



Université de Liège



Vers une approche équilibrée des déséquilibres de l'entreprise

Programme « HEC Entrepreneur »

Module « Causes de défaillance des PME »

23 novembre 2005

Auteurs

S. Santin, Assistante, Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, ssantin@ulg.ac.be

D. Van Caillie, Professeur, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, d.vancaillie@ulg.ac.be

© Centre d'Etude de la Performance des Entreprises, HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège, novembre 2005



Introduction

- ◆ Notre objectif ?

Proposer un état de la littérature scientifique propre au domaine de la faillite et plus particulièrement de la littérature consacrée aux causes et symptômes de défaillance en contexte PME

- ◆ Comme le souligne Porter (1991), “The reason why firms succeed or fail is perhaps the central question in strategy”



La faillite?

- ◆ Dans l'article 437 de la loi du 18 avril 1851 : « Tout commerçant qui cesse ses paiements et dont le crédit se trouve ébranlé est en état de faillite... »
- ◆ Dans la loi du 8 août 1997, idem
- ☞ Juridiquement, la faillite vise la protection des tiers et est le fruit d'une double crise :
 - ☞ Une crise de solvabilité
 - ☞ Une crise de liquidité



La faillite du point de vue économique?

- ◆ « Du point de vue économique, l'entreprise est en difficulté dès l'instant où elle ne parvient plus à réaliser de manière continue ses objectifs économiques. » (Ooghe, 1986)
- ◆ Dans le même ordre d'idée, Cannon et Edmonson (2005) identifient le phénomène comme un écart par rapport aux résultats espérés et souhaités
- ◆ Les responsables de la société de conseil Booz définissent l'entreprise en difficulté « comme celle qui voit diminuer ses ressources clés, ce qui a pour conséquence de rendre sa rentabilité insuffisante et dès lors, de menacer ses conditions de viabilité »



La faillite du point de vue économique?

- ◆ Deux visions extrêmes citées par Koenig (1985) :
- ◆ Altman (1971) estime qu'une entreprise est en situation d'échec (« failure ») lorsque sa rentabilité est constamment et sensiblement inférieure à ce que l'on peut ordinairement observer dans des circonstances analogues
 - Ce point de vue économique voit donc la faillite comme le point d'orgue du déclin organisationnel c'est-à-dire le processus complexe et dynamique caractéristique de la défaillance des entreprises.
- ◆ Cahill (1980) ne distingue pas l'échec de la cessation des paiements
 - résultat uniquement d'une situation patrimoniale déséquilibrée à l'extrême et traduite en une sévère crise de liquidités





Vision juridique de la faillite vs. Vision managériale du déclin organisationnel

- ◆ Vision juridique
 - Protection des tiers extérieurs
 - Vision focalisée sur la liquidité et la solvabilité ...
 - Et sur les résultats de l'entreprise :
 - l'output
 - et pas le « comment ? »
 - Vision statique, à un instant donné
- ◆ Vision managériale : Déclin organisationnel = processus complexe et dynamique potentiellement long et propre à chaque entreprise



Pourquoi tant d'attention à ce phénomène ?

- ◆ Importance économique du phénomène de la faillite ➡ perte de création de valeur au niveau national et local
 - Importance sociale (perte d'emplois ...)
 - « La faillite d'une entreprise engendre inévitablement un gaspillage de ressources rares ... et consacre une réduction ... du pouvoir d'innovation de l'économie en général »
- ◆ La cessation des activités a des conséquences
 - directes (perte d'emplois...)
 - indirectes (clients, fournisseurs...)



Les quatre approches de la défaillance

- ◆ Les approches économiques
 - Quels facteurs économiques derrière les défaillances ?
 - Accent sur le phénomène des crises et des cycles
- ◆ Les approches financières
 - Evaluation du risque de faillite
 - Elles identifient les causes dans les états financiers
- ◆ Les approches stratégiques
 - Environnement de l'entreprise (et notamment son secteur)
 - Environnement concurrentiel
- ◆ Les approches organisationnelles et managériales
 - Vision entrepreneuriale
 - Caractéristiques personnelles de l'entrepreneur



Quatre approches coexistent

- ◆ Toutes ces approches débouchent sur un grand nombre d'indicateurs annonciateurs de la défaillance de l'entreprise permettant la prédiction et la prévention de la faillie
- ◆ Cependant, l'intégration de ces approches dans une véritable stratégie (dans un contexte de politique macro-économique) implique l'importance de comprendre leur dynamique et leurs interrelations. → peu de recherches l'envisagent de cette manière particulière.



