

La mauvaise gestion de l'entreprise:

Trois profils-types de petites entreprises en difficulté

CRUTZEN Nathalie, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Centre d'Etude de la Performance de l'Entreprise, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

ncrutzen@ulg.ac.be

VAN CAILLIE Didier, Professeur, Centre d'Etude de la Performance de l'Entreprise, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Résumé

Après un examen approfondi des recherches scientifiques portant sur les causes de défaillance des (petites) entreprises (Auteure1 et Auteur2, 2008), force est de constater que la mauvaise gestion de l'entreprise est, de loin, la cause de défaillance la plus fréquemment citée dans la littérature (Argenti, 1976; Wichman, 1983; Newton, 1985; O'Neill et Duker, 1986; Thornhill et Amit, 2003).

Cependant, la notion de « mauvaise gestion » est relativement vague et large (Bruno et al., 1987; Sheldon, 1994). Il est donc impératif de préciser cette notion si l'on veut mieux comprendre les causes de défaillance des petites entreprises et, in fine, mieux prévenir ce phénomène (Argenti, 1976). En particulier, il est essentiel de distinguer les principales catégories de problèmes en gestion rencontrés par ces entreprises afin de pouvoir mieux anticiper leur défaillance (via des formations adéquates, par exemple) et afin de proposer aux dirigeants d'entreprises en difficulté des remèdes adaptés aux problèmes de gestion auxquels ils sont confrontés.

Dans ce contexte, le présent article identifie, grâce à deux analyses statistiques complémentaires, trois profils-types de petites entreprises mal gérées, parmi un échantillon de 91 petites entreprises en difficulté.

Mots-clés : Défaillance, Petites entreprises, Compétences en gestion

Abstract

After an in-depth review of the scientific literature dedicated to (small) business failure causes (Auteur1 et Auteur2, 2008), it comes out that mismanagement is, by far, the failure cause which is the most commonly evoked by previous researchers (Argenti, 1976; Wichman, 1983; Newton, 1985; O'Neill and Duker, 1986; Thornhill and Amit, 2003). Nevertheless, the concept of « mismanagement » is relatively vague and large (Bruno et al., 1987; Sheldon, 1994). It is thus now necessary to clarify it if one wants to better understand the causes of small business failure and, in fine, to better prevent this phenomenon (Argenti, 1976). In particular, it is essential to distinguish between the main categories of managerial problems small businesses can be faced to in order to be able to better anticipate their failure (thanks to adequate trainings, for example) and in order to propose adequate remedies to specific managerial problems small distressed firms are confronted to.

In this context, the current article identifies, on the basis of two complementary statistical analyses, three specific patterns for badly-managed firms, amongst a sample of 91 small distressed firms.

Key words : Failure, Small firms, Mismanagement

La mauvaise gestion de l'entreprise:

Trois profils-types de petites entreprises en difficulté

Introduction

Après un examen approfondi de la littérature scientifique sur les causes de défaillance des (petites) entreprises (Auteure1 et Auteur2, 2008; Auteure1 et Auteur2, 2009), force est de constater que la mauvaise gestion de l'entreprise est présentée comme la cause principale de sa défaillance, voire de sa faillite juridique. En effet, les « mauvaises » compétences en gestion sont, de loin, les causes de défaillance les plus fréquemment citées dans la littérature (Argenti, 1976; Peterson et al., 1983; Wichman, 1983; Newton, 1985; Koenig, 1985; O'Neill et Duker, 1986; Haswell et Holmes, 1989; Liefhooghe, 1997; Thornhill et Amit, 2003). Par exemple, Stanley et Girth (1971) affirment que « 90% des défaillances d'entreprises seraient dues à des erreurs de gestion » et Altman (1983) mentionne que « l'incompétence des dirigeants est la cause fondamentale des défaillances d'entreprises ».

Par ailleurs, une étude scientifique menée par Auteure1 (2009) sur les causes de la défaillance de 203 petites entreprises belges en difficulté confirme cette observation. En effet, cette recherche constate que la cause prédominante de défaillance des petites entreprises est la mauvaise gestion de l'entreprise. Concrètement, parmi les cinq profils explicatifs de défaillance identifiés par Auteure1 (2009), un profil concerne spécifiquement les « *petites entreprises mal gérées* ». Il s'agit du profil dominant car il englobe plus de 45% des entreprises de l'échantillon.¹

Cependant, la notion de « mauvaise gestion » est relativement vague et large. Elle peut inclure une diversité importante de problèmes managériaux (Bruno et al., 1987; Sheldon, 1994) tels que :

¹ 91 entreprises sur les 203 entreprises analysées dans cette recherche sont en effet entrées dans un processus de défaillance suite à des problèmes de gestion

- Des compétences insuffisantes en *marketing* ou en *gestion commerciale* (Wichman, 1983)
- Une gestion *stratégique* inexistante ou inadéquate de l'entreprise (Hall et Young, 1991)
- Une incapacité à *anticiper* (adéquatement) le futur de l'entreprise et l'évolution de son environnement (Keats et Bracker, 1988; Hall et Young, 1991)
- Une incapacité à *adapter* (correctement) l'entreprise aux changements, aux pressions internes ou externes ((Thornhill et Amit, 2003)
- Des compétences insuffisantes en *gestion opérationnelle* de l'entreprise (Hall et Young, 1991)
- Des compétences insuffisantes en comptabilité ou en finance (Wichman, 1983; Haswell et Holmes, 1989).
- Des difficultés pour contrôler les activités, le personnel ou les coûts (Sheldon, 1994).

Ainsi, il est impératif de préciser la notion de « mauvaise gestion » si l'on veut mieux comprendre les causes de défaillance des petites entreprises et, in fine, mieux prévenir ce phénomène (Argenti, 1976). En particulier, il est essentiel de distinguer les principales catégories de problèmes en gestion rencontrés par ces entreprises afin de pouvoir mieux anticiper leurs défaillances (via des formations adéquates) et afin de proposer aux dirigeants d'entreprises en difficulté des remèdes adaptés aux problèmes de gestion auxquels ils sont confrontés.

