

## Regards croisés sur l'échec et la défaillance

*Éditeurs associés :*

*Xavier Brédart (Université de Mons)*

*Eric Séverin (Université de Lille)*

Dans le cadre du colloque interdisciplinaire sur la défaillance d'entreprise (CIDE), organisé en 2019 à Lille sous l'égide des laboratoires RIME et humanOrg, la Revue des Sciences de Gestion lance un appel sur le thème de l'échec et de la défaillance. Plusieurs contributions sont présentées au sein de ce dossier.

La défaillance est un phénomène ancien et toujours d'actualité. Ce dossier a été engagé alors même que la crise du COVID n'avait pas encore touché nos sociétés. Loin d'être un événement rare qui n'arrive qu'aux autres, la défaillance et sa forme la plus extrême, la faillite, touche toutes les organisations. L'échec affecte non seulement les conditions de vie des salariés mais aussi les économies de villes et de régions entières et leur tissu social.

Il n'y a pas, à proprement parler, de « théorie de la faillite » mais des éclairages différents au travers de plusieurs disciplines : droit, finance, sociologie, histoire, management, stratégie ou encore, sans être exhaustif, entrepreneuriat. Tous les travaux en lien avec l'échec et la défaillance cherchent à mettre en évidence les déterminants à l'origine de l'échec, les mesures -qualifiées de restructuration- permettant de surmonter les difficultés et les outils de prévision destinés à la prévenir le plus en amont possible.

Les recherches s'articulent autour de quatre grands courants de recherche.

Le premier est à dominante stratégique. De nombreux auteurs (Argenti, 1976, d'Aveni, 1989) se sont efforcés de comprendre la faillite à l'aune de l'environnement et de la concurrence. Dans ces travaux, les variables organisationnelles et comportementales ont été mises en avant pour expliquer le processus de faillite. Au sein de ce courant, les auteurs considèrent que les succès ou échecs de l'entreprise sont dus tant à des facteurs internes (financiers, organisationnels, productifs) qu'externes (environnement, nouvelles technologies, croissance et cycle de vie...) qu'à des capacités d'adaptation est guidée par des facteurs internes et externes (Furr et Kapoor, 2017). D'autres travaux mettent en évidence l'importance de la gouvernance d'entreprise dans les succès ou les échecs des entreprises (Gales et Kestner, 1994 ; Ciampi, 2015). Tous ces travaux sont à replacer à la lumière des recherches d'Argenti (1976) qui montre qu'on peut, de façon synthétique, modéliser le déclin et la faillite des firmes en un petit nombre de cas. La faillite va même à devenir une stratégie délibérée d'entreprise comme le montrent Moulton et Thomas, 1983 ; Justo et al., 2015). D'autres auteurs tels que (Balcaen et al., 2012 ; Sui et Baum, 2014) s'intéressent à la défaillance spécifique des PME au travers de plusieurs dépendances : envers des hommes clés, envers l'aval du métier (envers certains fournisseurs) ou l'amont du métier (envers un ou quelques clients), envers un secteur d'activité client ou envers une zone géographique à risque par exemple ; la prise en compte des caractéristiques propres aux PME permet de dresser un profil de risque qui, croisé avec les perspectives de croissance, permettent à l'entreprise de choisir la stratégie la plus pertinente. Plus récemment, d'autres recherches se sont articulées autour de l'entrepreneuriat (Ucbarasan et al., 2013 ; Khelil, 2016).

Le deuxième est à dominante organisationnelle et managériale. Il s'agit de comprendre la capacité d'adaptation des structures (organisations), des processus (systèmes de gestion mis en place) et du comportement des acteurs (rôle du dirigeant). Plusieurs axes ont été développés. L'évolution de l'environnement (de stable à incertain) oblige les organisations à