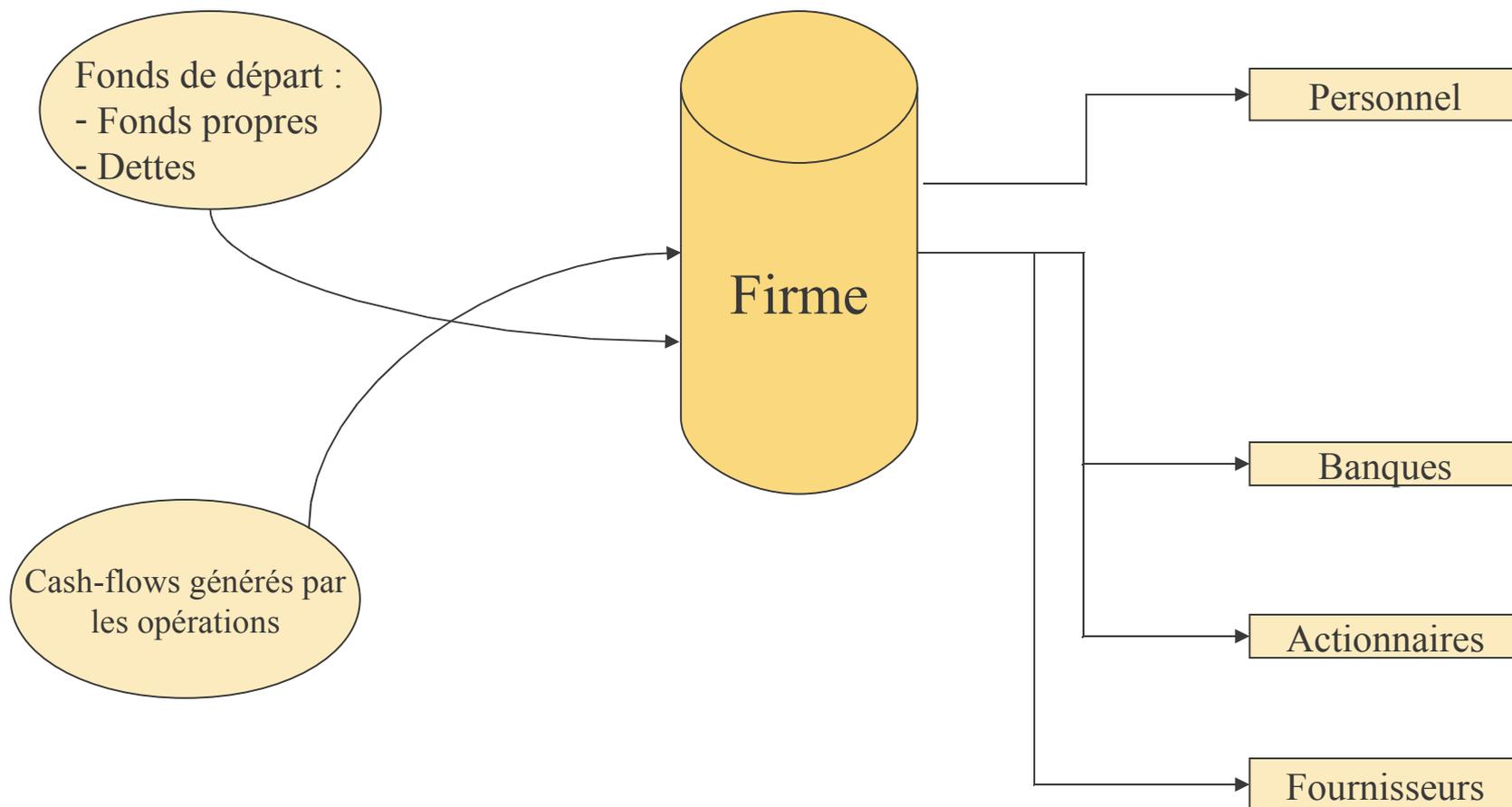
L'évolution des modèles

- ◆ Rosendal en 1908, suivi de Fitz Patrick en 1932
- ◆ Leurs études commencent par l'analyse de quelques ratios financiers sur base de la statistique simple.
- ◆ 1966, Beaver propose un modèle financier
 - L'entreprise = un réservoir de flux financiers
 - Lors de la création, il est alimenté par les fonds propres et fonds de tiers
 - Pendant l'activité, il diminue en fonction des versements effectués par l'entreprise pour l'acquisition (achats de marchandises...) ou la rémunération de ressources internes (personnel...) ou externes (intérêts bancaires...)
 - Et est alimenté par les fonds versés par les clients.





Le modèle du réservoir de flux de Beaver (1966)



L'évolution des modèles

- ◆ Modèle dominé par la dimension « gestion de la trésorerie de l'entreprise »
- ◆ Beaver lie la taille du réservoir de fonds à la probabilité du risque de défaillance de l'entreprise
- ◆ La faillite provient soit d'un réservoir épuisé, soit d'un réservoir mal dimensionné à la base
- ◆ Etude d'un ensemble de 30 ratios
 - ☛ les Cash-Flows et les liquidités sont moindres dans les entreprises en difficultés au cours des cinq années qui précèdent la faillite



L'évolution des modèles

- + Ouvre la voie à la trajectoire de défaillance des entreprises
- N'apporte rien à la dynamique de cette dernière
 - l'approche est unidimensionnelle
 - ne permet ni une vision globale et transversale des facteurs
 - ni une vision claire des interrelations entre les facteurs



L'évolution des modèles

- ◆ 1968, Altman
 - premier auteur à procéder à une analyse multivariée, grâce à l'analyse discriminante d'une batterie de ratios financiers pertinents
 - permet de déterminer la classe de risque ou le niveau de risque associé à une entreprise
 - mais ne permet pas d'expliquer l'origine des dysfonctionnement (Argenti, 1976)
 - il relie les défaillances et les influences extérieures



L'évolution des modèles

- ◆ Par la suite deux types d'études:
 - l'étude des ratios financiers pertinents (dont Ooghe et Van Wymeersch, 1996)
 - prédire la faillite à un horizon de temps déterminé grâce à des outils statistiques ou mathématique
 - les recherches sur l'analyse du comportement des titres (dont Beaver, 1968)
 - prédire la défaillance sous-tendant le paradigme des marchés parfaitement efficients



De l'analyse financière à l'analyse organisationnelle...

- ◆ En 1994, Sheppard propose une synthèse intéressante des facteurs d'origine organisationnelle ou stratégique
- ◆ Modèle basé sur les quatre niveaux de stratégies identifiées dans les grandes entreprises:
 - niveau de la stratégie globale
 - niveau des différentes stratégies d'activité
 - niveau du développement de stratégies coopératives
 - niveau de stratégie financière