Dans ce contexte, le présent article a pour objectif de distinguer différents profils de petites entreprises mal gérées, parmi un échantillon de 91 petites entreprises en difficulté suite à une mauvaise gestion. Pour atteindre cet objectif, il repose sur deux analyses statistiques complémentaires : une analyse de clustering et une analyse factorielle des correspondances multiples. Basées sur les causes de la défaillance des entreprises de l'échantillon, ces analyses permettent de mettre en évidence, au sein de notre échantillon, des groupes homogènes d'entreprises

en difficulté suite à des problèmes de mauvaise gestion spécifiques.

Cet article est structuré comme suit :

La première section permet de clarifier les concepts-clés mobilisés tout au long de l'article. La seconde section expose la méthodologie sur laquelle repose la présente recherche. L'échantillon de 91 petites entreprises en difficulté ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données y sont présentés. La troisième section explique les résultats émanant des deux analyses statistiques complémentaires réalisées. Plus précisément, trois profils d'entreprises « mal gérées » y sont distingués. Finalement, la dernière section propose une discussion de ces résultats sur base des travaux de Sheldon (1994) et met en évidence des liens entre les profils identifiés et les caractéristiques spécifiques des entreprises de l'échantillon.

1. Clarification des concepts-clés

1.1. Le concept de petites entreprises

Dans son ouvrage dédié à la petite et moyenne entreprise (PME), Julien (2005) précise qu'il existe une variété de définitions des PME et que, de plus en plus, la littérature fait une distinction entre les micros, les petites et les moyennes entreprises (Commission Européenne, 2003).

Partant de l'hypothèse que la moyenne entreprise a un mode de fonctionnement plus proche de la grande entreprise (plus de formalisation, de décentralisation, de niveaux hiérarchiques, etc.) et l'impact des facteurs humains et psychologiques y est moindre, cette étude se focalise sur les petites entreprises². En effet, ces entreprises ont des caractéristiques spécifiques qui les rendent particulièrement vulnérables et qui ont un impact sur les causes de leurs difficultés ainsi que sur leur processus de défaillance (Birch, 1987).

Les particularités des petites entreprises sont résumées par Julien (2005) comme suit :

2 Sur base de la définition de la Communauté Européenne (2003), le critère retenu pour définir l'échantillon de petites entreprises sur lequel repose cette étude est le nombre de personnes (maximum 50 personnes occupées).

Généralement sous l'influence d'un entrepreneur « *homme-orchestre* », ces entreprises sont des entités organisationnelles 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 (Auteur2, 2001), une coordination des processus et activités qui y sont déployés relativement simple et une *forte dépendance à l'égard des principaux acteurs de son environnement*.

1.2. Le concept de défaillance

Il n'existe pas de définition unanimement acceptée du concept de défaillance (Morris, 1997). Cependant, dans une perspective de prévention des défaillances, une définition relativement large de ce concept, qui permet d'appréhender le pourquoi (causes) et le comment (processus) de la défaillance, paraît souhaitable. Ainsi, nous retenons la définition suivante :

Une entreprise entre dans un processus de défaillance à partir du moment où, suite à un problème d'alignement à son environnement, elle ne parvient pas/plus à se créer ou à maintenir une position stratégique viable sur son marché pour différentes raisons (manque de compétences, bouleversements technologiques, etc.).

Si aucune action n'est entreprise, l'entreprise s'enfonce alors dans le processus (spirale) de défaillance : sa structure et son organisation interne se détériorent de plus en plus. Cette détérioration croissante va se traduire, après un laps de temps variable, par la détérioration de ses indicateurs financiers et va se terminer, dans la pire des cas, par la faillite juridique de l'entreprise.

1.3. Le concept de profils de défaillance

Même si quelques grandes étapes communes peuvent être identifiées dans le processus de défaillance de toute entreprise (Auteur1 et Auteur2, 2008), certains chercheurs tels que Argenti (1976) et D'Aveni (1989) ont démontré que le processus de défaillance peut varier d'une entreprise à

l'autre. En effet, toutes les entreprises n'entrent pas pour les mêmes raisons dans un processus de défaillance, elles ne se comportent pas toutes de la même manière lorsqu'elles évoluent au sein de ce processus et elles n'en sortent pas toutes par les mêmes voies (redressement de l'entreprise, revente ou fusion, liquidation, faillite, etc.) (Auteure1, 2009). Ainsi, différents profils de défaillance peuvent être identifiés à divers stades du processus de défaillance (Argenti, 1976; Malecot, 1981; D'Aveni, 1989; Laitinen, 1991; Thornhill et Amit, 2003; Ooghe et De Prijcker, 2006)

Proposer une typologie des profils de défaillance revient à « sérier » les problèmes rencontrés par les entreprises, c'est-à-dire à regrouper les entreprises défaillantes en plusieurs catégories en mettant en évidence plusieurs ensembles homogènes de caractéristiques, de tendances ou d'actions qui les caractérisent au cours de leur processus de défaillance.

Cette étude portant sur l'analyse des compétences en gestion à l'origine de la défaillance des petites entreprises, nous proposons donc de distinguer plusieurs ensembles homogènes de problèmes en gestion qui expliquent fondamentalement leur défaillance.

2. Méthodologie

2.1. Échantillon

La présente étude repose sur l'analyse des causes de défaillance d'un échantillon de **91 petites entreprises qui, suite à une mauvaise gestion, ont des difficultés financières sérieuses en N (année où elles sont observées dans le cadre de notre étude).**³

L'échantillon sur lequel repose la présente recherche a donc les caractéristiques suivantes :

3 Une recherche menée par Auteure1 (2009) a permis d'identifier, parmi 203 petites entreprises en difficulté, cinq profils explicatifs de la défaillance des petites entreprises. Comme mentionné précédemment, le profil dominant concerne les petites entreprises mal gérées : il regroupe 91 entreprises de l'échantillon. Cependant, ce profil étant relativement large et vague, il nous a semblé judicieux de l'étudier plus en profondeur dans cet article. Ce dernier est donc basé sur l'analyse des « 91 petites entreprises mal gérées » de l'échantillon constitué par Auteure1 (2009).

- (a) Il est focalisé sur les « *petites entreprises* », c'est-à-dire des entreprises de moins de 50 personnes selon la définition de la Commission Européenne (2003).
- (b) « *Qui ont été mal gérées* », c'est-à-dire qui sont entrées dans un processus de défaillance à cause de compétences en gestion insuffisantes ou inadéquates et qui ont été classées par Auteure¹ (2009) comme telles.
- (c) « *Avec des difficultés financières sérieuses en N* », c'est-à-dire considérées comme « défaillantes » par le Tribunal de Commerce de Liège car elles montrent des signes externes de défaillance plus ou moins avancés (problème de liquidité, de solvabilité, principalement).

