

Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté: une étude exploratoire

N. Crutzen¹ et D. Van Caillie²

1. Introduction

La problématique de la défaillance de l'entreprise retient l'attention des chercheurs depuis de très nombreuses années (Fitz Patrick, 1932).

Marquée dans un premier temps du sceau de la seule prédiction de la défaillance financière des entreprises, cette recherche a profondément évolué au cours des 4 dernières décennies, intégrant progressivement une dimension plus organisationnelle à ses angles de recherche traditionnels.

Ainsi, depuis la fin des années 1970, une série de chercheurs ont abordé ce phénomène dans une perspective de prévention: au lieu de proposer, dans une perspective de prédiction, un diagnostic du risque de défaillance des entreprises à court terme (Altman, 1968), ils tentent de mieux comprendre la défaillance de l'entreprise afin de l'anticiper et de la prévenir, suivant en cela les préceptes de Argenti (1976), pour qui « seule une approche complète qui remonte jusqu'aux causes fondamentales de la défaillance et qui explique comment les événements se sont enchaînés permet réellement une anticipation et une prévention de ce phénomène ».

Après avoir examiné le contenu et les enseignements des recherches inscrites dans une perspective de prévention de la défaillance, force est de constater que peu d'entre elles mettent en évidence une typologie des entreprises en difficulté et, a fortiori et de manière dynamique, une série de trajectoires expliquant comment ces entreprises entrent et évoluent au sein d'un profil particulier de défaillance.

Par ailleurs, aucune recherche ne semble proposer une typologie focalisée sur les petites et moyennes entreprises (PME) en difficulté alors que l'importance que revêt l'étude de la défaillance de ce type d'entreprises est démontrée massivement dans la littérature

¹ Chercheuse-Doctorante, Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège Rue Louvrex 14, 4000 Liège (Belgique), ncrutzen@ulg.ac.be

² Professeur, Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège Rue Louvrex 14, 4000 Liège (Belgique), D.VanCaillie@ulg.ac.be

(Cochran, 1981; Wichman, 1983; Bates et Nucci, 1989). En effet, ces entreprises occupent une place considérable dans le paysage économique tant européen (99% des entreprises de l'Union Européenne) qu'américain (Birch, 1987) et elles contribuent donc fortement à la création d'emplois et à la dynamisation du paysage économique régional. Par ailleurs, le secteur de la PME est d'une grande volatilité et le taux de défaillance de ce type d'entreprise est relativement important (Birch, 1987; Julien, 2005), notamment en raison de ses caractéristiques particulières. Plus concrètement, comme le soulignent Julien (2005) et Van Caillie *et al.* (2006), généralement sous l'influence d'un entrepreneur « homme-orchestre », la PME est une entité organisationnelle de « petite » taille, ce qui induit un faible volume d'emplois directs générés, un faible volume de ressources techniques et immatérielles disponibles, un faible volume de ressources financières engagé, comparativement aux grandes entreprises. Cette petite taille induit un système de gestion peu complexe et souvent peu formalisé (Van Caillie, 2001), une coordination des processus et activités qui y sont déployés (au sens de Lorino, 1991) relativement simple et une forte dépendance à l'égard des principaux acteurs de son environnement. Plus précisément, Julien (2005) affirme qu'une distinction entre les PME, à savoir les micros, les petites et les moyennes entreprises (Commission Européenne, 2007) est importante car les moyennes entreprises ont un fonctionnement proche des grandes entreprises (plus de formalisation, de décentralisation, de niveaux hiérarchiques, etc.) et car l'impact des facteurs humains et psychologiques y est moindre. Partant de ce constat, notre étude exploratoire est focalisée sur les micros et petites entreprises qui semblent avoir plus de spécificités par rapport aux grandes entreprises (petite taille, place prépondérante de l'entrepreneur, organisation des processus et activités relativement simple, processus de décision centralisée, etc.)

Après un examen de la littérature sur la prévention des défaillances d'entreprises, nous constatons que peu de recherches proposent une typologie (statique ou dynamique) des entreprises en difficulté et qu'aucune d'entre elles ne se focalisent réellement sur les PME; alors que la littérature démontre que la défaillance de ce type d'entreprises est importante et particulière.

Conscients de ces lacunes, le présent article propose, à partir d'une analyse exploratoire, une typologie des micros et petites entreprises en difficulté, matérialisée par sept catégories d'entreprises en difficulté affichant un profil de défaillance spécifique.

Cet article est structuré comme suit:

Après avoir clarifié quelques concepts-clés liés à la thématique de la défaillance des entreprises dans une première partie, la seconde partie présente le cadre théorique dans lequel s'inscrit la présente recherche. En particulier, les études proposant une typologie (statique ou dynamique) y sont exposées. Ensuite, les principaux éléments du cadre opératoire de cette étude exploratoire sont présentés en montrant qu'elle repose sur un échantillon de 50 micros et petites entreprises en difficulté et qu'elle est principalement fondée, comme le préconise Mayer et Ouellet (1991), sur l'analyse du contenu de 50 entretiens organisés au Tribunal de Commerce entre un juge consulaire et les dirigeants de ces entreprises. Dans une quatrième partie, les résultats de notre analyse sont présentés. Plus précisément, après avoir exposé la typologie statique des micros et petites entreprises en difficulté qui émerge de notre analyse de contenu et après l'avoir mise en relation avec

les caractéristiques intrinsèques des entreprises de notre échantillon, nous la comparons in fine aux enseignements des recherches précédentes sur le sujet. Cette comparaison montre que nos résultats sont cohérents avec la littérature et que le fait d'avoir focalisé notre recherche sur les micros et petites entreprises semble avoir un impact sur les résultats obtenus. Finalement, la conclusion de notre étude ainsi que ses principales limites sont présentées.

2. Une clarification de quelques concepts-clés

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

2.1 Le concept de défaillance

Dans une perspective de prévention des défaillances, une définition relativement large de ce concept, qui permet d'appréhender le pourquoi origine et le comment processus de la défaillance, paraît souhaitable. En effet, une entreprise ne passe pas d'un état de non défaillance à un état de faillite d'une manière soudaine (Luoma et Laitinen, 1991): si aucune action corrective n'est prise pour redresser sa situation, l'entreprise défaillante s'enfonce dans une spirale de défaillance plus ou moins longue qui se matérialise par la détérioration croissante de la situation organisationnelle et financière de l'entreprise et qui 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 liquidité¹. Quelques grandes étapes communes peuvent être identifiées dans le processus de défaillance de toute entreprise: l'origine de la défaillance, l'apparition et la détérioration des symptômes de défaillance, le passage au rouge des clignotants et la faillite de l'entreprise (Crutzen et Van Caillie, 2007).