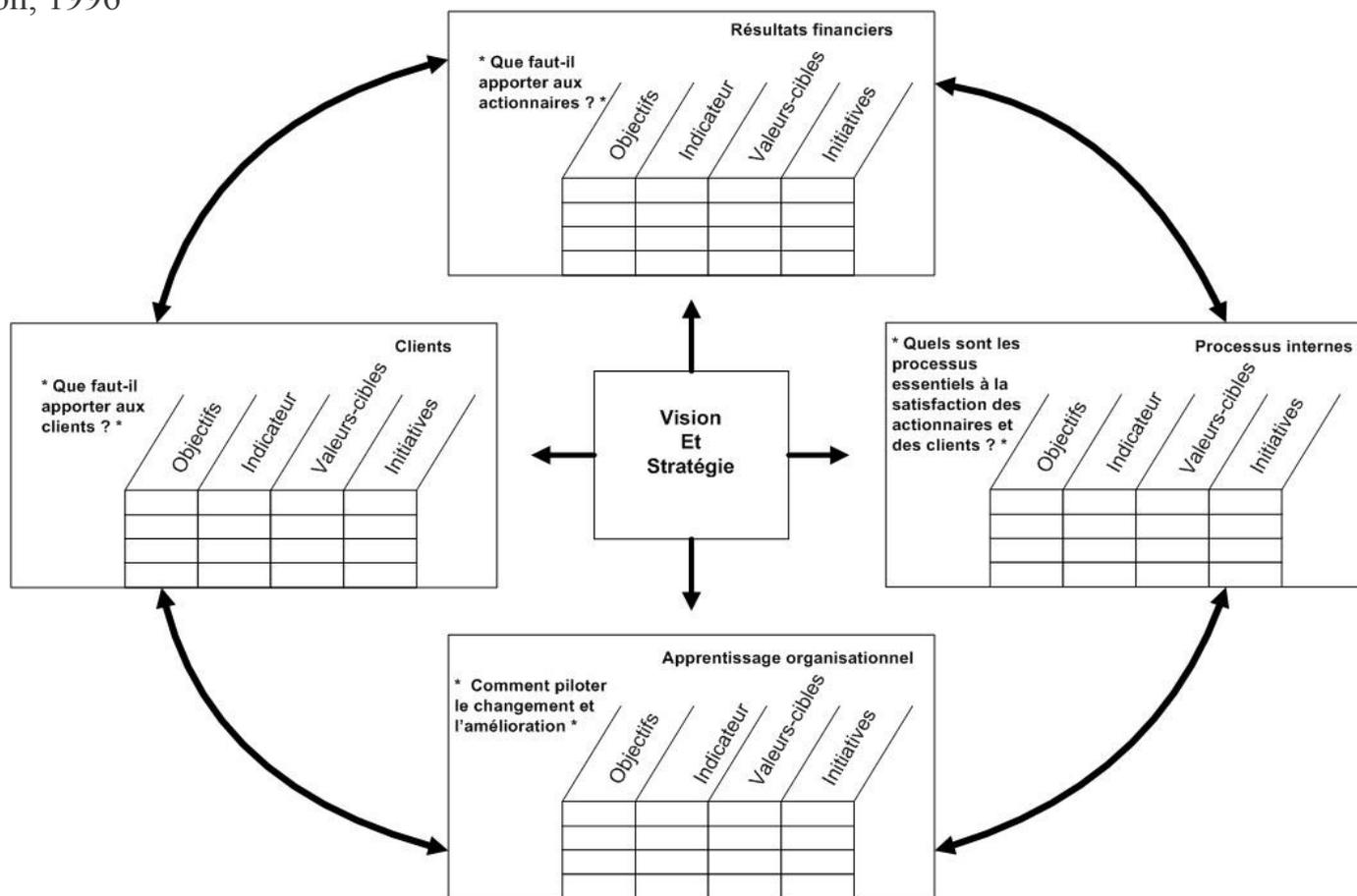
Université de Liège

*Vers une relecture équilibrée des causes
de défaillance grâce à la **Balanced
ScoreCard** !*



Les quatre dimensions de la Balanced Scorecard

Kaplan and Norton, 1996



Les quatre dimensions de la Balanced Scorecard

- ◆ La BSC est un tableau de bord prospectif articulé autour de quatre perspectives permettant de répondre à quatre questions essentielles:
 - que faut-il apporter aux actionnaires ?
 - que faut-il apporter aux clients ?
 - comment piloter le changement et l'amélioration ?
 - quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?





Pourquoi utiliser un modèle adapté de la Balanced Scorecard ?

- Permet de disposer d'un outil de diagnostic des faiblesses de l'entreprise exploitant les connaissances acquises en matière de défaillance des PME et les structurant selon une grille de lecture
- En plus d'une information financière, une information sur l'ensemble des facteurs contingents liés à la prise de décision
- Par la prise en compte de la dimension temporelle, les décideurs sont en mesure d'évaluer plus facilement leur position dans le processus de défaillance.



Les adaptations effectuées sur la BSC

◆ Les adaptations:

- Les dimensions « Environnement entrepreneurial », « Environnement macro-économique » et « Ressources externes » ont été insérées
- la BSC de base **est retournée** afin de mettre en évidence l'axe temporel partant du niveau le plus fondamental, à orientation de long terme et se terminant au niveau le plus symptomatique, à orientation de court terme
- la dimension apprentissage et innovation est renommée « stratégie »
- la pyramide de Ooghe et Van Wymeersch (1996) à été insérée dans la dimension finance.





LT

Environnement
entrepreneurial

Environnement
Macro-économique

Fondamental

Causes



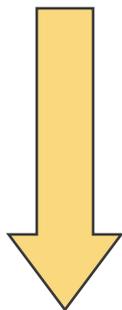
Ressources

Stratégie

Métier

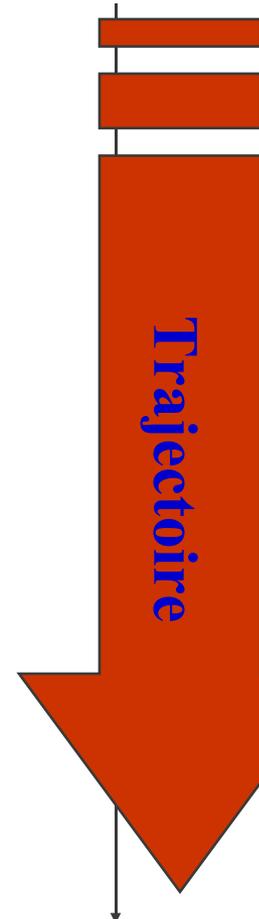
Client

Symptômes



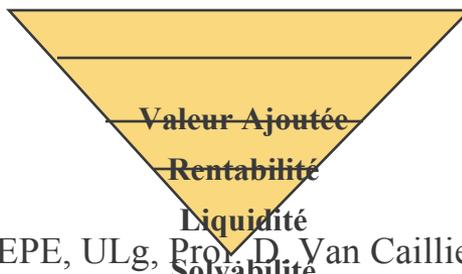
Finance

Trajectoire



Clignotants

CT

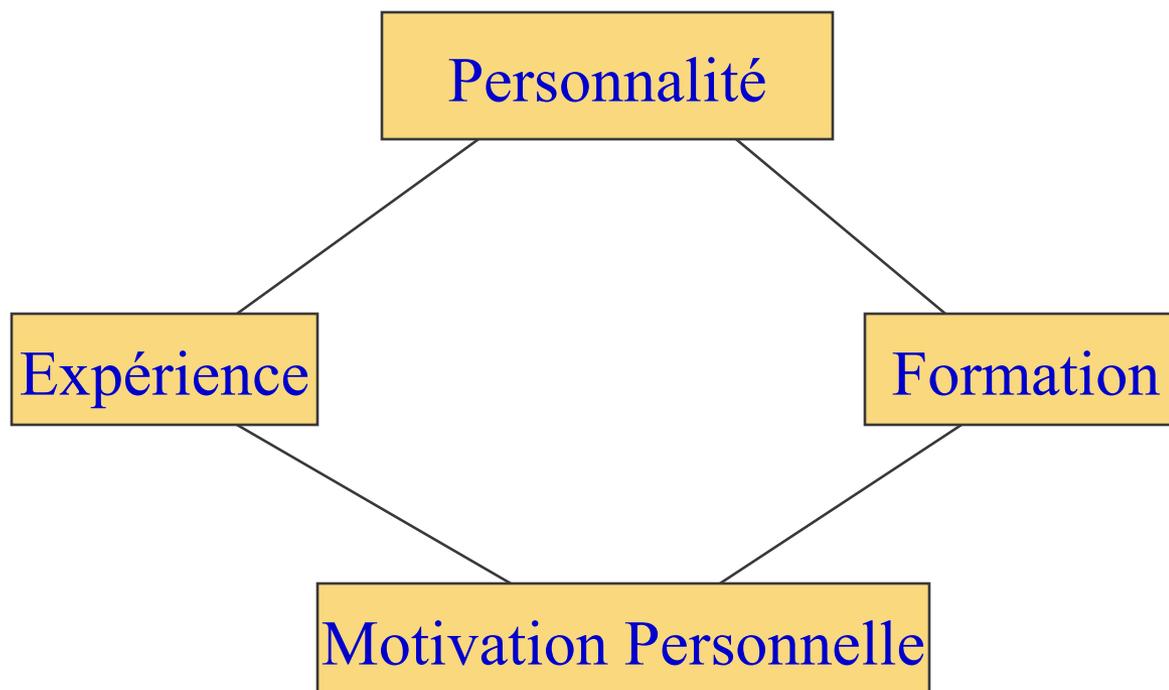


Symptomatique





Environnement entrepreneurial



R



Personnalité du dirigeant

- ◆ Style de pouvoir: dirigeant dominant et autocrate
- ◆ Vision unique de la rentabilité à CT
- ◆ Concentration sur une même tête des fonctions de directeur et de président du Conseil d'Administration
- ◆ Incapacité à réagir aux changements
- ◆ Vieillesse du dirigeant
- ◆ Train de vie excessif
- ◆ Dirigeant successeur inapte ou mal préparé
- ◆ Non gestion des situations exceptionnelles (décès, maladies)
- ◆ Et SURTOUT syndrome du « nez dans le guidon »