Plus précisément, afin d'assurer la diversité des données, l'échantillon est composé de petites entreprises en difficulté traitées par le Tribunal de Commerce de Liège (Belgique) dans la cadre :

- *D'une séance d'enquête commerciale*⁴ (48 entreprises ou 53% des entreprises de l'échantillon) entre septembre 2006 et décembre 2006 et entre janvier 2008 et juin 2008.
- *D'un concordat (Réorganisation judiciaire)*⁵ (26 entreprises ou 28% des entreprises de l'échantillon) entre 1998 et 2004⁶.
- *D'une faillite*⁷ (17 entreprises ou 19% des entreprises de l'échantillon) entre septembre 2007 et janvier 2008.

Le tableau 1 donne quelques informations descriptives concernant l'échantillon à la base de la présente étude.

4 Les services d'enquêtes commerciales ont été instaurés en 1997 par le Législateur (Moniteur Belge, 1997a) 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 spécifiques tels que les retards de paiement à l'ONSS ou à la TVA. Dans le cadre de ce système de prévention mis en place par le Tribunal, les entrepreneurs peuvent être amenés, sous certaines conditions (Bayard et Lonhienne, 2003), à se présenter à une *séance d'enquête*. Il s'agit d'une réunion au cours de laquelle il doit expliquer les causes de ses difficultés et envisager le futur de son entreprise devant un juge consulaire.

5 Procédure judiciaire qui permet de « geler » les dettes d'une entreprise pendant une période de temps déterminée afin de lui laisser l'opportunité d'élaborer un plan de redressement (Moniteur Belge, 1997a; Moniteur Belge, 2009)

6 Vu qu'il y a peu (de moins en moins) de réorganisations judiciaires en Belgique, nous avons été obligés de prendre un horizon de temps relativement important pour obtenir un échantillon d'entreprises significatif (50 entreprises)

7 Procédure judiciaire de liquidation involontaire d'une entreprise sur base des critères de liquidité et de solvabilité (Moniteur Belge, 1997b)

CARACTERISTIQUES		NBRE D'ENTREPRISES	TOTAL
Type de dossier	Séance d'enquête	48	91
	Concordat	26	
	Faillite	17	
Age	Moins de 3 ans	27	91
	Entre 3 et 5 ans	31	
	Entre 5 et 10 ans	18	
	Plus de 10 ans	15	
Forme juridique	Société Privée à Responsabilité Limitée	70	91
	Société Anonyme	11	
	Société Coopérative à Responsabilité Limitée	5	
	Autres	5	
Secteur d'activités	Industrie	14	91
	Construction	25	
	Services	15	
	Commerce	24	
	Horéca	13	
Taille (Personnel)	Pas de personnel	7	91
	Jusqu'à 5 personnes	50	
	6 à 10 personnes	8	
	11 à 20 personnes	16	
	21 à 50 personnes	10	

Tableau 1 : Description de l'échantillon

2.2. Collecte des données

Pour les trois types d'entreprises en difficulté mentionnés plus haut, des informations concernant, d'une part, leurs caractéristiques intrinsèques (âge, taille, cycle de vie, secteur d'activité, etc.) et, d'autre part, les raisons fondamentales de leur défaillance⁸ ont été collectées.

Afin d'assurer la validité et l'homogénéité de la récolte, des grilles systématiques de collecte des données ont été construites pour chaque type d'entreprises en difficulté (Séance d'enquête, Concordat ou Faillite), sur base du modèle théorique des causes de la défaillance des petites entreprises proposé par Auteure1 et Auteur2 (2009).

⁸ Les compétences en gestion à l'origine de leur défaillance dans la cadre de cette étude

Deux types de méthodes de récolte des données ont été mobilisées:

- En ce qui concerne les entreprises convoquées lors d'une séance d'enquête commerciale, nous avons eu l'opportunité de participer directement à la séance d'enquête, c'est-à-dire d'observer et d'intervenir, si nécessaire, lors de la réunion entre l'entrepreneur (et ses conseillers éventuels) et un juge consulaire.
- En ce qui concerne les entreprises traitées dans le cadre d'un concordat ou d'une faillite, nous avons collecté les données sur les origines de leur défaillance grâce à une analyse documentaire : l'analyse des rapports des juges-commissaires (Concordat) et des rapports des curateurs (Faillite). En effet, dans ces rapports « obligatoires », les juges-commissaires et les curateurs doivent expliquer les origines de la défaillance de l'entreprise.

Finalement, il est important de mentionner que la plupart des données récoltées sont des variables (ou caractères selon Bouroche et Saporta, 2005) qualitatives car elles prennent des modalités non numériques. Ainsi, pour réaliser les analyses statistiques préconisées, les modalités de chaque variable qualitative ont été transformées en données nominales ou en données ordinales selon les cas. Un code a ainsi été attribué à chaque type de réponses possible afin de les regrouper en un nombre limité de catégories.

Concrètement, les codes (ou modalités) -2, 0 ou 2 ont été attribués à chaque compétence en gestion considérée dans la présente étude. Ces codes signifient respectivement que la compétence en gestion considérée est très bonne, non problématique ou problématique au sein de chacune des entreprises de l'échantillon.⁹

Ce classement des données qualitatives en des catégories limitées et codées conduit à une perte de détails mais était nécessaire pour la réalisation d'analyses statistiques efficaces (Cooper et Schindler, 2000).

⁹ Par exemple, « CG-Mktg : 2 » est l'abréviation de « compétences en marketing – modalité 2 » et signifie que l'entreprise est confrontée à des problèmes en marketing.

2.3. Méthodes d'analyse des données

Deux types d'analyses statistiques complémentaires ont été menées (Bouroche et Saporta, 2005).

Dans un premier temps, une analyse de clustering (Everitt, 1974; Statsoft, 1995, Bourouche et Saporta, 2005) a été réalisée afin de déterminer, au sein de l'échantillon, des groupes homogènes d'entreprises en fonction des compétences en gestion problématiques et à l'origine de leur défaillance. Cette analyse statistique non paramétrique vise ainsi à regrouper les entreprises « mal gérées » qui sont les plus similaires lorsque l'on considère certaines variables (ici : les problèmes managériaux à l'origine de leur défaillance).