Ainsi, plus concrètement, trois catégories principales d'entreprises défaillantes peuvent être retenues en fonction de leur avancement dans le processus de défaillance.

Premièrement, une « entreprise défaillante » est une entreprise qui n'arrive pas à anticiper, à reconnaître, à éviter, à neutraliser et/ou à s'adapter à des pressions internes et externes qui menacent sa survie à long terme (Weitzel et Jonsson, 1989). Il s'agit d'une entreprise qui se situe dans la première étape du processus de défaillance car cette situation de « non performance » n'est pas encore observable en externe.³

Deuxièmement, si aucune action n'est entreprise pour redresser la situation de l'entreprise défaillante, cette dernière continue à s'enfoncer dans la spirale de la défaillance. Son organisation et sa structure sont toujours plus détériorées. Cette dégradation croissante de

³ Le mode de sortie hors de ce processus de défaillance n'est pas uniquement constitué par la faillite juridique. Il peut aussi se matérialiser par une scission, par une absorption ou par tout autre montage juridique conduisant à l'abandon de l'habit juridique initial de l'entreprise (Balcaen et Ooghe, 2006b).

la situation interne de l'entreprise se traduit, à partir d'une période de temps variable selon les cas, par l'apparition, et ensuite par la détérioration, des symptômes de défaillance (dégradation des indicateurs financiers, notamment). L'entreprise passe alors du stade d'entreprise défaillante au stade d' « entreprise en difficulté » car elle peut être reconnue comme tel par des observateurs externes.

Troisièmement, une « entreprise en état de faillite » est une entreprise en difficulté dont la situation organisationnelle et financière est fortement détériorée: les symptômes de défaillance sont passés au rouge et la solvabilité ainsi que la liquidité de l'entreprise sont affectées de manière critique.

2.2 Le concept de trajectoire de défaillance

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

2.3 Le concept de profil de défaillance

Proposer une typologie des entreprises en difficulté revient à mettre en évidence différentes catégories statiques (à un instant donné) d'entreprises en difficulté, chaque catégorie réunissant les entreprises ayant un profil de défaillance similaire (c'est-à-dire présentant des caractéristiques formelles semblables²).³ Implicitement, ceci suppose qu'un lien étroit existe entre la notion statique de profils de défaillance et la notion dynamique de trajectoires de défaillance. Comme Argenti (1976) et Ooghe et De Prijcker (2006), nous retenons donc qu'une entreprise en difficulté évolue sur une trajectoire de défaillance spécifique en fonction du profil de défaillance auquel elle appartient.

3. Cadre conceptuel⁴

Après un examen approfondi de la littérature portant sur le phénomène de la défaillance de l'entreprise, Crutzen et Van Caillie (2007a) rappellent que deux grandes perspectives de recherche portant sur la défaillance de l'entreprise peuvent être distinguées, à savoir la perspective prédictive (la prédiction) et la perspective préventive (la prévention).

Dans la mesure où la prédiction permet essentiellement un diagnostic à court terme du

⁴ Dans la littérature, les traits retenus pour déterminer des profils d'entreprises défaillantes ou en difficulté sont généralement les causes de la défaillance et les caractéristiques des entreprises (âge, taille et secteur d'activités) ³Dans la suite de la présente contribution, nous utilisons uniquement le terme de « profils d'entreprises en difficulté » lorsque nous faisons référence à la notion de « catégories d'entreprises en difficulté ayant un profil de défaillance spécifique ».

niveau de risque de défaillance (qui ne constitue pas notre objet de recherche), nous focalisons notre attention sur les recherches inscrites dans une perspective de prévention des défaillances. Fondamentalement, l'objectif de ces dernières est de comprendre et d'expliquer ce phénomène ainsi que de proposer des solutions pour anticiper la défaillance ou pour redresser la situation de l'entreprise défaillante. A l'analyse, deux types de recherches préventives peuvent être distingués: les recherches statiques et les recherches dynamiques. D'une part, les études statiques portent sur l'identification et l'analyse des facteurs de défaillance de l'entreprise sans apporter aucune précision quant à la chronologie des événements (Koenig, 1985; Thornhill et Amit, 2003). D'autre part, les études dynamiques mettent en évidence un ou plusieurs modèles présentant différentes étapes successives par lesquelles passent les entreprises défaillantes (Argenti, 1976; Laitinen, 1991).

Malheureusement, jusqu'à présent, le courant de recherche consacré à la prévention de défaillance de l'entreprise a reçu relativement peu d'échos (Van Caillie, 2006) et connaît des limites importantes (Balcaen et Ooghe, 2006; Crutzen et Van Caillie, 2007a). En particulier, peu de recherches statiques ou dynamiques ont été consacrées respectivement à l'identification de différents profils d'entreprises défaillantes ou à la mise en évidence de différentes trajectoires-types de défaillance (Crutzen et Van Caillie, 2007a) alors qu'il est clair que toutes les entreprises ne se comportent pas de la même manière lorsqu'elles sont défaillantes (Argenti, 1976; Laitinen, 1991).

A ce jour, seules quatre contributions semblent proposer ce type d'enseignements: les travaux d'Argenti (1976), de Malecot (1981), de Thornhill et Amit (2003) et ceux de Ooghe et De Prijcker (2006).

D'une part, Malecot (1981) et Thornhill et Amit (2003) proposent différents profils (statiques) d'entreprises défaillantes.

En 1981, Malecot propose quatre profils (scénarios) d'entreprises défaillantes en fonction de l'origine de leur défaillance.

- Le premier profil regroupe les « canards boiteux »: des entreprises dépassées tant du point de vue technologique (taux d'investissement faible) que du point de vue commercial ou économique (stagnation, voire chute du chiffre d'affaires).
- Le deuxième profil concerne les entreprises qui ont insuffisamment diversifié leur(s) activité(s), leurs clients ou leurs fournisseurs.
- Le troisième profil rassemble les entreprises défaillantes en raison d'une réaction trop tardive ou inadaptée/mal dirigée.
- Le quatrième profil regroupe les entreprises qui connaissent des difficultés du fait d'une croissance déséquilibrée de leur structure financière.