Formation du dirigeant

- ◆ L'absence de formation
- ◆ Manque de formation en gestion ou dans certains domaines de la gestion
- ◆ Manque d'intérêt pour la planification
- ◆ Manque de connaissance et d'intérêt pour le marketing
- ◆ Manque de compétences techniques
- ◆ Manque du sens des responsabilités
- ◆ Gestion financière déléguée au comptable



Expérience du dirigeant

- ◆ Manque d'expérience dans la gestion de la croissance
 - Croissance trop rapide
 - Endettement excessif
 - Investissement excessif
- ◆ Manque d'expérience dans la gestion des changements



Motivation personnelle du dirigeant

- ◆ Manque de confiance en soi
- ◆ Motivations cachées non fondamentalement entrepreneuriale (alternative au chômage, fournir un emploi aux membres de la famille, sauver l'emploi dans le cadre d'une reprise d'activités, ...)
- ◆ Absence de motivation réelle pour la conduite d'une entreprise
- ◆ Tendances « naturelle » à la fraude de « faux entrepreneurs » :
 - Gestion des comptes courants en fonction des contingences fiscales ou personnelles
 - Entreprise = « Vache à lait » de la famille



Environnement macro-économique et concurrentiel

◆ Facteurs macro-économiques

– Facteurs sectoriels

- Disparition pure et simple du marché
- Marché en déclin
- Nouvelles régulations de marché
- Phénomène de consumérisme : pressions des consommateurs
- Faillites en cascade au sein des secteurs fortement intégrés

– Croissance économique

- Inflation
- Blocage des prix
- Régulation diverses





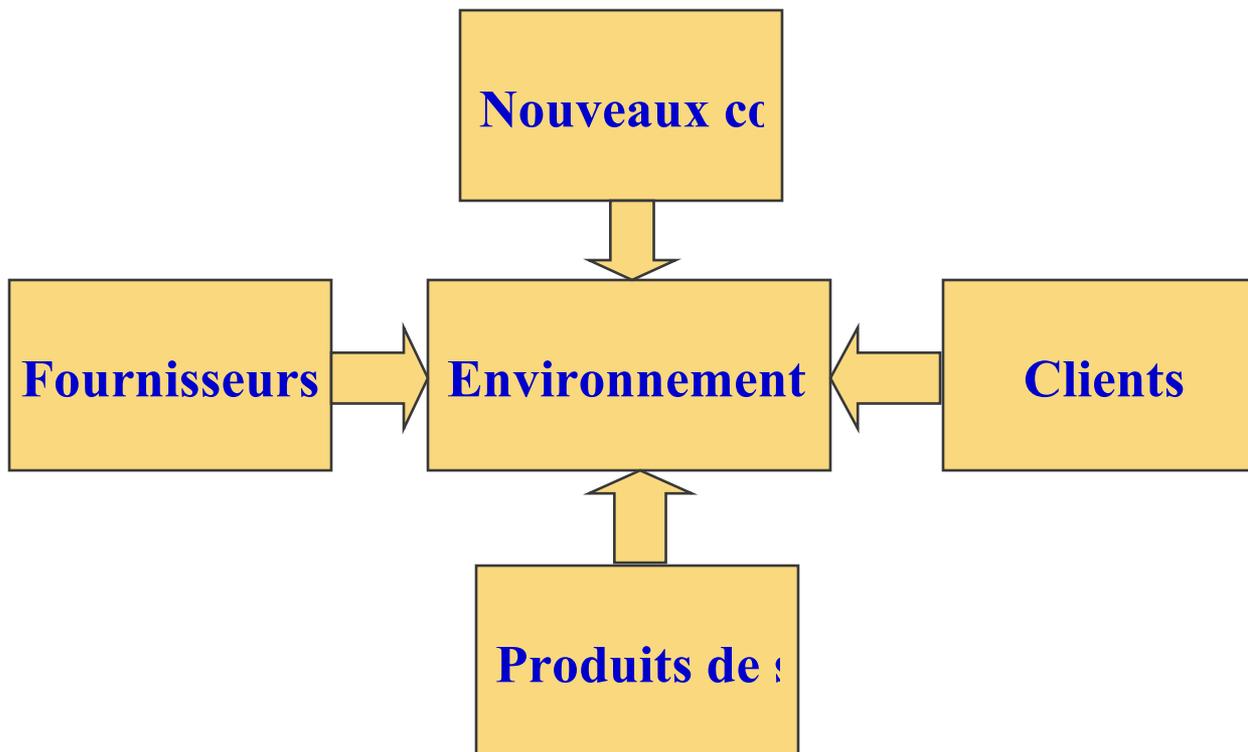
Environnement macro-économique et concurrentiel

- ◆ Facteurs macro-économiques (suite)
 - Facteurs conjoncturels
 - Période d'un cycle économique défavorable
 - Dérégulation des marchés et donc mondialisation :
 - De la concurrence
 - Des marchés
 - Raréfaction du crédit
 - Changement technologique radical / rupture technologique non préparée





Environnement macro-économique et concurrentiel



R

Modèle des 5 forces de Porter (1982)



Clients

- ◆ Concentration sur un nombre très limité de clients : 80 % du chiffre d'affaires avec 4 clients !
- ◆ Défaillance de clients importants
- ◆ Difficultés à se faire payer :
 - Gestion hésitante des rappels de paiement
 - Clients en situation financière difficile
- ◆ Déclin de la demande globale
- ◆ Volatilité de la clientèle
- ◆ Faillites en cascade dans les secteurs intégrés



Fournisseurs

- ◆ Défaillance d'un fournisseur important
- ◆ Suppression de lignes de crédit bancaire
- ◆ Faillites en cascade à nouveau dans les secteurs les plus intégrés ou dans les cas de relations de sous-traitance



Produits de substitution

- ◆ Nouveaux produits issus de bouleversements technologiques non prévus / non anticipés



Environnement concurrentiel et nouveaux concurrents

- ◆ Modification du paysage concurrentiel
 - Mondialisation de la concurrence
 - Mais aussi difficulté à gérer la pression ou le passage naturel d'un système concurrentiel à un système de quasi-monopole
- ◆ Concentration géographique
 - Sur des zones de chalandise proches
 - Sur des zones de chalandise trop limitées
- ◆ Espionnage industriel



Ressources: humaines, techniques, financières, immatérielles

◆ Humaines

- Difficultés dans le recrutement de personnel qualifié
- Coût du personnel comparable trop élevé par rapport à l'environnement concurrentiel
- Nombre de 'cadres familiaux' trop important