L'analyse de clustering menée a les caractéristiques suivantes :

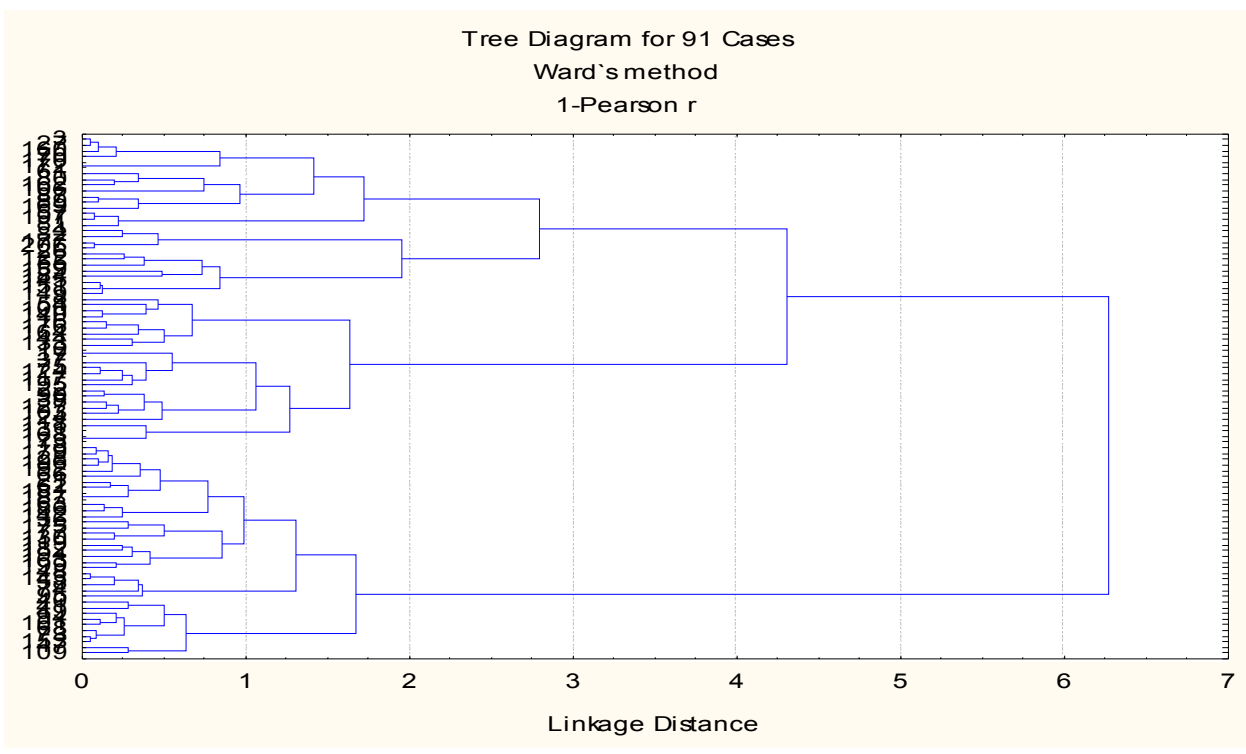
- La mesure de distance utilisée pour amalgamer les cas est (1-Pearson r) ou (1-corrélation) : plus la corrélation entre deux cas est élevée, plus la distance entre ces deux cas est faible.
- La règle d'amalgamation choisie est le critère de Ward (1963) : les clusters (ou groupes) les plus proches sont associés à chaque étape. Cette méthode utilise une analyse de variance pour évaluer les distances entre les clusters (Statsoft, 1995).
- En fonction d'une distance d'amalgamation (« *linkage distance* ») pertinente, plusieurs clusters (groupes homogènes d'entreprises avec des problèmes en gestion proches ou similaires) ont finalement été retenus.

Dans un second temps, une analyse factorielle des correspondances multiples (Benzécri, 1973; Lebart et al., 1977; Lebart et al., 1984; Greenacre, 1984; Bourouche et Saporta, 2005) a été réalisée afin d'expliquer les clusters identifiés. Plus précisément, cette analyse statistique, souvent considérée comme complémentaire à l'analyse de clustering (Bouroche et Saporta, 2005), permet de

déterminer quelles modalités¹⁰ des variables actives ou dépendantes (les problèmes de gestion à l'origine de la défaillance des entreprises de l'échantillon), sont reliées à chaque cluster (variable passive¹¹).

3. Résultats

L'analyse de clustering visant à regrouper les entreprises en fonction des problèmes en gestion qui expliquent leur défaillance nous a conduit à identifier trois clusters (ou trois profils de petites entreprises mal gérées) à une distance d'amalgamation de 2.79 (Graphique 1).