Alors que Malecot détermine ses profils en fonction de l'origine de la défaillance, plus récemment, Thornhill et Amit (2003) font le lien entre l'âge de l'entreprise et les raisons

expliquant sa défaillance et ils mettent en évidence deux profils d'entreprises défaillantes.

- Le premier profil concerne les jeunes entreprises défaillantes en raison d'un manque de compétences en gestion et, particulièrement, en raison d'un manque de capacités en gestion financière. Depuis la création de l'entreprise, en raison de ces déficiences, les dirigeants n'ont jamais réussi à développer des ressources stratégiques créatrices de valeur et, ainsi, ils n'ont jamais réussi à se créer une position stratégique/concurrentielle viable. Beaucoup de chercheurs attribuent aux jeunes entreprises un risque élevé de défaillance, communément appelé, dans la littérature anglophone, « Liability of newness » (Stinchcombe, 1965; Argenti, 1976).
- Le deuxième profil concerne la défaillance des entreprises plus âgées qui ont réussi à se créer une position stratégique viable dans le passé mais qui n'arrivent pas à maintenir cette position car elles ne sont pas/plus capables de s'adapter à la demande de leur environnement changeant (rigidité, inertie et manque de flexibilité).

D'autre part, Argenti (1976) et Ooghe et De Prijcker (2006) mettent en évidence plusieurs trajectoires dynamiques de défaillance reliées à des profils spécifiques d'entreprises défaillantes.

Argenti (1976) propose trois profils d'entreprises défaillantes.

- Le premier profil regroupe les petites entreprises nouvellement créées qui ont une performance médiocre depuis leur origine et qui ne décollent jamais. Elles disparaissent généralement dans les cinq ans après leur création. Selon Argenti, il s'agit du profil de défaillance de loin le plus commun.
- Le second profil concerne les entreprises relativement jeunes qui ont décollé mais qui chutent brutalement suite à une croissance trop rapide. Cette seconde catégorie d'entreprises défaillantes regroupe également des entreprises relativement jeunes mais ces dernières survivent en moyenne plus longtemps que les entreprises ayant un profil de défaillance de type 1 (en moyenne 10 ans).
- Le troisième profil rassemble les entreprises matures qui réussissent/survivent depuis des années mais qui sont devenues rigides et qui ne savent plus répondre de manière adéquate aux changements dans leur environnement.

En 2006, Ooghe et De Prijcker affinent les enseignements d'Argenti (1976) sur base d'une étude de 12 cas d'entreprises défaillantes. Ils proposent d'ajouter un profil supplémentaire afin de prendre en compte la défaillance d'entreprises établies pour lesquelles la croissance n'est envisagée que des années après leur création. Par rapport aux entreprises du profil 2 d'Argenti (1976), ces entreprises ont des moyens financiers suffisants et les dirigeants sont motivés à faire croître l'entreprise. L'expansion est dans un premier temps un succès. Cependant, suite à ce succès, les dirigeants deviennent trop confiants et perdent toute vision réaliste de la situation financière de leur entreprise. Les problèmes sont minimisés, les dirigeants prennent toujours plus de risques et augmentent l'endettement de l'entreprise. Vu que la société croît, ils ne sont plus capables de tout contrôler et les

résultats sont finalement bien en dessous de leurs attentes.

Partant du constat que, à l'heure actuelle, seules quatre études proposent une typologie (statique ou dynamique) des entreprises défaillantes et qu'aucune d'entre elles ne se focalisent réellement sur les micros et petites entreprises malgré l'importance que revêt l'étude de leur défaillance, l'objectif de cette contribution est de mettre en évidence, sur base d'une étude exploratoire de 50 cas, une série de profils (statiques) de micros et petites entreprises défaillantes. Ultérieurement, nous tenterons de compléter ces profils via une approche dynamique: nous nous focaliserons donc sur l'identification de trajectoires spécifiques de défaillance dans un futur papier.

4. Méthodologie

L'approche retenue est une approche inductive qualitative, fondée principalement sur l'observation de 50 entretiens au Tribunal de Commerce de Liège entre un juge consulaire et le(s) dirigeant(s) (et éventuellement ses conseillers) d'une entreprise en difficulté.

4.1 Echantillon

4.1.1. Quel échantillon ?

Notre recherche exploratoire est basée sur un échantillon aléatoire de 50 micros et petites entreprises (de formes juridiques diverses) ayant été convoquées à une séance d'enquêtes commerciales par le service d'enquêtes commerciales du Tribunal de Commerce de Liège entre septembre et décembre 2006. (Annexe 1: Caractéristiques de l'échantillon)

4.1.2. Le service d'enquêtes commerciales

Avant d'expliquer pourquoi nous avons choisi cet échantillon, il nous semble nécessaire de résumer le rôle et le fonctionnement du service d'enquêtes commerciales du Tribunal de Commerce (Bayard et Lonhienne, 2003).

Les services d'enquêtes commerciales ont été instaurés en 1997 par le Législateur pour suivre en amont la situation des entreprises en difficulté. Ils sont organisés en chambres et séances et ils détectent les entreprises en difficulté sur base de clignotants. Concrètement, les services d'enquêtes commerciales sont organisés de la manière suivante (différentes phases de l'enquête commerciale).

Dans un premier temps, le service administratif collecte des données sur toutes les entreprises de l'arrondissement judiciaire pour lequel le Tribunal de Commerce est compétent. Trois types de données sont récoltées:

- Les données prévues par la loi relative au concordat judiciaire telles que le tableau des protêts, les jugements de condamnation par défaut et les jugements contradictoires ainsi que la liste des entreprises qui n'ont plus versé les

cotisations de sécurité sociale ainsi que la TVA et le précompte professionnel depuis deux trimestres.

- Les données prévues par d'autres législations telles que les avis de saisie et les comptes annuels.
- D'autres données telles que les décisions judiciaires, les dénonciations du parquet et les doléances émanant des créanciers.

Ensuite, en fonction de critères spécifiques⁴, un dossier de dépistage est ouvert. Il est examiné d'office par la chambre d'enquête sans que les dirigeants des entreprises ne soient présents. Jusqu'à cette étape, seuls les symptômes de la défaillance de l'entreprise sont analysés (indicateurs financiers, plaintes des créanciers, etc). La chambre prend ensuite une décision:⁵ soit de classer le dossier, soit de le transmettre directement au parquet pour une citation en faillite, soit de convoquer les dirigeants de l'entreprise lors d'une séance d'enquête car elle estime que le dossier nécessite de plus amples développements. A ce titre, un juge enquêteur est désigné.