développer des compétences et des modes de gestion qui peuvent être divers. Un autre axe s'est penché sur les erreurs de gestion. De ce point de vue, la littérature est foisonnante car le recensement des erreurs est large (on en dénombre plus de 50). Enfin, un dernier axe s'articule autour de la personnalité, la compétence et les caractéristiques du dirigeant (Torres, 2017). Ainsi, Kaplan (1948) montre que la première cause d'échec résulte des insuffisances ou de l'excès de confiance du dirigeant (Aktas et al., 2016). Cela peut également expliquer l'échec entrepreneurial. Fondamentalement, toutes ces approches cherchent à identifier les caractéristiques des entreprises (dont leur type de management en ce début de 21<sup>e</sup> siècle) et des dirigeants (âge, expérience, éducation, ...) pour prédire la faillite (Argenti, 1976 ; Malmendier et Tate, 2008). Les études ne se focalisent pas sur les seules entreprises mais sur toutes les organisations (organisations publiques, entreprises familiales, jeunes entreprises technologiques innovantes, entreprises en réseau, groupes et organisations internationales...).

Le troisième est à dominante financière. Les travaux précurseurs sont l'œuvre de Beaver (1966) et d'Altman (1968). Cela a donné naissance à très vaste littérature sur les modèles de faillite (on recense dans les seules revues de recherche opérationnelle et financière plus de 200 articles traitant des méthodes et modèles de faillite). L'idée sur laquelle repose tous ces travaux et que l'on peut trouver l'explication des faillites au travers des états financiers. La quasi-totalité de ces travaux considèrent deux catégories d'entreprises (des entreprises saines et des entreprises faillites et cherchent au travers de modèles plus ou moins sophistiqués (linéaire, non linéaire) à prédire l'état futur d'une firme. L'idée est d'être capable de savoir si, à l'avenir, l'entreprise sera en mesure de faire face à ses échéances ou non auquel cas elle sera déclarée défailtante. En filigrane, c'est bien le droit au travers de la qualification de la firme (faillite ou non faillite) qui est le 'juge de paix' de tous ces modèles.

Plus précisément, tous les modèles de faillite ont cherché à déterminer la méthode la mieux adaptée à saisir l'état des entreprises. De nombreuses techniques (linéaires, probabilistes, non linéaires) plus ou moins sophistiquées ont été implémentées (bagging, boosting, ensemble de modèles...). Toutes ces modélisations souffrent néanmoins de plusieurs insuffisances. Premièrement, les modèles supposent que l'état des entreprises peut se matérialiser en un nombre restreint de variables qui ne sont calculées qu'une seule fois (Altman, 1984). Deuxièmement, les modèles considèrent que la difficulté et les signes avant-coureurs de la faillite s'incarnent dans les mêmes variables au même moment. Troisièmement, on suppose que les données quantitatives à un instant du temps sont suffisantes pour construire des modèles robustes. Ces hypothèses sont en partie erronées. On sait que la faillite est le résultat d'un processus plus ou moins long et prévisible (Luoma et Laitinen, 1991 ; du Jardin, 2018). C'est pourquoi de nombreux travaux ont cherché d'une part, à prendre en compte l'environnement économique (Zavgren, 1983) et, d'autre part, la qualité des données et la sélection de variables (Back *et al.*, 1996 ; du Jardin et al., 2017).

L'intérêt de ces modèles est patent pour le financement des entreprises car ils ont vocation à permettre de gérer le risque des établissements de crédits et, au-delà, à permettre aux entreprises de se développer voire de faire face aux difficultés qu'elles rencontrent.

L'aspect juridique est le quatrième courant à partir duquel de nombreux travaux ont été développés. C'est, au sens large, le courant « Law and Economics ». Au sein de ces travaux, les auteurs cherchent mesurer l'efficience et l'efficacité du cadre juridique dans la résolution des difficultés. Une vaste littérature s'est penchée sur l'influence du cadre légal sur les comportements financiers. Depuis La Porta *et al.* (1998), on observe, au travers des études, une ligne de démarcation assez nette entre la tradition de la 'Civil Law' (dont la France est encore la pleine illustration) et celle de la 'Common Law' (dont l'archétype serait la Grande Bretagne au travers de l'Administrative Receivership spécialement conçu pour protéger le