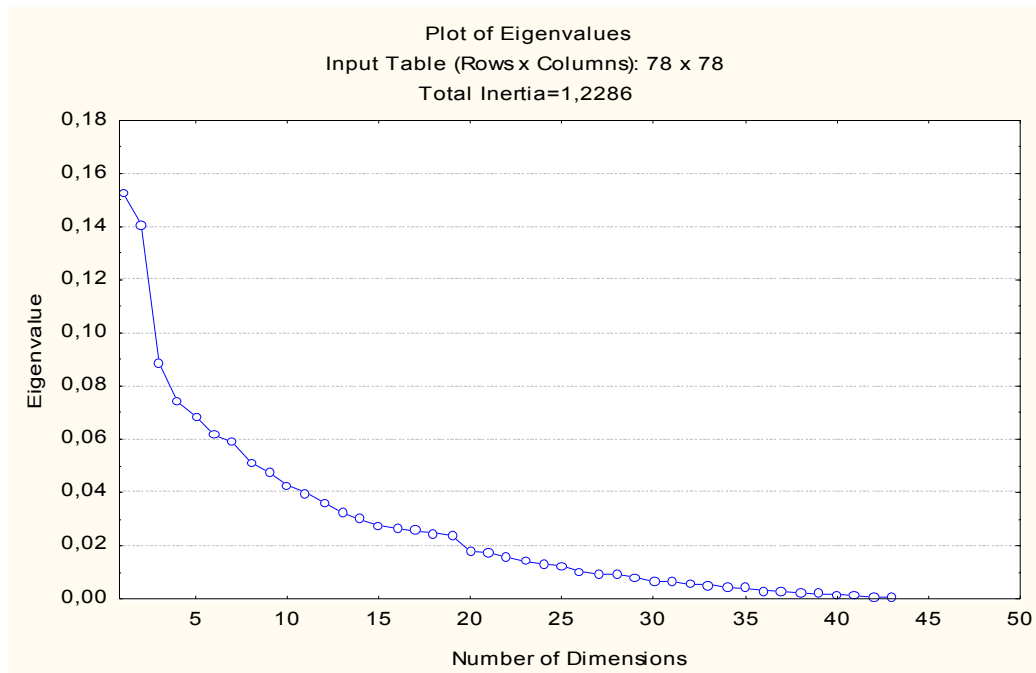


Graphique 1 : Arbre d'amalgamation résultant de l'analyse de clustering

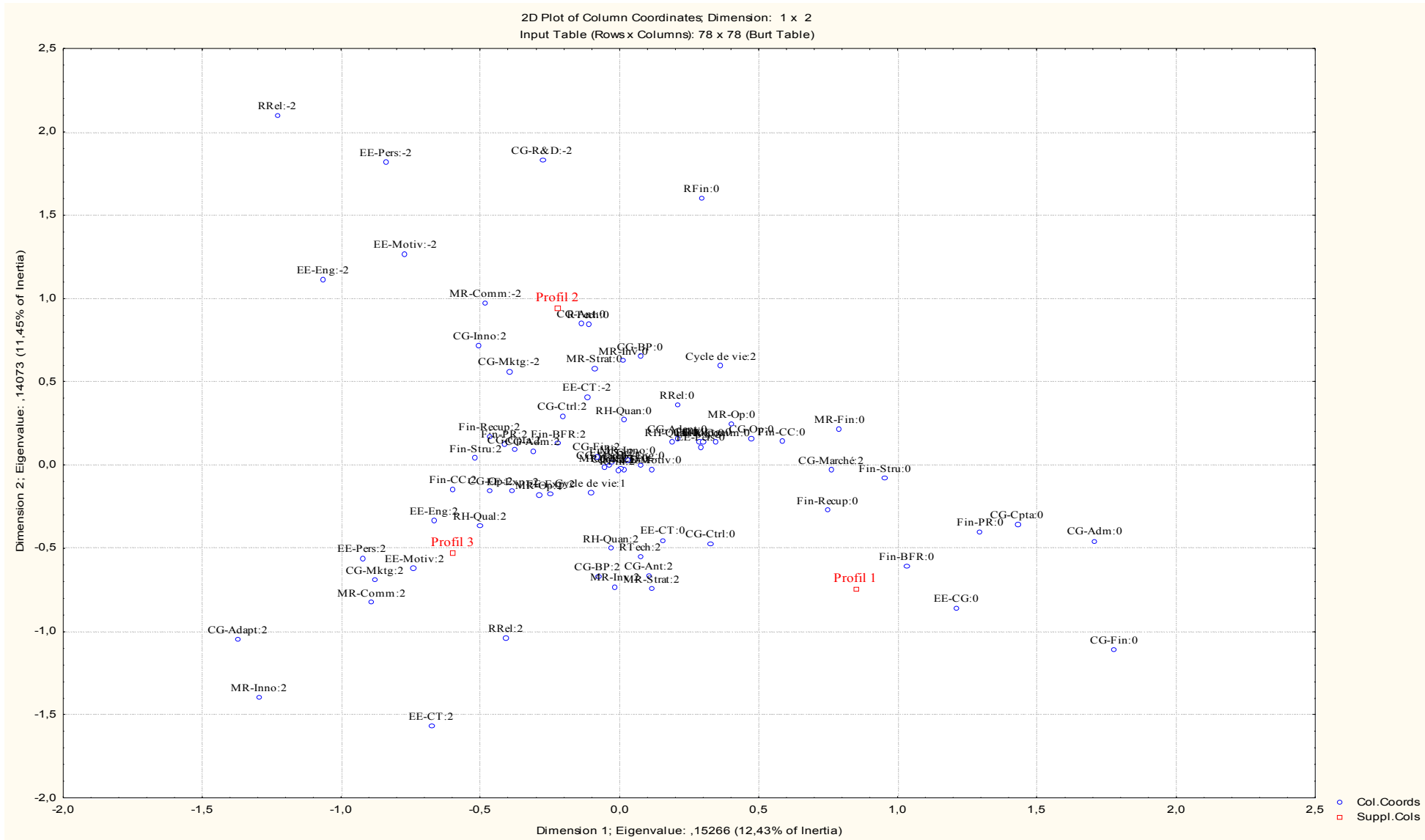
Comme expliqué dans la section 2, une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) a été menée dans un second temps afin de décrire les trois clusters/profils identifiés.

10 Pour rappel, il s'agit des modalités -2, 0 ou 2 qui, pour chaque compétence considérée, signifient respectivement très bonne, non problématique ou problématique. Par exemple, « CG-Mktg : 2 » est l'abréviation de « compétences en marketing – modalité 2 » et signifie que l'entreprise est confrontée à des problèmes en marketing.
11 Variable devant être expliquée par les différentes modalités des variables actives

Sur base du graphe des valeurs propres des différentes dimensions mises en évidence par l'analyse (Graphique 2), deux dimensions fondamentales ont été retenus pour expliquer ces clusters. Le Graphique 3 présente les résultats de cette seconde analyse statistique : il montre quelles modalités de chaque variable active sont associés aux trois profils/clusters.



Graphique 2 : Graphe des valeurs propres des différentes dimensions mises en évidence par l'AFCM



Graphique 3: Résultats de l'AFCM (Graph 2D)

Afin d'interpréter les résultats de cette analyse, l'annexe 1 présente les variables qui sont les plus corrélées à chacune des deux dimensions retenues et les coordonnées des différentes modalités des variables sur la Dimension 1 et sur la Dimension 2 (les coordonnées neutres ayant été éliminées).