Finalement, en fonction de la décision de la chambre, les responsables de l'entreprise peuvent donc être invités à se présenter à une séance d'enquête devant un juge. Au cours de cette entretien, le pourquoi, le comment de la défaillance ainsi que les possibilités de redressement de la situation de l'entreprise sont évoqués. L'enquête se termine par la décision du juge qui décide, soit de classer le dossier, soit de donner à l'entreprise un délai afin que des actions correctives soient mises en oeuvre, soit, dans le pire des cas, de transmettre le dossier au parquet afin de citer l'entreprise en faillite.

4.1.3. Pourquoi cet échantillon?

Il est très difficile d'accéder aux informations sur les causes, les conséquences directes ainsi que sur l'enchaînement des événements qui sont à l'origine de la défaillance de l'entreprise car il s'agit d'une détérioration de la situation organisationnelle de l'entreprise, uniquement observable en interne dans un premier temps. Il est donc difficile, voire impossible, de détecter les entreprises défaillantes lorsqu'elles sont toujours dans les premières étapes du processus de défaillance si l'on a pas accès aux données internes de ces entreprises (Hambrick et D'Aveni, 1988; Weitzel et Jonsson, 1989).

De plus, même si, dans un second temps, cette dégradation croissante de la situation organisationnelle de l'entreprise devient détectable par des observateurs externes, notamment via la détérioration d'indicateurs financiers clés dans les comptes annuels, il n'est pas toujours aisé de connaître l'origine (toujours organisationnelle) de cette défaillance (Hambrick et D'Aveni, 1988). En effet, les dirigeants ont généralement des difficultés à parler librement des causes à l'origine de la défaillance de leur entreprise, qu'ils considèrent comme une défaite personnelle. De plus, ils n'ont généralement pas le temps (ou ne voient pas l'intérêt) de parler de la défaillance de leur entreprise avec des chercheurs scientifiques car leur seul souci/intérêt est la survie de leur entreprise (Weitzel et Jonsson, 1989).

⁵ Une présentation détaillée de ces critères n'est pas l'objet de notre article, voir Bayard et Lonhienne (2003).

Conscients de cette difficulté pour avoir accès à des informations sur l'origine de la défaillance des entreprises, nous avons eu l'opportunité, via un partenariat avec le Tribunal de Commerce de Liège, d'assister aux séances d'enquêtes commerciales au cours desquelles les dirigeants d'entreprises en difficulté (et leurs conseillers éventuels) sont amenés à expliquer

devant un juge consulaire le pourquoi et le comment de la défaillance de leur entreprise. Dans le cadre de notre recherche sur la prévention des défaillances, ces séances sont des sources d'informations très riches.

4.1.4. Remarque liée l'échantillon

21 entreprises sur les 50 ont 5 ans ou moins lorsqu'elles sont convoquées aux séances d'enquêtes commerciales. Ce nombre nous semble cohérent avec la littérature. En effet, beaucoup de chercheurs affirment que les entreprises ont un risque de défaillance plus important lorsqu'elles sont jeunes (Stinchcombe, 1965; Argenti, 1976; Thornhill et Amit, 2003).

4.2 Collecte des données

Afin d'être cohérents avec les études précédentes qui précisent que les causes à l'origine des difficultés des entreprises et que la trajectoire empruntée par l'entreprise défaillante diffèrent en fonction des caractéristiques des entreprises (Argenti, 1976; Thornhill et Amit, 2003; Ooghe et De Prijcker, 2006), nous avons choisi de collecter des informations sur les caractéristiques intrinsèques (âge, taille et secteur d'activités) et sur l'origine de la défaillance des entreprises pour déterminer les profils d'entreprises en difficulté. Ayant d'office accès au premier type d'informations (données publiques officielles), lors des entretiens, nous avons surtout collecté des données sur l'origine de la défaillance de l'entreprise.

Pour récolter des informations pertinentes, nous avons assisté à 50 séances d'enquêtes commerciales organisées au Tribunal de Commerce de Liège entre septembre et décembre 2006. Ces entretiens, d'une durée de 30 à 45 minutes, entre un juge consulaire et le(s) dirigeant(s) de l'entreprise convoquée (et éventuellement leurs conseillers: avocats, comptables, consultants) sont strictement confidentiels et relativement sensibles. En effet, les dirigeants des entreprises en difficulté sont souvent stressés et appréhendent le fait de devoir se rendre au Tribunal. Par ailleurs, ils ont souvent des difficultés à reconnaître et à parler des problèmes rencontrés par leur entreprise. Pour ces raisons, nous n'avons pas eu la possibilité d'intervenir au cours des entretiens ni d'enregistrer les conversations. Nous nous sommes ainsi limités à écouter les entrevues tout en prenant les notes les plus complètes possibles.

Concrètement, la collecte de nos données s'est déroulée en trois étapes.

Dans un premier temps, nous préparions l'entretien avec le juge en analysant les points principaux du dossier ainsi que les comptes annuels de chaque entreprise. Une première

discussion avec le juge sur les causes potentielles de la défaillance de l'entreprise avait ensuite lieu.

Dans un second temps, l'entretien entre le juge et les responsables de l'entreprise se déroulait. Nous écoutions ainsi l'interview en prenant le plus de notes possibles.

Dans un troisième temps, nous faisons un bilan de la séance avec le juge.

Il faut cependant mentionner que les données récoltées peuvent être affectées par la subjectivité du juge, des dirigeant(s) et du chercheur. Afin de limiter cette subjectivité, nous avons multiplié le nombre de cas observés autant que possible et, dans la perspective d'une future triangulation (Yin, 1988), nous avons également récolté, pour chaque entreprise, une série d'informations financières telles que les bilans, les comptes de résultats et l'évolution des ratios principaux via la base de données financières « Belfirst E.

4.3 Analyse des données

Nos données ont été analysées selon les principes de l'analyse de contenu présentés par Mayer et Ouellet (1991).

5. Résultats

Les résultats de l'étude sont organisés en trois étapes.

Premièrement, cette étude met en évidence 7 profils (approche statique) de micros et petites en difficulté, en fonction des causes de leur défaillance.

Ensuite, ces profils sont mis en relation avec les caractéristiques intrinsèques des entreprises de l'échantillon afin de voir si certains profils sont liés à un type particulier d'entreprises en difficulté.