◆ Techniques

- Spécialisation excessive des outils
 - Difficultés d'approvisionnement
 - Dépendance excessive à l'égard de la maintenance externe



Ressources: humaines, techniques, financières, immatérielles

◆ Financières

- Suppression de concours bancaires
- Difficulté à trouver des sources de financement externes
- Faiblesse des relations avec les institutions financières, limitées au strict minimum (Logique de conflit naturel vs. Partenariat constructif)

R

◆ Immatérielles

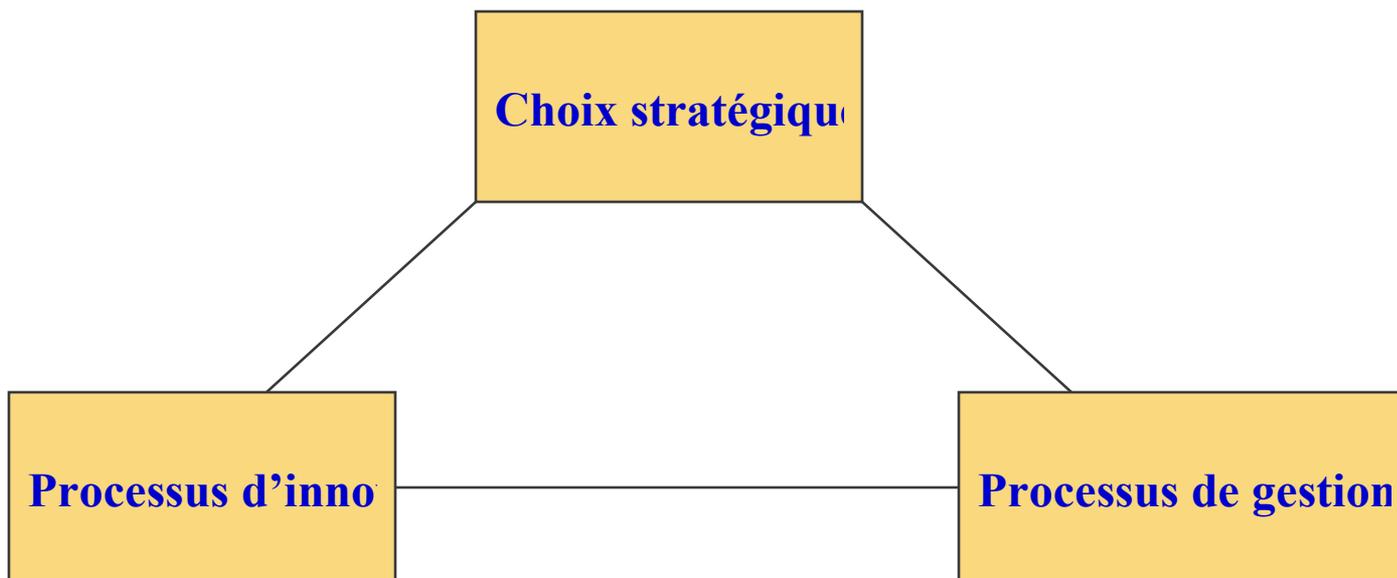
- Non accessibilité à une technologie ou à un brevet
- Coût des technologies ou des brevets





Stratégie: Innovation & Apprentissage

R



Choix stratégiques

- ◆ Planification
 - Absence totale de la moindre planification
 - Erreur de planification ou d'anticipation
 - Planification inadaptée ou incomplète
 - Planification trop vite établie
 - Planification limité à l'opérationnel
- ◆ Absence d'objectifs stratégiques clairs
 - « Syndrôme de la Foire Permanente » au sein de l'entreprise



Choix stratégiques

- ◆ Difficultés à gérer la dynamique d'évolution de l'entreprise
 - Lenteur de réaction
 - Incapacité d'anticipation
- ◆ Problèmes d'analyse de l'environnement
 - Confusion entre crise structurelle et ralentissement conjoncturel
 - Identification difficile de l'environnement concurrentiel et du potentiel de marché



Processus d'innovation

- ◆ Absence totale d'innovation pour éviter de remettre en cause la « noblesse » du produit hérité des générations précédentes
- ◆ Manque d'innovation de produits
- ◆ Innovation inadaptée, trop focalisée sur les processus
- ◆ Politique d'investissement trop timide
- ◆ Vieillesse des outils et produits



Processus de gestion des compétences et des savoirs

- ◆ Absence d'un éventail suffisant de compétences dans l'entreprise
- ◆ Difficulté dans le recrutement de personnel qualifié
- ◆ Absence de gestionnaires susceptibles de relayer les décisions de la direction / du patron au sein de l'entreprise
- ◆ Insuffisance des systèmes de gestion de l'information
- ◆ Insuffisance des systèmes de gestion et de contrôle des coûts
- ◆ Manque de contrôle induisant des manœuvres malhonnêtes et déloyales au sein de l'entreprise



Métier interne



R

« **Modèle de la Chaîne de Valeur** » de M. Porter (1985)



Activités de support

- ◆ Gestion des ressources humaines
 - Mauvais climat humain / social
 - Difficultés dans le recrutement de personnel qualifié
 - Difficultés à motiver les collaborateurs
 - Engagement d'un personnel à l'image du dirigeant
- ◆ Recherche et développement
 - Produit technologiquement inférieur à celui des concurrents
 - Produit se trouvant en fin de cycle commercial
- ◆ Achats
 - Difficultés dans la compréhension du marché et du niveau de qualité du produit demandé

Faiblesse du contrôle de la qualité des achats



Activités principales - Logistique entrante

- ◆ Difficulté à trouver les matières premières requises, tant en termes de quantité que de qualité
- ◆ Stocks de matières premières trop importants :
 - Coût de stockage excessif
 - Maintenance de la qualité des stocks déficiente
 - Obsolescence rapide des stocks de marchandises

Activités principales - Production

- ◆ Procédés et outils de production obsolètes
- ◆ Procédés et outils de production d'avant-garde inadéquats
- ◆ Produit de qualité inférieure à celui des concurrents
- ◆ Difficultés à respecter les délais de fabrication
- ◆ Coûts de production trop élevés
- ◆ Multiplication des accidents suite à une mauvaise gestion du processus de production
- ◆ Insuffisance du contrôle interne pouvant mener à la fraude, à une multiplication des accidents ou des défauts de fabrication...