L'annexe 1 permet d'interpréter les deux dimensions (axes) retenues de la manière suivante :

- La Dimension 1 fait référence aux **compétences en gestion (interne) des affaires**. Elle regroupe donc les compétences en gestion à orientation interne qui concernent la gestion des affaires de l'entreprise : la gestion financière, la gestion comptable, la gestion administrative et la gestion opérationnelle de l'entreprise sont les variables les plus significativement associées à cette première dimension.

Sur la moitié gauche de l'axe 1 (Dimension 1), on retrouve tous les problèmes de gestion interne des affaires (Fin-Stru :2; Fin-Recup :2; CG-Op:2; Fin-PR:2; CG-Cpta:2 ;CG-Adm:2).

La moitié droite de l'axe 1 est liée à des compétences en gestion interne des affaires non problématiques (CG-Fin:0; CG-Adm:0; CG-Cpta:0; Fin-PR:0; EE-CG:0; Fin-BFR:0; Fin-Stru:0; MR-Fin:0).

- La Dimension 2 fait référence aux **compétences en gestion stratégique de l'entreprise**. Elle concerne donc les compétences en gestion avec une orientation externe qui ont trait à la gestion de l'interaction entre l'entreprise et son environnement. Voici quelques exemples de problèmes en gestion stratégique de l'entreprise qui ont été identifiés comme des causes importantes de défaillance des petites entreprises (voir annexe 1):
 - Des compétences insuffisantes en *marketing* (vente, publicité, etc.) (MR-Comm).
 - Une gestion *stratégique* inexistante ou inadéquate de l'entreprise (MR-Strat) : pas de planification

stratégique, pas d'objectifs stratégiques et pas de veille stratégique, par exemple.

- Une incapacité à *anticiper* (adéquatement) le futur de l'entreprise et l'évolution de son environnement (CG-Ant) qui conduit à des investissements inadéquats (MR-Inv) ou à l'élaboration d'un plan d'affaires adapté (CG-BP).
- Une incapacité à *adapter* (correctement) l'entreprise aux changements, aux pressions internes ou externes (CG-Adapt).

L'annexe 1 montre que cette seconde dimension oppose, en haut du graphique, les entreprises sans problèmes particuliers en gestion stratégique aux entreprises confrontées à des problèmes en gestion stratégique situées en bas du graphique.

En effet, en haut du graphique, on retrouve les compétences en gestion stratégique non-problématiques (lorsque les variables concernées prennent la modalité 0 ou -2) : RRel:-2; CG-R&D:-2; EE-Motiv:-2; MR-Comm:-2; CG-Ant:0; CG-BP:0; MR-Inv:0; MR-Strat:0; CG-Mktg:-2; etc. Par contre, en bas de l'axe 2, on retrouve les problèmes en gestion stratégique¹² : MR-Inno:2; CG-Adapt:2; RRel:2; MR-Comm:2; MR-Strat:2; MR-Inv:2; CG-BP:2; CG-Mktg:2; CG-BP:2; CG-Ant:2.

Concrètement, trois profils significatifs d'entreprises en difficulté suite à une mauvaise gestion ont été identifiés : les entreprises avec des problèmes en gestion stratégique (1), les entreprises avec des problèmes en gestion interne des affaires (2) et les entreprises totalement mal gérées (3).

3.1. Les entreprises confrontées à un manque de compétences en gestion stratégique (Profil 1)

Ce premier profil rassemble 28 entreprises de l'échantillon. Il concerne les entreprises défailtantes car elles sont confrontées à un manque de compétences en gestion stratégique : l'entrepreneur ne

¹² Lorsque les variables concernées prennent la modalité 2.

dispose pas de compétences adéquates et/ou il n'est pas suffisamment accompagné (en interne ou en externe).

Sont regroupées sous le terme de « compétences en gestion stratégique », toutes les compétences, à orientation externe, qui permettent de *gérer les interactions entre l'entreprise et son environnement* (au sens large). Ces compétences englobent principalement :

- La capacité à analyser son environnement (veille stratégique, concurrentielle, technologique, etc.).
- La capacité à anticiper le futur de son entreprise et l'évolution de son environnement
- La capacité à adapter adéquatement son entreprise aux changements (plus ou moins prévisibles) qui surviennent dans son environnement.
- La capacité à élaborer une stratégie (plan stratégique + objectifs stratégiques + objectifs opérationnels)
- Les compétences en marketing (analyse de la demande et réponse aux besoins/attentes des clients)

3.2. Les entreprises confrontées à un manque de compétences en gestion (interne) des affaires. ***(Profil 2)***

26 entreprises de l'échantillon sont associées à ce deuxième profil. Il regroupe les entreprises défaillantes car elles sont confrontées un manque de compétences en gestion interne des affaires (ou « *business administration* » selon Auteure1 (2009)).

Sont regroupées sous le terme de « compétences en gestion interne des affaires » toutes les compétences liées à la *gestion interne de l'entreprise* (par opposition au profil présenté au point 3.1.). Ces compétences englobent principalement :

- La gestion financière de l'entreprise (méthodes de financement, etc)
- La gestion comptable de l'entreprise (calcul des prix de revient, suivi comptable régulier, élaboration des budgets, etc.)
- La gestion administrative de l'entreprise (suivi et rangement des documents administratifs, respect des échéances de paiement, etc.)
- La gestion des opérations de l'entreprise (organisation du travail, contrôle, gestion du personnel, qualité du processus de production, gestion du bâtiment, etc.)

3.3. Les entreprises totalement mal gérées (Profil 3)

Ce dernier profil concerne 37 entreprises de l'échantillon qui cumulent les problèmes présentés aux profils 1 et 2. Il s'agit donc d'entreprises confrontées à la fois à des problèmes en gestion stratégique et à des problèmes en gestion interne des affaires. Auteure¹ (2009) les appelle les « canard boiteux » car il s'agit généralement d'entreprises qui disparaissent très vite (dans les 2 ou dans les 3 années de leur création) car elles sont totalement non performantes (à toutes les niveaux!). De plus, ces entreprises se retrouvent généralement directement en faillite : elles ne sont donc généralement pas convoquées à une séance d'enquête par le Tribunal et/ou elles ne peuvent pas bénéficier d'un concordat. Deux raisons potentielles peuvent expliquer cette situation :

- Elles sont rapidement en grosses difficultés et, lorsqu'elles sont repérées par le Tribunal, il est trop tard pour espérer redresser leur situation.
- Il s'agit d'entreprises tellement « non-performantes » (« canard boiteux ») que le Tribunal les envoie directement en faillite...