Finalement, la typologie émergeant de cette analyse exploratoire est comparée aux typologies précédentes (Argenti, 1976; Malecot, 1981; Thornhill et Amit, 2003 et Ooghe et De Prijcker, 2006).

5.1 Vers une typologie des entreprises défaillantes en fonction de l'origine de leurs difficultés

Généralement, la défaillance d'une entreprise n'est pas le résultat d'un seul élément déclencheur: cette dernière est généralement la résultante de la combinaison de plusieurs facteurs (Newton, 1985). Il est donc possible d'identifier des causes fondamentales et des causes secondaires de défaillance. Dans cette étude, seules les causes fondamentales sont retenues.

Sept profils de défaillance d'entreprises en difficulté émanent de notre analyse exploratoire et, plus précisément, ces profils peuvent être regroupés en deux catégories:

les profils dominants, qui concernent au moins 25% des entreprises de l'échantillon, et les profils mineurs, qui rassemblent au maximum 10 % des cas.

5.1.1. Profils dominants

Profil 1: les entreprises en difficulté suite à un ou plusieurs chocs externes (12 entreprises sur 50)

Ce premier profil regroupe les entreprises qui ont des difficultés importantes suite à un ou différents chocs externes alors qu'elles avaient des performances allant de bonnes à très moyennes avant ce ou ces événements.

Deux types de chocs externes peuvent être distingués.

D'une part, la perte (défaillance, fin de collaboration, etc.) ou les pressions exercées par un partenaire commercial (fournisseur ou client généralement) dont l'entreprise est fortement dépendante.

D'autres part, les pressions provenant de l'environnement macro-économique ou concurrentiel de l'entreprise.

Néanmoins, comme souligné par Ooghe et Waeyaert (2004), la défaillance de ces entreprises est originellement liée à des manquements internes tels qu'une mauvaise anticipation de l'évolution de l'environnement de l'entreprise, un manque de veille concurrentielle ou stratégique, un manque de précautions ou une mauvaise stratégie commerciale.

Profil 2: les entreprises avec des performances médiocres depuis leur création (21 entreprises sur 50)

Ce deuxième profil rassemble les entreprises défailtantes depuis leur création: elles ont des performances médiocres depuis leur origine car l'éventail de compétences en gestion disponibles au sein de l'entreprise n'est pas suffisant, notamment suite au manque de formation ou d'expérience des dirigeants.

Deux catégories d'entreprises défailtantes depuis leur origine doivent être distinguées.

La première catégorie rassemble les entreprises créées par des « techniciens purs», à savoir des personnes qui ont des compétences largement insuffisantes pour gérer une organisation. L'éventail de compétences en gestion disponible au sein de ces entreprises est souvent limité à un ou deux domaines de la gestion. D'après notre analyse, la gestion commerciale de l'entreprise est souvent satisfaisante mais des lacunes importantes sont constatées en matière de gestion stratégique, financière et opérationnelle de l'entreprise. Par ailleurs, dans ces entreprises, les responsables sont généralement incapables de contrôler leur entreprise et d'anticiper son évolution future ainsi que celle de son environnement.

La deuxième catégorie regroupe les entreprises défailtantes depuis leur création car les fondateurs ont mal diagnostiqué la manière dont les événements allaient se dérouler une fois l'entreprise créée (manque de capacité d'anticipation, business plan inadapté, irréaliste): D'une part, certains fondateurs, trop ambitieux lors des phases de pré-crédation, ont surestimé le chiffre d'affaires réalisable et ils ont donc créé une société avec une structure trop lourde par rapport à ses possibilités sur le marché (trop de personnel, diversification trop grande, bâtiments trop importants, par exemple).

D'autre part, certains fondateurs ont créé une entreprise alors qu'il n'y avait pas de marché ou plus de place sur le marché pour cette entreprise.

5.1.2. Profils mineurs

Profil 3: les entreprises en difficulté suite à la mauvaise gestion de leur croissance (5 entreprises sur 50)

Ce troisième profil regroupe les entreprises au sein desquelles la question de la croissance a été mal gérée. Suite à l'accroissement de l'envergure de leurs activités et dans l'attente de développements futurs, les dirigeants ont agrandi ou alourdi la structure de leur entreprise. Ces transformations peuvent poser problème dans certains cas.

D'une part, certains dirigeants n'arrivent pas à gérer convenablement cette structure plus lourde et plus formalisée: ils étaient habitués à gérer une petite structure qu'ils maîtrisaient mais ils ont des difficultés à contrôler une structure plus lourde.

D'autre part, l'accroissement du volume des activités peut être uniquement ponctuel ou, dans certains cas, même si la société s'est bien développée pendant plusieurs années, la situation peut s'inverser alors que les dirigeants n'avaient pas anticipé ce changement (évolution de la demande des clients suite à des changements dans l'environnement concurrentiel, par exemple). Les dirigeants se retrouvent alors avec une structure beaucoup trop lourde à gérer (et à financer) par rapport au rendement des activités de l'entreprise.

Profil 4: les entreprises qui s'éteignent petit à petit suite au manque de dynamisme et à la perte de motivation de leurs membres (2 entreprises sur 50)

Ce quatrième profil englobe les entreprises qui survivent depuis des années et qui connaissent des difficultés car leurs membres se reposent sur leurs acquis. En fait, vu que la société existe depuis des années, une sorte d'inertie s'est installée dans la société: établissement de procédures rigides, pas de remise en question des stratégies précédentes, etc. On note notamment un manque de dynamisme au niveau commercial, un manque de précision au niveau de la gestion financière ainsi qu'un manque de contrôle au niveau de l'organisation des activités de la société.

Profil 5: les entreprises en difficulté suite à des problèmes personnels (2 entreprises sur 50)

Ce cinquième profil concerne les entreprises en difficulté suite à des problèmes d'ordre

privé qui empêchent le bon fonctionnement ou la gestion optimale de la société. Par exemple, le gérant n'est plus capable de travailler convenablement suite à une maladie ou à des problèmes personnels tels un divorce et personne n'est capable de le remplacer pendant cette période de temps.

Profil 6: les entreprises en difficulté car les intérêts (personnels ou professionnels) des dirigeants divergent des intérêts de la société (5 entreprises sur 50)

Ce sixième profil rassemble les entreprises dirigées par des personnes qui recherchent (au travers de cette entreprise) des intérêts qui divergent des intérêts de la société. Ainsi, leur but n'est pas principalement le bon fonctionnement, voire le développement de la société.