Activités principales - Distribution

- ◆ Faiblesse du contrôle de qualité du produit final
- ◆ Stocks trop importants et difficiles à écouler
 - Produits trop spécifiques
 - Demande volatile et mal anticipée
 - Coûts de stockage excessifs
 - Maintenance de la qualité des stocks déficiente
- ◆ Mauvais choix des circuits de distribution
 - Circuits trop longs, avec trop d'intermédiaires
 - Trop forte internalisation de la distribution



Activités principales - Communication, commercialisation & vente

- ◆ Faiblesse de l'approche « Marketing »
 - Méconnaissance
 - Syndrôme du « Marketing = Vente = Délégué commercial »
- ◆ Inadéquation du marketing mix
 - Prix inadaptés
 - Circuits de distribution inadaptés
 - Réseaux de vente inadaptés
 - Communication / publicité inadaptées ou quasi inexistantes

Activités principales - Service Après Vente

- ◆ Faible qualité du Service après vente
- ◆ Méconnaissance des attentes du client en la matière
- ◆ Non suivi du niveau de satisfaction des clients
- ◆ Non suivi des plaintes émanant de la clientèle, confinées au département technique sans retour vers les autres maillons de l'activité
- ◆ Insuffisance du contrôle de qualité

Client

- ◆ Identification difficile des attentes du client
 - Difficultés dans l'identification précise des attentes des clients
 - Difficultés dans la définition même de son marché : limites ? Que peut-on réellement proposer ?
 - Difficultés dans la compréhension de l'évolution du marché et de son environnement
 - Difficultés dans la compréhension des attentes techniques du client quant au produit demandé



Client

- ◆ Rencontre difficile des attentes du client
 - Inadéquation du niveau de prix
 - Inadaptation du produit aux exigences du marché
 - Non respect des délais de fabrication
 - R – Faible qualité du produit
 - Insuffisance de la qualité et du contrôle de la qualité
 - Faible réputation: produit-marque-entreprise



Finance

- ◆ Absence de stratégie financière
 - Le Besoin en Fonds de Roulement augmente plus vite que le Chiffre d’Affaires : BFR / CA
 - Le chiffre d’affaires augmente trop vite par rapport aux capacités de l’entreprise : $CA / \text{Actifs immobilisés}$
 - Le chiffre d’affaires augmente plus vite que la Valeur Ajoutée totale : le taux de valeur ajoutée se dégrade (VA / CA)
 - Insuffisance globale du chiffre d’affaires : $CA / \text{Actif total}$
- ☞ Ce déséquilibre CA/AT est fondamental dans les entreprises très jeunes car il joue un rôle d’accélérateur de la défaillance



Finance

◆ Déséquilibres financiers importants

- $FRN < 0$ et surtout trésorerie négative
- VA insuffisante: VA totale, frais de personnel/VA $> 65\%$, résultat ajouté/VA < 0 de manière récurrente
- Rentabilité insuffisante: Cash Flow d'exploitation insuffisants, EBIT/Actif Total < 0 récurrent

R – Solvabilité insuffisante: taux de solvabilité trop faible, trop forte dépendance à l'égard des crédits de caisse, gestion déficiente des comptes courants ... et maintien de fonds propres négatifs !!!

- Liquidité insuffisante: insuffisance des liquidités à TCT, notamment en situation de crise



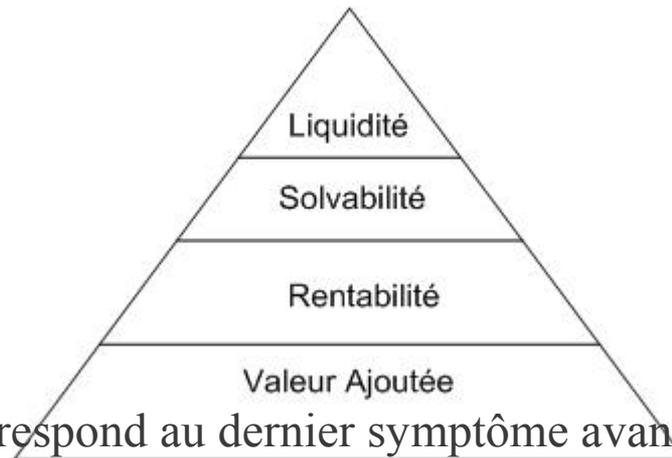


Université de Liège

Vers une dynamique de redressement ...



Finance



- Le niveau de liquidité correspond au dernier symptôme avant la défaillance de l'entreprise
- Le niveau de solvabilité représente le degré d'endettement et la capacité de faire face aux engagements qui en découlent
- Le niveau de rentabilité représente la mesure relative des résultats
- Le niveau de valeur ajoutée représente l'affectation de la valeur ajoutée aux différents facteurs et ressources clés





La matrice du couple rentabilité-liquidité (Ooghe et Van Wymeersch, 1996)

Liquidité	Rentabilité	
	+	-
+	Type 1 Pleine Forme	Type 2 Maladie passagère
-	Type 3 Maladie chronique	Type 4 Fin Prochaine

1 = « Going concern »

2 = Vers le redressement ou le concordat à moyen terme

3 = Concordat ou faillite ?

4 = Faillite





Approche dynamique

- ◆ Un consensus est apparu assez tôt :
 - la faillite de l'entreprise est le résultat d'un processus caractérisé par une multitude d'événements.
 - « La classification d'un facteur dans une catégorie bien particulière a un but essentiellement simplificateur et didactique, mais conduit toutefois à une vue statique, arbitraire et réductrice de la vie d'entreprise : la défaillance naît en effet de la conjonction de plusieurs facteurs et chaque facteur a des conséquences sur le comportement d'autres facteurs » (Mélèse, 1979).



Approche dynamique

- Différents auteurs interprètent la faillite comme la résultante d'un ensemble de forces concurrentielles contraignant l'entreprise à adopter une norme de comportement compatible avec celles-ci
- Selon Rose et Scott (1981), le cheminement vers la faillite semble suivre une courbe progressive
 - La succession théorique des événements entraînant la défaillance de l'entreprise peut donc être modélisée sous la forme de « trajectoire de défaillance ».
 - Cette modélisation ne manque pas d'intérêt puisqu'elle pourrait conduire à des mesures de redressement si la succession des événements est détectée suffisamment tôt.