En guise de récapitulatif, le tableau 2 souligne le lien entre les deux grandes catégories de

compétences en gestion pouvant être à l'origine de la défaillance des petites entreprises et les trois profils-types de défaillance identifiés par la présente étude.

		Compétences en gestion stratégique	
		Non-problématiques	Problématiques
Compétences en gestion interne des affaires	Non-problématiques	X	<u>PROFIL 1</u> Les entreprises confrontées à un manque de compétences en gestion stratégique
	Problématiques	<u>PROFIL 2</u> Les entreprises confrontées à un manque de compétences en gestion (interne) des affaires	<u>PROFIL 3</u> Les entreprises totalement mal gérées

Tableau 2 : Lien entre les compétences en gestion et le profil de défaillance des petites entreprises mal gérées

4. Discussion

D'une part, il est important de souligner que les résultats émanant des analyses statistiques réalisées sont cohérents avec les enseignements de Sheldon (1994). Ce dernier met également en évidence l'existence de deux types de manquements en gestion à l'origine de la défaillance d'une petite entreprise : des problèmes dans la gestion des facteurs externes de l'entreprise (problèmes de stratégie, manque de capacité d'anticipation, etc.) et des manquements d'origine interne (problèmes d'organisation interne, de planification, de contrôle des coûts, etc.).

Les trois profils identifiés par la présente étude et, en particulier, les deux grandes catégories de compétences en gestion sous-jacentes semblent donc pertinentes, vu qu'elles sont validées par la

littérature précédente.

D'autre part, le recours à des tests de Pearson (Chi-Square) met en évidence deux liens significatifs entre les profils identifiés et les caractéristiques intrinsèques des entreprises étudiées.

Premièrement, comme le montre le tableau 3, « les petites entreprises confrontées à des problèmes en gestion stratégique » (Profil 1) sont sur-représentées dans le secteur du Commerce alors que « les petites entreprises confrontées à des problèmes en gestion interne des affaires » (Profil 2) sont plus présentes dans le secteur de la Construction.

Secteur	Industrie	Construction	Services	Commerce	HORECA
Profil 1	-0,307692	-3,69231	-2,61538	4,61538	2,00000
Profil 2	0,307692	0,83516	-0,09890	0,24176	-1,28571

Pearson Chi-square: 14,0063, df=8, p=,081616

Tableau 3.: Lien entre les Profils 1 et 2 et le secteur d'activités des entreprises étudiées

En effet, une analyse qualitative détaillée des entreprises constituant l'échantillon (Auteure1, 2009) conduit au constat qu'une grande partie des entreprises qui composent le profil 2 sont des petites entreprises actives dans le secteur de la construction. Elles travaillent généralement comme sous-traitants pour des grandes entreprises du secteur ou pour le gouvernement belge sans avoir anticipé leur besoin en fonds de roulement important et/ou sans contrôler réellement leurs coûts.

Deuxièmement, le tableau 4 confirme que les entreprises appartenant au profil 3 (« les entreprises totalement mal gérées ») sont souvent des « canard boiteux » au sein desquelles il est très difficile d'implémenter des actions correctives en vue d'un redressement de leur situation. Elles sont en effet majoritairement représentées dans les dossiers de faillite du Tribunal de Commerce de Liège. Peu d'entre elles parviennent donc à se redresser ou à continuer leur activités durant les mois ou les années qui suivent leur entrée dans un processus de défaillance.

	Redressement	Faillite	Liquidation	Continuité des activités
Profil 1	0,923077	-0,61538	-1,53846	1,76923
Profil 2	-0,065934	-4,95604	2,96703	2,08791
Profil 3	-0,857143	5,57143	-1,42857	-3,85714

Pearson Chi-square: 16,3275, df=10, p=,090651

Tableau 4 : Lien entre les profils et les différents modes de sortie possibles du processus de défaillance (Balcaen et Ooghe, 2007)

Conclusion

Cette étude identifie, grâce à deux analyses statistiques complémentaires, trois catégories de petites entreprises défaillantes suite à une mauvaise gestion.

- (1) Les petites entreprises déficientes en termes de gestion stratégique (orientation externe) .
- (2) Les petites entreprises déficientes en termes de gestion (interne) des affaires.
- (3) Les petites entreprises totalement mal gérées cumulant les problèmes des profils 1 et 2.

Au niveau scientifique, alors que la mauvaise gestion est généralement présentée comme la cause majeure de défaillance des (petites) entreprises, la présente recherche met en évidence deux grands catégories de compétences en gestion qui peuvent être à l'origine de la défaillance des petites entreprises : les compétences en gestion stratégique et les compétences en gestion interne des affaires. Partant de ces deux grands types de problèmes en gestion, cette étude identifie trois profils originaux de défaillance pour les petites entreprises mal gérées.

A côté de son intérêt scientifique, cette étude fournit des enseignements intéressants pour une meilleure prévention pratique de la défaillance des petites entreprises.

Comme Argenti le souligne (1976), l'identification des causes réelles de la défaillance d'une entreprise est la clé de la prévention de ce phénomène car seuls des remèdes aux problèmes fondamentaux peuvent conduire à un redressement durable de l'entreprise.

Vu qu'il est largement démontré dans la littérature que la mauvaise gestion est la cause majeure de la défaillance des (petites) entreprises, la distinction de trois profils-types de petites entreprises mal gérées est très pertinente. En effet, l'identification de ces profils permet (à l'entrepreneur ou à ses différents partenaires) d'identifier les pièges dans lesquels il ne faut pas tomber (anticipation de la défaillance) et, si l'entreprise est déjà défaillante, de déterminer, en fonction de son profil de défaillance, si elle a (encore) un potentiel sur son marché et, si c'est le cas, quels remèdes mettre en œuvre pour redresser l'entreprise.

Un travail en amont¹³ (via un contrôle plus rigoureux des plans d'affaires ou via des formations en gestion plus systématiques) est une des pistes à creuser pour améliorer la prévention de la défaillance des petites entreprises. Plus précisément, l'organisation de **formations** (avant et après la création de l'entreprise) **sur des thèmes spécifiques** et **mettant l'accent sur les deux catégories de compétences en gestion identifiées** par la présente étude comme étant primordiales pour la survie d'une entreprise (compétences en gestion stratégique et compétences en gestion interne des affaires) sont nécessaires pour améliorer la prévention des faillites des petites entreprises.