Deux types d'entreprises en difficulté peuvent être distingués au sein de ce sixième profil. D'une part, l'étude exploratoire met en évidence des entreprises en difficulté menées par des dirigeants qui recherchent uniquement leur enrichissement personnel: ils ponctionnent une (grande) partie de l'argent nécessaire au bon fonctionnement de la société à des fins privées (notamment via un compte courant à l'actif important ou via des rémunérations importantes alors que l'activité de l'entreprise ne le permet pas)

D'autre part, ce sixième profil comprend les entreprises menées par des dirigeants qui ne recherchent ni les intérêts de la société, ni un enrichissement personnel mais qui, par exemple, utilisent la société pour servir les intérêts d'une autre organisation.

Nous avons choisi d'associer à ce sixième profil les entreprises en difficulté suite à une fraude (un redressement fiscal suite à un recours au travail au noir, par exemple). En effet, nous estimons que, dans le cas d'une fraude, les dirigeants ont « consciemment » nui aux intérêts de la société.

Profil 7: les entreprises en difficulté suite à une mauvaise gestion de leur transmission (3 entreprises sur 50)

Le dernier profil qui ressort de notre analyse exploratoire concerne les entreprises qui connaissent des difficultés suite à leur transmission (familiale ou non). Deux cas de figure peuvent être distingués.

Premièrement, le repreneur est inexpérimenté et incapable de gérer la société. En fait, la reprise de la société a été mal anticipée et mal préparée.

Deuxièmement, le repreneur se rend compte qu'il a repris une société avec des « cadavres dans les placards » qu'il n'avait pas détectés avant la reprise, soit parce qu'il avait fait un mauvais diagnostic, soit parce que certaines informations lui avaient volontairement été cachées (bilans retravaillés, etc.) par les dirigeants précédents (escroquerie).

Il est important de mentionner que les profils 2, 3 et 4 ont volontairement été présentés successivement car ils peuvent être mis en relation avec une métaphore très fréquemment utilisée en sciences de gestion: la métaphore biologique de l'organisme vivant (Adizes,

1988; Robbins, 1990). Certains auteurs considèrent que l'entreprise développe un cycle de vie, caractérisé par quelques étapes auxquelles peu d'entreprises échappent et déterminé par de multiples facteurs internes et externes tels que la taille du marché et le portefeuille de ressources qui lui sont accessibles (Van Caillie, 2001). Chaque étape importante est considérée comme une période de « crise » au cours de laquelle la survie de l'entreprise est menacée.

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

La première période correspond à la phase de création et de démarrage de l'entreprise durant laquelle elle doit réussir à s'imposer à son environnement en proposant un couple « produit-marché » adapté à la demande de l'environnement. Le profil 2 correspond aux entreprises en difficulté car elles ne sont pas parvenues à surmonter cette première période de « crise ».

Une fois que l'entreprise s'est imposée à son marché, une deuxième « crise existentielle » a fréquemment lieu: doit-elle se satisfaire de son sort ou adopter une stratégie délibérée et active de croissance ? Les entreprises qui ne parviennent pas à gérer cette crise liée à la croissance de l'entreprise ont un profil de défaillance de type 3.

Finalement à cette phase de croissance ou de stabilisation succède inévitablement, un jour ou l'autre, une phase de maturité. Si elle est mal gérée et si l'entreprise ne parvient plus à s'adapter aux pressions de son environnement, cette phase de maturité fait rapidement place à une phase de déclin progressif de l'entreprise (profil 4).

5.2. Liens entre les sept profils et les caractéristiques intrinsèques des entreprises défaillantes

Sur base de la littérature (Argenti, 1976; Ooghe et De Prijcker, 2006), trois caractéristiques des entreprises en difficulté ont été prises en considération: l'âge de l'entreprise lorsqu'elle a été convoquée au Tribunal de Commerce de Liège; le secteur d'activités auquel elle appartient et sa taille (en termes d'effectifs).

Premièrement, en ce qui concerne l'âge des entreprises, nous avons retenu trois bornes: les entreprises de moins de 5 ans - afin d'être cohérents avec la littérature qui affirme que les jeunes entreprises sont plus vulnérables (Thornhill et Amit, 2003) -; les entreprises de moins de 15 ans que nous considérons comme des entreprises d'un âge moyen et les entreprises de plus de 15 ans que nous identifions comme des entreprises matures.

Deuxièmement, en ce qui concerne les secteurs d'activités de l'entreprise, sur base des travaux de Van Wymeersch et Wolfs (1996), nous avons choisi de rester assez général et nous distinguons trois secteurs d'activités: le secteur commercial, le secteur industriel et le secteur des services.

Finalement, en ce qui concerne la taille, nous nous sommes basés sur la nouvelle définition des Petites et Moyennes Entreprises de la Commission Européenne qui est en vigueur depuis le 8 mai 2007. Lorsque l'on tient compte uniquement de l'effectif des

entreprises, les bornes retenues sont les entreprises de moins de 10 personnes (micros entreprises) et les entreprises de moins de 50 personnes (les petites entreprises).

Tableau 1: Relation entre les causes de défaillance des entreprises et leurs caractéristiques

Profils	Age	Secteur		Taille		Total	
1	Moins de 5 ans	1	Industrie	2	Moins de 10 personnes	11	12
	Moins de 15 ans	6	Commerce	7	Entre 10 et 50 personnes	1	
	Plus de 15 ans	5	Service	3			
2	Moins de 5 ans	13	Industrie	6	Moins de 10 personnes	19	21
	Moins de 15 ans	5	Commerce	12	Entre 10 et 50 personnes	2	
	Plus de 15 ans	3	Service	3			
3	Moins de 5 ans	2	Industrie	2	Moins de 10 personnes	3	5
	Moins de 15 ans	2	Commerce	2	Entre 10 et 50 personnes	2	
	Plus de 15 ans	1	Service	1			
4	Moins de 5 ans		Industrie	2	Moins de 10 personnes	1	2
	Moins de 15 ans		Commerce		Entre 10 et 50 personnes	1	
	Plus de 15 ans	2	Service				
5	Moins de 5 ans		Industrie		Moins de 10 personnes	2	2
	Moins de 15 ans	1	Commerce	1	Entre 10 et 50 personnes		
	Plus de 15 ans	1	Service	1			
6	Moins de 5 ans	2	Industrie	1	Moins de 10 personnes	5	5
	Moins de 15 ans	2	Commerce	2	Entre 10 et 50 personnes		
	Plus de 15 ans	1	Service	2			
7	Moins de 5 ans		Industrie	1	Moins de 10 personnes	1	3
	Moins de 15 ans	1	Commerce	2	Entre 10 et 50 personnes	2	
	Plus de 15 ans	2	Service				
TOTAL		50		50		50	50