droit des créanciers). Finalement, toutes les questions de ce champ de recherche s'articulent, peu ou prou, sur la recherche d'un cadre législatif idéal selon les critères suivants : la protection des créanciers, le respect de l'ordre de priorité et l'efficacité économique (Blazy et al., 2014). Un des problèmes majeurs est que les législations sur les faillites n'ont, a priori, pas toujours les mêmes objectifs principaux (le cas de la France comparativement à celui de la Grande Bretagne en est le meilleur exemple) (Davydenko et Franks, 2008, Hotchkiss et al., 2008). Des modifications récentes ont été apportées en 1985, 1994, 2005, 2018. Derrière ces évolutions, une idée simple se dégage à savoir le traitement de la difficulté le plus en amont possible dans le respect des créanciers et débiteurs. En filigrane, il s'agit de créer un vecteur capable d'augmenter l'efficacité économique qui consiste à fermer les entreprises définitivement condamnées et pour lesquelles tout redressement est impossible et les entreprises dont les chances de survie sont réelles et sérieuses.

En définitive, ce phénomène de l'échec est à présent aujourd'hui considéré comme un vrai objet d'étude qui suscite l'intérêt de nombreux chercheurs et praticiens.

Quelle que soit l'approche théorique (déterministe versus volontariste) ou méthodologique (qualitative versus quantitative) mobilisée ou, encore, le niveau d'analyse étudié (entrepreneur, entreprise, organisation -publique ou non-, environnement), les chercheurs sont toujours confrontés à la réalité complexe et protéiforme de l'échec.

Ce numéro thématique regroupe plusieurs études faisant écho aux approches préalablement présentées et traitant du processus d'échec entrepreneurial au sein de contextes variés.

De façon classique, l'entreprise entrepreneuriale est associée aux difficultés et à l'échec. La contribution de Khelil et Jemaa apporte un nouvel éclairage de l'échec entrepreneurial au travers de ses déterminants directs et indirects. C'est la satisfaction de l'entrepreneur mesurée en termes d'écart perçu entre ses réalisations (ce qu'il est aujourd'hui) et ses attentes (ce qu'il voulait être au moment de la création de son entreprise) qui explique le mieux sa persistance face à l'échec. Enfin, l'hostilité perçue de l'environnement et la motivation de l'entrepreneur ont une influence significative sur la persistance entrepreneuriale à travers une médiation de sa satisfaction.

D'autres déterminants existent et sont souvent liés au contexte, au territoire ou encore à la spécificité du secteur.

Sangue Fotso et Nkakene Molou cherchent à circonscrire les facteurs spécifiques au contexte camerounais. Si la difficulté d'accès au financement est un facteur prégnant, il ressort que l'absence de durabilité dans le projet entrepreneurial, les considérations familiales, la confusion dans le management des ressources et l'insuffisance de l'innovation sont des facteurs explicatifs importants. Le territoire est aussi un élément crucial. Xiao et Mériade s'intéressent aux facteurs spécifiques de défaillance dans les zones rurales. Les résultats mettent en évidence un effet de levier territorial qui repose sur trois piliers (capital social, accès aux ressources, faiblesse des coûts de transaction). Dans la lignée de cette notion sectorielle, Carin et Terrien traitent plus spécifiquement d'un secteur peu étudié : les clubs de football. Il ressort que le secteur et les contraintes réglementaires sont ici des éléments essentiels à la compréhension des difficultés et des échecs des acteurs du secteur.

La défaillance a également des conséquences. Ramdani analyse les conséquences sociales. Les résultats font ressortir que seuls la rentabilité et le taux de couverture influencent négativement le choix des entreprises de recourir aux licenciements secs. Enfin, si les licenciements peuvent être considérés comme des mesures de restructuration, il est important de comprendre quels sont les facteurs de rebonds des entreprises. C'est l'objet

du travail de Rivet qui identifie les éléments favorables au redressement ou au rebond de l'entreprise. Il ressort que la flexibilité du dirigeant et sa capacité à mobiliser son capital social favorisent le rebond de l'entreprise.