Globalement, les enseignements de cette recherche peuvent donc être utilisés pour améliorer et enrichir les actions publiques ou privées qui visent à « prévenir » les défaillances d'entreprises, à différents moments de leur vie (création, croissance, difficultés, transmission, etc.).

¹³ avant la création de l'entreprise

Bibliographie

- ALTMAN, E.I., 1968, "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *Journal of Finance*, 23, 589-609.
- ARGENTI, J. , 1976, *Corporate Collapse : the causes and symptoms*, Holsted Press, McGraw-Hill, London.
- BALCAEN, S., BUYZE, J. et OOGHE, H., 2007, "Firm exit after distress: Which factors determine voluntary and involuntary exits?", *Paper presented during the EIASM Workshop on Default Risk and Financial Distress*, Rennes (France)
- BAYARD, F. et LONHIENNE, A., 2003, *La Chambre d'Enquête Commerciale : pour qui, pour quoi ? in Le Tribunal de Commerce : un acteur de la vie économique*, Editions du Jeune Barreau de Liège, Liège, 7-27.
- BENZECRI, J. P., 1973, *L'Analyse des Données: T. 2, L'Analyse des correspondances*, Dunod, Paris.
- BIRCH, D., 1987, *Job creation in America*, New York : Free Press.
- BOUROCHE, J-M. Et SAPORTA, G. (2005), *L'analyse des données*, 9th Edition, Que Sais-je? Presses Universitaires de France, Paris.
- BRUNO, A. V., LEIDECKER, J. K. et HARDER, J. W. , 1987, "Why firms fail", *Business Horizons*, March-April, 50-58.
- COMMISSION EUROPEENNE, 2003, "Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises", *Journal Officiel de L'Union Européenne*, Recommandation 2003/361/CE.
- COOPER, D et SCHINDLER, P., 2000, *Business Research Methods*, Seventh Edition, McGraw-Hill, London.
- Auteur1, N. et Auteur2, D., 2008, "The Business Failure Process : an integrative model of the literature", *Review of Business and Economics*, LIII, July-September, 288-316.
- Auteur1, N., 2009, *Essays on the Prevention of Small Business Failure : Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns*, Editions de l'ULg, Liège, Belgique.
- Auteur1, N. et Auteur2, D., 2009, "Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micros et petites entreprises en difficulté", *Revue Internationale PME*, 22 (1).
- D'AVENI, R., 1989, "The Aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms", *Academy of Management Journal*, 32, 577-605.
- EVERITT, B., 1974, *Cluster Analysis*, Wiley & Sons, New York.
- GREENACRE, M. J., 1984, *Theory and applications of correspondence analysis*, Academic Press, New York.
- HALL G. et YOUNG B., 1991, "Factors Associated with Insolvency Amongst Small Firms", *International Small Business Journal*, 9 (2), 54-63.
- HASWELL, S. et HOLMES, S., 1989, "Estimating the small business failure rate : a reappraisal", *Journal of Small Business Management*, 27 (3), 68-74.
- JULIEN, P.A., 2005, *Les PME : Bilan et perspectives*, 3^{ème} édition, Presses Inter Universitaires.
- KEATS, B. et BRACKER, J., 1988, "Toward a Theory of Small Firm Performance : A Conceptual Model", *American Journal of Small Business*, Spring, 41-58.
- KOENIG, G., 1985, "Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes", *Revue Française de Gestion*, 84-92.
- LAITINEN, E.K., 1991, "Financial ratios and different failure processes", *Journal of Business, Finance and Accounting*, 649-673.
- LEBART, L., MORINEAU, A., et TABARD, N., 1977, *Techniques de la description statistique*, Dunod, Paris.
- LEBART, L., MORINEAU, A. et WARWICK, K., M., 1984, *Multivariate descriptive statistical analysis: Correspondence analysis and related techniques for large matrices*, Wiley, New York.
- LIEFOOGHE, B., 1997, "Causes et mécanismes des faillites d'entreprises : une synthèse bibliographique", *Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion*, 189, 1-45.
- MALECOT, J-F, 1981, "Les défaillances : un essai d'explication", *Revue Française de Gestion*, 10-19.

- MONITEUR BELGE, 1997a, Loi du 17 juillet relative au concordat judiciaire, Publiée le 1997-10-28.
- MONITEUR BELGE, 1997b, Loi du 8 août 1997 sur les faillites, Publiée le 1997-10-28.
- MONITEUR BELGE, 2009, Loi relative à la continuité des entreprises (1), Publiée le 2009-02-09.
- MORRIS, R., 1997, *Early Warning Indicators of Corporate Failure : A critical review of previous research and further empirical evidence*, Ashgate Publishing Ltd, Great Britain.
- NEWTON, G.W., 1985, *Bankruptcy and Insolvency Accounting : Practice and procedure*, John Wiley and Sons, New York.
- O'NEILL, H.M. et DUKER, J., 1986, "Survival and failure in small business", *Journal of Small Business Management* 24 (1), 125-135.
- OOGHE, H. et DE PRIJCKER, S., 2008, "Failure processes and causes of company bankruptcy": a typology, *Management Decision*, 46(2), 223-242.
- PETERSON, R.A., KOZMETSKY, G. et RIDGWAY, N.M., 1983, "Perceived Causes of Small Business Failure: a Research Note", *American Journal of Small Business*, 8, 15-19.
- SHELDON, D., 1994, "Recognizing Failure Factors Helps Small-Business Turnarounds", *National Productivity Review*, Autumn, 531-541.
- STATSOFT, 1995, *Statistica for Windows (Volume III) : Statistics II*, 2nd Edition, Statsoft Inc., United States.
- THORNHILL, S. et AMIT, R., 2003, "Learning about Failure : Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View", *Organization Science*, 15, 497-509.
- WARD, J. H., 1963, "Hierarchical grouping to optimize an objective function", *Journal of the American Statistical Association*, 58, 236-244.
- WICHMAN, H., 1983, "Accounting and marketing – Key small business problems", *American Journal of Small Business*, 7, 19-26.