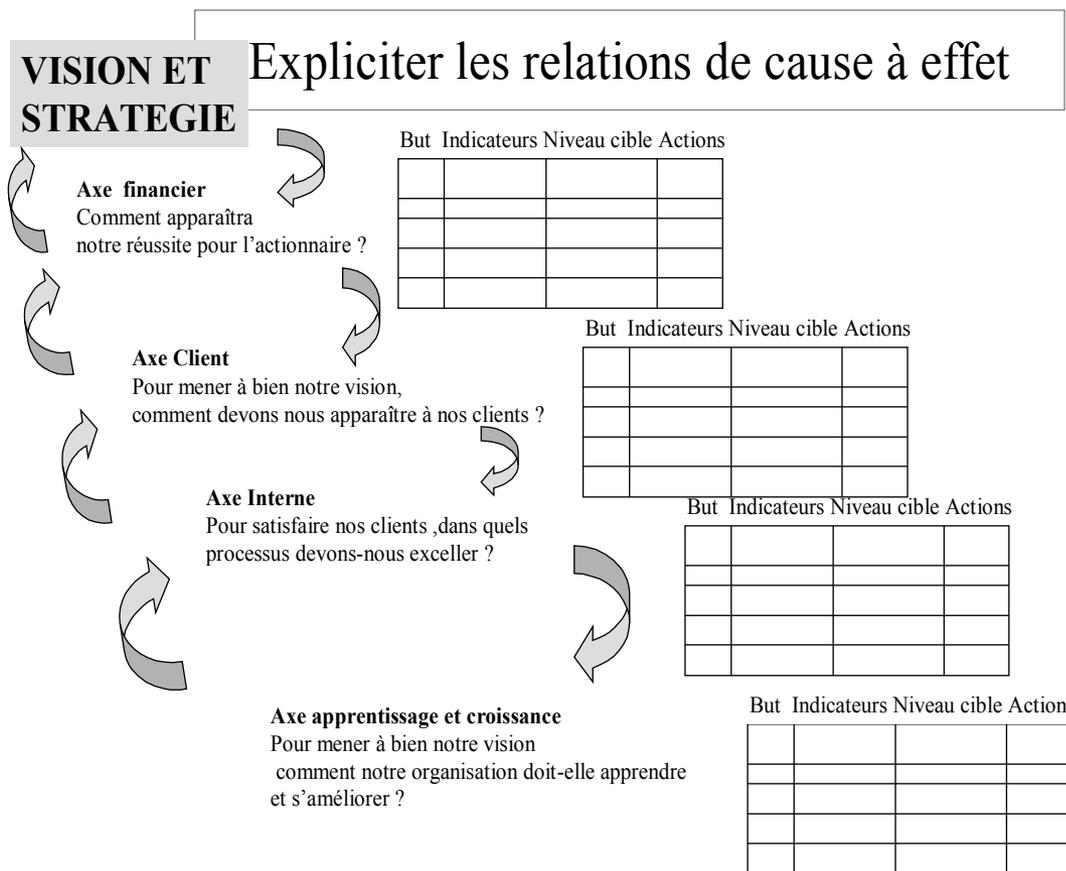
Approche dynamique

- ◆ Relation entre la dynamique des « trajectoires de défaillance » et la BSC:
 - L'un des éléments essentiels du développement de la BSC = relations de cause à effet
 - Kaplan et Norton (1998), « chaque mesure sélectionnée ... doit être un élément d'une chaîne de relations de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise »





Expliciter les relations de cause à effet



L'entrée en faillite

- ◆ Le processus de défaillance est initié par une phase d'entrée ou par une filière d'entrée obligatoire (Argenti, 1976)
- ◆ On ne pénètre dans le chemin qu'à certaines conditions
- ◆ Malecot (1981) identifie trois filières d'accès relative à l'entrée du chemin de faillite : par le marché, par le management ou par l'endettement.



L'évolution vers la faillite

- ◆ Malgré la diversité des entreprises en voie de défaillance, il est possible de constater un moule commun à toutes les caractéristiques de ces dernières
- ◆ De nombreux auteurs l'ont décrit, sous le nom de « Spirale de la faillite », comme un ensemble d'étapes consécutives caractéristiques par lesquelles passent des catégories types d'entreprises en défaillance (Abrahamse, 1975, Argenti, 1976, Ifergan, 1985, Marco, 1989, Van Caillie, 1992)





Théories explicatives classiques actuelles et anciennes

- ◆ Présentation de plusieurs approches étudiées par différents auteurs
- ◆ En effet, l'utilisation d'un seul point de vue se verrait réductrice pour l'étude du phénomène de la défaillance de l'entreprise



Evaluations conjointes (économique, juridique et historique)

- ◆ Au terme d'une étude historique et épistémologique du concept de faillite et de ses causes et conséquences, Marco (1989) propose un modèle théorique du processus de faillite appelé « Spirale d'entrée en faillite »
 - Des erreurs de gestion provoquent des déséquilibres financiers
 - un recul sur le marché s'installe et crée une chute sévère des profits
 - problèmes de trésorerie et méfiance des créanciers et des banquiers
 - ces derniers mettent un terme à leur crédit conduisant l'entreprise à la cessation de ses paiements.

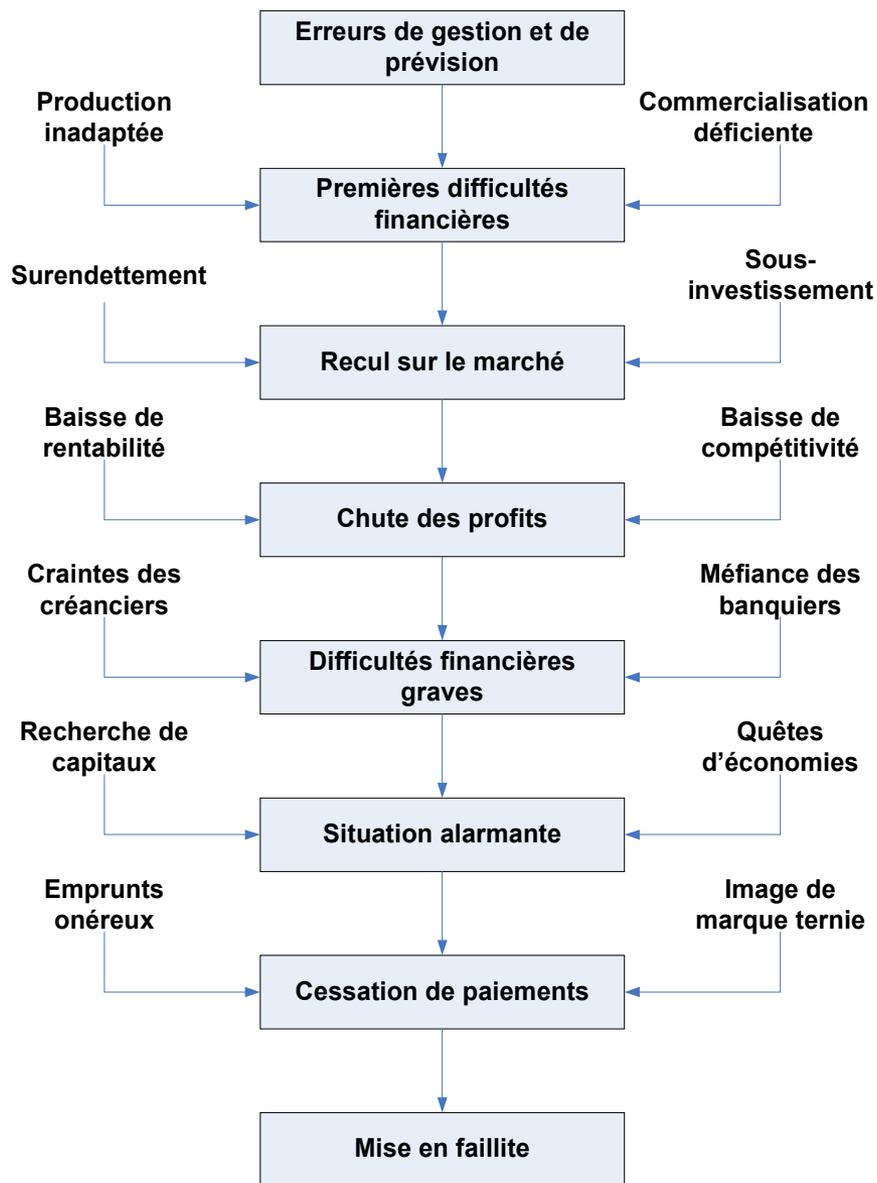


Evaluations conjointes (économique, juridique et historique)