Ces travaux ont le mérite de traiter de l'ensemble du processus de l'échec de ses déterminants jusqu'à ses conséquences. Pour autant, ce sont autant de pistes fécondes à des travaux futurs.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Aktas N., de Bodt E., Bollaert H., Roll R., 2016, CEO Narcissism and the Takeover Process: From Private Initiation to Deal Completion, *Journal of Quantitative Analysis*, vol 51 (1), P. 113-137.
- Argenti J., 1976, *Corporate Collapse: The causes and symptoms*, Halsted Press, New York.
- D'Aveni R.A., 1989, The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, *Academy of Management Journal*, 32, p. 577-605.
- Altman E.I., 1968, Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy, *Journal of Finance*, vol 23, p. 589-609.
- Altman E.I., 1984, The success of business failure prediction models. An international survey, *Journal of Banking & Finance*, vol 8, p. 171-198.
- Back B., Laitinen T., Sere K., 1996, Neural Networks and Genetic Algorithms for bankruptcy Predictions, *Expert System with Applications*, vol 11, issue 4, p. 407-413.
- Balcaen S., Manigart S., Buyze J., Ooghe H., 2012, Firm exit after distress : differentiating between bankruptcy, voluntary liquidation and M&A, *Small Business Economics*, vol 39 (4), p. 949-975.
- Beaver W.H., 1966, Financial ratios as predictors of failure. Empirical research on accounting, selected studies, *Journal of Accounting research*, 4, p. 71-111.
- Blazy R., Martel J., Nigam N., 2014, The choice between informal and formal restructuring: the case of french banks face distressed SMEs, *Journal of Banking & Finance*, vol 44, p. 248-263.
- Ciampi F., 2015, Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms, *Journal of Business Research*, vol 68 (5), p. 1012-1025.
- Davydenko S.A., Franks J.R., 2008, Do bankruptcy codes matter? A study of defaults in France, Germany and the U.K., *Journal of Finance*, vol 63 (2), p. 565-608.
- du Jardin, Veganzones D., Séverin E., 2017, Forecasting corporate bankruptcy using accrual-based models, *Computational Economics*, 2017, p. 1-37 DOI: 10.1007/s10614-017-9681-9.
- du Jardin P., 2018, Failure pattern-base ensembles applied to bankruptcy forecasting, *Decision Support System*, vol 107, p. 64-77.
- Furr N., Kapoor R., 2015, Capabilities, technologies, and firm exit during industry shakeout : Evidence from the global solar photovoltaic industry, *Strategic Management Journal*, vol 36 (3), p. 416-436.
- Hotchkiss E., Mooradian J., Thornburn K., 2008, Bankruptcy and the resolution of financial distress, *Handbook corporate finance*, vol 2, ed. Espen Eckbo, Elsevier.
- Gales J.M., Kestner I.F., 1994, An analysis of board of directors size and composition in bankrupt organization, *Journal of Business Research*, vol 30, p. 271-282.
- Kaplan A.D., 1948, *Small Business: Its Place and Problems*, New York mac Graw Hill Co.
- Justo R, DeTienne D.R., Sieger P., 2015, Failure or voluntary exit? Reassessing the female underperformance hypothesis, *Journal of Business Venturing*, vol 30 (6), p.775-792.
- Khelil N., 2016, The many faces of entrepreneurial failure: insights from an empirical taxonomy, *Journal of Business Venturing*, vol 36 1), p. 72-94.

La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R., 1998, Law and Finance, *Journal of Political Economy*, 106, p. 1113-1155.

Luoma M., Laitinen E.K., 1991, Survival analysis as a tool for Company failure prediction, *Omega International Journal of Management Science*, vol 19 (6), p. 673-678.

Malmendier U., Tate G., Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the markets's reaction, 2008, *Journal of Financial Economics*, vol 89 (1), p.20-43.

Moulton W.N., Thomas H., 1983, Bankruptcy as a deliberate strategy; theoretical consideration and empirical evidence, *Strategic Management Journal*, vol 14, p. 125-135.

Sui S., Baum M., 2014, Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market, *Journal of International Business*, vol 45 (7), p; 821-841.

Torres O., 2017, La santé du dirigeant, De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre, De Boeck.

Ucbasaran D., Shepherd A.A., Lockett A., 2013, The Process and consequences of Business Failure for Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, vol 39 (1), p.203-231.

Zavgren C.V., The prediction of corporate failure. The state of art, *Journal of Accounting Literature*, vol 2, p. 1-8.