. 23, n°4, Septembre, pp. 589-609

ARGENTI, J. (1976): "Corporate Collapse : the causes and symptoms", *Holsted Press*, McGraw-Hill, London, 1st Edition.

ATAMER, T., CALORI, R. (1993) : "Diagnostic et décisions stratégiques", *Dunod*, Paris

BALCAEN, S. et OOGHE, H. (2006): "35 years studies on business failure: an overview of the classical statistical methodologies and their related problems", *The British Accounting Review*, n°38, pp. 63-93

BALCAEN, S. et OOGHE, H. (2006b): "The exit path of failing firms: Which factors determine the time to exit?", Avril, 55p.

BARNEY, J.B. (1991) : "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol.17, n°1, 1991, pp.99-120

BEAVER, W. (1966): “Financial Ratios as Predictors of Failure”, *Empirical Research in Accounting: Selected Studies,* Supplement to the Journal of Accounting Research, n°6, pp.71-87

BRILMAN, J. (1982) : “Le redressement d’entreprises en difficultés”, *Editions Hommes et Techniques*

CHAREST, G.; LUSZTIG, P. et SCHWAB, B. (1990): “Gestion financière”, *Editions du renouveau pédagogique*, Québec.

CRUTZEN, N. (2006): “Les modèles dynamiques représentatifs de la défaillance de l’entreprise : un état des théories en présence dans la littérature”, *Working Paper rédigé et présenté en vue de l’obtention du Diplôme d’Etudes Approfondies*, HEC-Ecole de Gestion de l’Université de Liège, Juin 2006

CYBINSKI, P. (2001), “Description, Explanation, Prediction : The evolution of Bankruptcy Studies ?”, *Managerial Finance*, Vol.27, n°4, pp.29-44

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, n°3, pp. 577-605.

DEHAENE, A.; DE VUYST, V.; OOGHE, H. (2001): “Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies**”,** *Long Range Planning,* Volume 34, Issue 3, Juin, pp. 383-398.

DE WIT, B. et MEYER, R. (2004) : “ Strategy : Process, Content, Context : an International Perspective”, *Thomson Learning,* 3rd Edition, 957p.

DIMITRAS, A.; ZANAKIS, S.; ZOPOUDINIS, C. (1996), “A survey of business failures with an emphasis on failure prediction methods and industrial applications”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 90, n°3, pp. 487-513.

GAZENGEL, A. et THOMAS, P. (1991): “ Les défaillances d’entreprises”, E.S.C.P., n°93-105, pp.1-35 dans LIEFHOOGHE, B. (1997) : “Causes et mécanismes des faillites d’entreprises : une synthèse bibliographique ”, *Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion*, n°189, pp. 1-45

GERARD, P. ; WINDEY, J. ; GREGOIRE, M. (1998): "Le concordat judiciaire et la faillite - Lois des 17 juillet et 8 août 1997", Les dossiers du journal des tribunaux, *Editions De Boeck et Larcier*, Bruxelles, 221p.

HAMBRICK, D. et D’AVENI, R. (1988): “Large Corporate Failures as Downward Spirals”, *Administrative Science Quarterly*, n°33, pp. 1-23

JAMINON, R. (1986) : “Facteurs explicatifs de faillites”, *Annales de Droit de Liège*, n°3, pp. 197-207

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D.P. (1996) : “Translating Strategy into Action : the Balanced Score Card”, *Harvard Business School Press*

KEASEY, K. et WATSON, R. (1987): “Non-financial symptoms and the prediction of small company failure : a test of the Argenti hypotheses”, *Journal of Business, Finance and Accounting*, Vol. 14, n°3, pp. 335-354

KOENIG, G. (1985): “ Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 84-92

LAITINEN, E.K. (1991) : “Financial ratios and different failure processes”, *Journal of Business, Finance and Accounting*, September, pp. 649-673

LAITINEN, E.K. (1992) : “Prediction of Failure of a Newly Founded Firm”, *Journal of Business Venturing 7*, pp. 323-340
LAITINEN, E.K. (1993) : “ Financial Predictors for Different Phases of the Failure Process”, *Omega International Journal of Management Science*, Vol.21, n°2, pp. 215-228.
LIEFHOOGHE, B. (1997) : “Causes et mécanismes des faillites d’entreprises : une synthèse bibliographique ”, *Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion*, n°189, pp. 1-45
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
MARCO, L. (1989): “La montée des faillites en France: 19ème et 20ème siècle”, *Editions L’Harmattan, Collection “Logiques Economiques”*, 1ère Edition, 191p.
MARTINET, A.C. (1988) : “Diagnostic stratégique”, *Vuibert*
MALECOT, J-F. (1981) : “Les défaillances : un essai d’explication”, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 10-19
MARION, A. (1993) ; “Le diagnostic d’entreprise”, *Economica*, Paris, 331p.
dans LIEFHOOGHE, B. (1997)
MELESE, J. (1979) : “ Approches systémiques des organisations : vers l’entreprise à complexité humaine”, *Hommes et Techniques*, Suresnes, 157p.
MILLER, D. et FRIESEN, P. (1977): “Strategy-making in context: Ten empirical archtypes“, *Journal of Management Studies*, 14, pp. 253-280
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”, *John Wiley and Sons*, 3rd Edition, New York, 790p.
OOGHE, H. ; VAN WYMEERSCH, C. (1986) : “Modèles prévisonnels de la faillite”, *Annales de Droit de Liège*, n°3, pp. 183-196
OOGHE, H. ; WAEYAERT, N. (2004): “Oorzaken van faling en falingspaden: Literatuur overzicht en conceptueel verklaringsmodel”, Economisch en Sociaal Tijdschrift, Vol. 57, n° 4, pp. 367-393.
OOGHE, H.; DE PRIJCKER, S. (2006): “Failure processes and causes of company bankruptcy : a typology”, *Working Paper*, Vlerick Leuven Gent Management School
PORTER, M.E. (1980) : “*Competitive Strategy : techniques for analyzing industries and competitors*”, Free Press, New York, 396p.
SHARMA, S. et MAHAJAN, V. (1980): “Early Warning Indicators of business failure”, *Journal of Marketing*, Vol.44, pp.80-89.
SHEPPARD, JP : « Strategy and Bankruptcy : an Exploration into Organizational Death”, *Journal of Management*, 1994, Vol. 20, No 4, 795-833
SHEPPARD, J.P.; CHOWDHURY, S. (2005) : “Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround”, Elsevier, Long Range Planning Journal, n°38, pp.239-260
STANLEY, D.T. et GIRTH, M. (1971), “Bankruptcy: Problem, Process, Reform”, *Brookings Institution*, p.110
THORNHILL, S. et AMIT, R. (2003) : “Learning about Failure : Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View, *Organization Science*, Vol.15, n°5, pp.497-509.

TOCK, T. (1985) : “Modèle intégré de gestion d’un portefeuille de débiteurs commerciaux sur base d’informations non bilantaire : Application au cas d’une compagnie d’assurance-crédit”, *Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix*, Namur

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”, chapitre de “Regards croisés sur l’usage des méthodes quantitatives en gestion” , J. Bair & V. Henry Eds, *Editions de l’Université de Liège.*

VAN CAILLIE, D. (2006) : “Elaboration d’une méthodologie d’évaluation du risqué de défaillance d’une enterprise : le modèle de l’index de déséquilibre”, *Note méthodologique*, C.E.P.E., HEC-Ulg, Janvier

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

VAN WYMEERSCH, C.; 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, n°172, 32p., Avril