Lorsque l'on analyse ce tableau, force est de constater que peu de tendances se dessinent en termes de liens entre les caractéristiques des entreprises et leur profil de défaillance. En effet, en ce qui concerne les profils 1, 3, 5, 6 et 7, notre échantillon ne nous permet pas de mettre en évidence des liens significatifs entre les causes de défaillance et les caractéristiques des entreprises en difficulté. Il semble néanmoins que des relations peuvent être identifiées entre les profils 2 et 4 et les caractéristiques des entreprises appartenant à ces profils.

D'une part, le profil 2 concerne majoritairement les jeunes entreprises de moins de 5 ans

(13 sur 21). Ces résultats nous semblent cohérents avec la description de ce profil. En effet, ces entreprises étant mal créées depuis leur création, il est logique qu'une grande partie d'entre elles soient en difficulté dans les années qui suivent leur fondation.

D'autre part, le profil 4 regroupe 2 entreprises industrielles de plus de 15 ans. Ces résultats nous semblent également cohérents avec la description que nous avons proposée pour ce profil. En effet, ce profil concerne des entreprises installées depuis un certain temps sur le marché et dont les membres se reposent sur leurs acquis. Cette situation conduit à une perte de dynamisme et un manque de motivation au sein de l'entreprise qui finit par s'éteindre petit à petit.

Ainsi, seules de tendances en termes d'âge se dessinent de manière claire lorsque nous tentons de lier les profils avec les caractéristiques des entreprises de notre échantillon. Nos résultats semblent cohérents avec les enseignements de Argenti (1976), Thornhill et Amit (2003) et Ooghe et De Prijcker (2006) qui précisent que, jusqu'à ce jour, seul l'âge de l'entreprise semble être lié à son profil de défaillance.

5.3. Comparaison avec les contributions précédentes

Alors qu'aucune des recherches précédentes ne se focalise sur la défaillance des micros et petites entreprises, nos résultats sont cohérents avec les profils mis en évidence par Argenti (1976), Malecot (1981), Thornhill et Amit (2003) et Ooghe et De Prijcker (2006).

Tableau 2: Lien entre la littérature et les profils mis en évidence par notre analyse exploratoire

Profils	Argenti (1976)	Malecot (1981)	Thornhill et Amit (2003)	Ooghe et De Prijcker (2006)
Profil 1	*	Profil 2	*	*
Profil 2a Profil 2b	Profil 1	Profil 1 (Profil 4)	Profil 1	Profil 1 Profil 2
Profil 3	Profil 2	Profil 4	?	Profil 3
Profil 4	Profil 3	Profil 3	Profil 2	Profil 4
Profil 5	X	X	X	X
Profil 6	X	X	X	X
Profil 7	X	X	X	X

* Les auteurs insèrent la notion de chocs externes au sein des profils qu'ils proposent mais ne les présentent pas comme un profil particulier.

X Éléments non abordés dans les profils des différents auteurs mais abordés dans la littérature.

Ce tableau montre que les profils 2, 3 et 4 ont été unanimement mis en évidence par les auteurs précédents. Ils ne semblent donc pas spécifiques aux micros et petites entreprises en difficulté. Par ailleurs, il met également en évidence le fait que la présente étude apporte des enseignements nouveaux, qui n'ont pas (ou peu) été abordés dans la littérature sur la défaillance des entreprises.

D'une part, comme Malecot (1981), nous avons identifié un profil d'entreprises dont la défaillance est principalement liée à un ou plusieurs chocs externes (profil 1). Alors que les autres auteurs présentent les chocs externes comme des éléments complémentaires pouvant accentuer la défaillance des entreprises ayant d'autres profils, notre analyse exploratoire de 50 cas nous conduit à en faire un profil spécifique, indépendant des autres profils d'entreprises en difficulté. En effet, d'après notre analyse, une micro ou une petite entreprise peut être en difficulté suite à un ou plusieurs chocs externes sans qu'elle ait été mal créée (profil 2), sans que sa croissance ait été mal gérée (profil 3), sans que les membres de l'entreprise manquent de dynamisme et de motivation (profil 4), etc.

Même si la présente étude ne permet pas d'affirmer que ce profil est spécifiquement lié aux micros et petites entreprises, ce dernier est cohérent avec leurs caractéristiques particulières, présentées au début de l'article. En effet, de part leur petite taille, ces entreprises sont particulièrement dépendantes des actions menées par les différents acteurs de leur environnement (fournisseurs, clients, concurrents, banques, etc.).

D'autre part, notre étude exploratoire met en évidence trois profils supplémentaires basés sur des éléments qui n'ont pas été abordés directement dans les contributions des quatre auteurs précédents: les entreprises en difficulté suite à des problèmes d'ordre privé (profil 5), les entreprises en difficulté car les intérêts (personnels ou professionnels) des dirigeants divergent des intérêts de la société (profil 6), les entreprises en difficulté suite à une mauvaise gestion de leur transmission (profil 7). Il s'agit de profils mineurs qui concernent respectivement 2, 5 et 3 entreprises sur les 50 entreprises de notre échantillon. Il nous semble cependant important de présenter ces 3 profils comme des profils à part entière car la défaillance de ces 10 entreprises est principalement liée à des raisons d'ordre privé, à la recherche d'intérêts divergents de ceux de la société et à une mauvaise gestion de leur transmission.

En fait, ces trois facteurs de défaillance ont déjà été évoqués dans d'autres recherches mais uniquement de manière parcellaire. En effet, les facteurs personnels (décès ou maladie, par exemple) et la recherche d'intérêts divergents de ceux de l'entreprise (fraude, par exemple) sont notamment présentés comme des origines potentielles de la défaillance d'une entreprise par Ooghe *et al.* (1983), Newton (1985) et Jaminon (1986). Par ailleurs, dans la littérature, un lien est tracé entre la transmission ou la succession de l'entreprise et sa défaillance potentielle (Brown, 1982; Ooghe *et al.*, 1984).