- ◆ Lien entre la dégradation financière de l'entreprise et les erreurs de gestion qui en sont la cause première
- ◆ Intégration des clients, des créanciers et des banquiers
 - Intégration de l'aspect contingent lié à l'environnement de l'entreprise



La spirale d'entrée en faillite (Marco, 1989)



Modèle de cohésion

- ◆ Estimant que les ratios financiers ne sont que des symptômes aisément manipulables de la faillite d'une entreprise, Argenti (1976, 1977) propose un modèle dynamique représentatif des processus de dégradation qui débouchent sur la faillite, fondé sur l'activité de l'entreprise et sa structure de management
- ◆ Pour lui, les causes apparentes sont donc seulement des signaux (des symptômes). Les raisons réelles sont plus profondes, au terme de calculs compliqués selon des rapports de forces préexistants, selon les relations anciennes.



Modèle de cohésion

- ◆ Processus de défaillance en trois phases :
 - présence d'un organe de gestion rigide (dont la présence à la tête de l'entreprise d'un dirigeant autocrate, l'absence de gestionnaires susceptibles de relayer les décisions de la direction au sein de l'organisation ...)
 - commission d'erreurs de gestion, stratégiques et/ou opérationnelles (lenteur de réaction aux modifications de la technologie, ...)
 - présence de symptômes de défaillance, financiers ou non
- ◆ Il souligne que la présence de facteurs externes est susceptible d'accélérer le parcours de l'entreprise au travers de ces trois phases

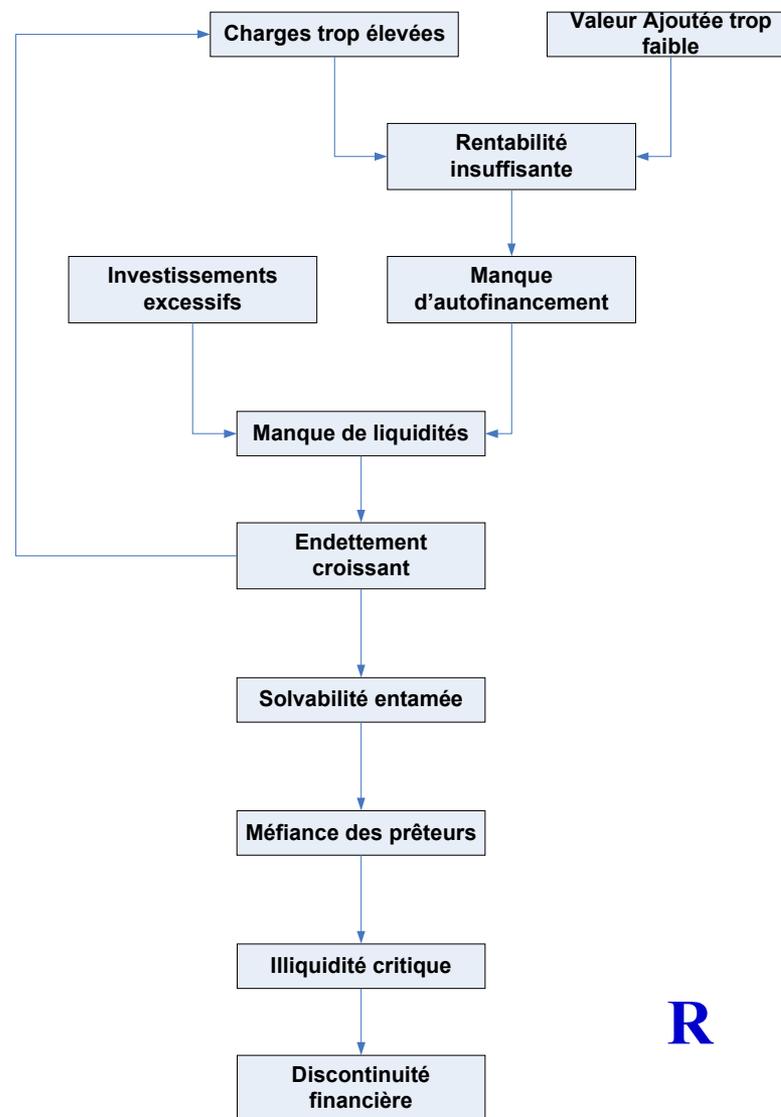


Modèle financier

- ◆ Dix ans avant l'étude de la pyramide financière, Ooghe et Van Wymeersch (1986) avaient proposé une approche synthétique du « Chemin financier de la faillite »
- ◆ Une valeur ajoutée insuffisante et des charges trop élevées de l'entreprise détériorent la rentabilité. Dès lors, la capacité d'auto-financement devient insuffisante. Il en résulte un manque de liquidité et un recours aux dettes est donc nécessaire. L'augmentation des dettes entraîne un montant des charges financières plus élevé. Partant, la solvabilité de l'entreprise se dégrade et la méfiance de la part des prêteurs de fonds s'installe.



Le chemin de la faillite (Ooghe et Van Wymeersch, 1986)



R



Modèle financier

- ◆ Laitinen (1982), analyse les entreprises nouvellement créées et identifie une trajectoire de faillite particulière
 - l'entreprise est de petite taille et souvent trop endettée
 - des facteurs tels que la profitabilité réduite, la croissance trop rapide ou trop lente risquent d'entraîner un manque de revenus afin de financer l'activité
- l'endettement devient nécessaire provoquant un cercle vicieux et pouvant aller jusqu'à l'insolvabilité de la firme



Modèle financier

- ◆ La recherche de Van Wymeersch et Wolfs (1996) s'inscrit dans une perspective d'analyses des indicateurs caractéristiques de la défaillance dans un délai de cinq ans avant la faillite
- ◆ « Les signes précurseurs de faillite se manifestent clairement cinq ans avant la défaillance »
- ◆ Certains postes comptables se détériorent fortement deux ans avant la faillite (les capitaux propres sont insuffisants, les stocks sont trop élevés et la trésorerie est faible).



Modèle stratégique

- ◆ Sheppard (1994) propose un modèle basé sur les différentes stratégies identifiées dans les grandes entreprises
- ◆ Quatre niveaux :
 - niveau de la stratégie globale
 - niveau des différentes stratégies d'activité
 - niveau du développement de stratégies coopératives
 - niveau de stratégie financière.



Modèle stratégique

◆ Conclusions :

- aucun des éléments qu'il détermine de la stratégie globale ne concourt à une meilleure explication du processus de défaillance
- la part de marché est une variable importante pour la survie de l'entreprise
- de même pour sa taille
- plus grande inertie dans l'organisation des entreprises en difficultés (càd qu'au lieu de trouver des sources alternatives à la stratégie mise en place, les managers renforcent leurs idées initiales)
- les ressources financières sont inférieures.





Université de Liège

*Nous vous remercions pour votre
attention !*