Si l'on se base à nouveau sur les spécificités de la PME, on peut supposer que les profils 5 et 7 correspondent plus à des profils de défaillance de micros et petites entreprises qu'à des profils de défaillance de grandes entreprises. En effet, la place prépondérante de l'entrepreneur au sein de la micro ou petite entreprise, en tant qu'« homme orchestre », peut expliquer en partie les raisons pour lesquelles des problèmes personnels ou la transmission de l'entreprise peuvent être à l'origine de sa défaillance. Par exemple, un entrepreneur qui a toujours géré seul sa petite entreprise peut rencontrer des difficultés à transmettre son entreprise en vieillissant: difficulté à transmettre son «bébé», pas de successeur familial et difficulté à revendre, etc.

Par contre, le profil 6 ne semble pas spécifique aux micros ou petites entreprises. Les faillites de certaines grandes entreprises suite à des fraudes ont en effet été très médiatisées...

6. Conclusion

Un examen de la littérature sur la défaillance de l'entreprise, et particulièrement sur les recherches menées dans une optique de prévention, conduit aux deux constats suivants. Premièrement, peu de chercheurs se sont intéressés à dresser une typologie de profils de défaillance en fonction des causes et éventuellement des caractéristiques des entreprises défaillantes ou en difficulté.

Deuxièmement, alors qu'une série de chercheurs tels que Bates et Nucci (1989) ont démontré l'importance que revêt l'étude de la défaillance des PME, aucune des recherches identifiées ne se focalise réellement sur ce type d'entreprises.

Au niveau scientifique, cet article a pour objectif de renforcer la littérature actuelle en proposant une typologie des micros et petites entreprises en difficulté qui met en évidence sept profils de défaillance.

Même si elle est focalisée sur des micros et petites entreprises en difficulté, la présente étude confirme les résultats des recherches précédentes. Elle apporte par ailleurs des enseignements supplémentaires, à savoir quatre profils de défaillance relativement originaux. Même si les causes à la base de ces profils ont déjà été évoquées de manière parcellaire, soit par les quatre auteurs précédents, soit, d'une manière plus générale, dans la littérature, à ce jour, aucun

chercheur n'a proposé des profils basés directement sur ces éléments: un ou plusieurs chocs externes, facteurs personnels, recherche d'intérêts divergents et transmission de l'entreprise. La mise en évidence de trois de ces quatre profils originaux semble pouvoir être rattachée au fait que nous nous sommes uniquement focalisés sur les micros et petites entreprises. En effet, de part leur caractéristiques spécifiques (processus de décision centralisé, coordination des activités et processus relativement simple, système de gestion peu complexe — Julien, 2005), ces entreprises peuvent être particulièrement sensibles à certains événements tels un changement dans leur environnement ou la succession de leurs dirigeants.

Au niveau managérial, la présente communication fournit aux entrepreneurs, aux

managers et à leurs conseillers éventuels des informations cruciales sur les différents profils d'entrée dans un processus de défaillance. Elle permet à ces décideurs de reconnaître plus aisément les causes fondamentales à l'origine de la défaillance potentielle de leur entreprise et de trouver ainsi plus facilement des solutions adéquates à leurs difficultés afin de parvenir à redresser de manière durable la situation de leur entreprise.

Nous sommes conscients que cette étude et les résultats qui s'y rapportent ont actuellement des limites.

Premièrement, il s'agit d'une recherche exploratoire basée sur un échantillon restreint (50 cas). Les résultats obtenus doivent donc être considérés avec prudence et ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une généralisation.

Deuxièmement, cette recherche est également limitée par la méthode de collecte des données choisie. En effet, la collecte de données lors des séances d'enquêtes commerciales peut être affectée par une triple subjectivité (juge, dirigeant(s) de l'entreprise, chercheur) que nous avons tout de même tenté de limiter au maximum (augmentation du nombre de cas observés, triangulation des données, notamment).

Troisièmement, au vu des caractéristiques spécifiques des micros et petites entreprises (petite taille, « homme-orchestre »), certains profils de défaillance semblent plus spécifiquement liés à ce type d'entreprises. Il serait intéressant de vérifier ces hypothèses en comparant les résultats de cette étude avec les résultats obtenus sur un échantillon de plus grandes entreprises.

Cette communication ouvre la voie à de nombreuses pistes de recherche futures: Premièrement, il serait intéressant de compléter les résultats obtenus grâce à une approche dynamique qui permettrait d'identifier des trajectoires spécifiques de défaillance. En effet, mettre en évidence la succession des événements, de l'entrée de l'entreprise dans le processus de défaillance à sa sortie éventuellement, fournirait des informations sur le pourquoi mais également des informations judicieuses sur le comment de la défaillance des entreprises (Argenti, 1976).

Deuxièmement, il serait également intéressant de réconcilier les approches organisationnelles et financières et, particulièrement, d'étudier les liens potentiels entre les profils (organisationnels) mis en évidence dans cette communication et les symptômes financiers montrés par les entreprises en difficulté (et reflétant une détérioration croissante de la situation organisationnelle de ces entreprises). En effet, si chaque profil particulier se traduit par des symptômes (financiers) spécifiques, il serait possible de remonter aux causes fondamentales des problèmes sans avoir nécessairement accès à des données internes, difficilement observables (très intéressant dans une perspective de prévention des défaillances).

Troisièmement, il serait intéressant, dans un futur papier, de proposer de mesures correctrices (ou stratégies de redressement) propres à chaque profil afin de fournir aux personnes intéressées une série d'outils nécessaires au redressement de leur entreprise.

Références

- Adizes, I. (1988), *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Altman, E.I. (1968): "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *Journal of Finance*, Vol. 23, n°4, Septembre, 589-609
- Argenti, J. (1976), *Corporate Collapse: the causes and symptoms*, Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1st Edition
- Balcaen, s. et Ooghe, H. (2006), "The exit path of failing firms: Which factors determine the time to exit?", Working Paper Series, Vlerick Leuven Gent Management School
- Bates, T. et nucci, A. (1989), "An analysis of small business size and rate of discontinuance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 27 (4), 1-7
- Bayard, F. et lonhienne, A. (2003), "La Chambre d'Enquête Commerciale: pour qui, pour quoi ? " dans *Le Tribunal de Commerce: un acteur de la vie économique*, Editions du Jeune Barreau de Liège, Liège, 7-27