

Université de Lille

Ecole Doctorale

Sciences Economiques, Sociales, de l'Aménagement et du Management, ED n°73

Lille Economie & Management – UMR 9221

THESE

Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Danouchka ZEMIS

Le 9 octobre 2020

LE REDRESSEMENT DE LA PME :

TRAJECTOIRES DE DEFAILLANCE ET ROLE DU NOYAU STRATEGIQUE

JURY

Président

Monsieur Xavier LECOCQ

Professeur à l'Université de Lille

Directeur de thèse

Monsieur Benoît DEMIL

Professeur à l'Université de Lille

Rapporteurs

Monsieur Didier VAN CAILLIE

Professeur à l'Université de Liège

Monsieur Nabil KHELIL

Professeur à l'Université de Caen

Suffragants

Madame Nadine LEVRATTO

Directrice de recherche au CNRS,

Université Paris Nanterre

*L'université n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les
thèses : ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs*

Le redressement de la PME :

Trajectoires de défaillance et rôle du noyau stratégique

Résumé : Cette recherche se penche sur le redressement de la PME inscrite dans une trajectoire de défaillance. Centrée sur l'entreprise et son dirigeant, considéré comme un acteur majeur dans ces situations et en mesure d'infléchir cette trajectoire, notre étude cherche à identifier le comportement adopté par le dirigeant pour redresser son entreprise. Pour mener cette recherche, nous adoptons un design qualitatif et longitudinal en comparant 13 cas de PME inscrites à différentes étapes de la trajectoire de défaillance. La collecte des données est menée en temps réel selon deux modes : en tant qu'acteur accompagnant les dirigeants puis dans le cadre d'une observation participante. Les cas sélectionnés visent à rendre notre échantillon le plus hétérogène possible en termes d'entreprises étudiées, de profil du dirigeant et de niveau de défaillance de l'entreprise. Nos résultats s'intéressent aux actions menées et aux stratégies de redressement adoptées par le dirigeant. Ils mettent en évidence une gestion collective du redressement de la PME en défaillance autour d'un "noyau stratégique", dont le mode de coordination peut jouer un rôle dans l'inflexion positive de la trajectoire de défaillance. Enfin, nous observons que la durée de la trajectoire dépend d'un slack financier et organisationnel existant qui se réduit tout au long de la trajectoire de défaillance et d'un slack financier potentiel qui permet un allongement de la durée de la trajectoire de défaillance. Dans ces conditions, en fonction du degré de défaillance dans lequel se situe leur entreprise, les dirigeants sont amenés à modifier le contenu des stratégies de redressement adoptées, la composition du noyau stratégique et son mode de coordination.

Mots clés : trajectoire de défaillance, redressement de la PME, noyau stratégique, accompagnement du propriétaire-dirigeant, processus décisionnel, slacks existant et potentiel

**The recovery of the SME:
Failure trajectories and role of the strategic core**

Abstract : This research explores the recovery of failing SMEs. It focuses on the firm and its CEO, considered to be a major player in these situations and able to reverse the failure trajectory. Our study seeks to identify the behaviour adopted by the CEO to turn around his business. We built a theoretical sample of thirteen SMEs encountering difficulties. We collected qualitative and longitudinal data of SMEs registered at different stages of the failure trajectory. Data collection is carried out in real time according to two modes of collection: as an actor accompanying CEO and then as part of a participant observation. The cases selected aim to make our sample as heterogeneous as possible: different kind of firms, of CEO profile and stages of the failure trajectory. Our results focus on the actions taken and the recovery strategies adopted by the CEO. They highlight a collective management of the recovery of the SME in default around a "strategic core", the mode of coordination of which can play a role in the positive inflection of the trajectory of failure. Finally, we observe that the duration of the trajectory depends on an existing financial and organizational slack which is reduced throughout the business failure trajectory and on a potential financial slack which allows an extension of the duration of the business failure trajectory. Depending on the degree of failure in which their business is located, CEOs are required to modify the content of the recovery strategies adopted, the composition of the strategic core and its mode of coordination.

Keywords: business failure trajectory, SME business recovery, strategic core, CEO support, process decision making, existing and potential slacks

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à Benoît DEMIL qui a accepté de me suivre tout au long de ce parcours doctoral en tant que directeur de thèse. Je le remercie pour sa disponibilité, sa très, très grande patience, sa bienveillance et surtout pour son exigence. Ses précieux conseils ont non seulement guidé mon travail de recherche, mais ils ont également contribué à améliorer considérablement la qualité de mes travaux. Il m'a permis de progresser et pour cela, il a mon infinie reconnaissance.

Je remercie les membres du jury, qui ont eu la gentillesse d'accepter de participer à cette soutenance. Je remercie les Professeurs Didier VAN CAILLIE et Nabil KHELIL qui ont bien voulu être rapporteurs de ma thèse et les Professeurs Nadine LEVRATTO et Xavier LECOCQ d'avoir accepté d'être membres de mon jury. Je suis sincèrement ravie de votre présence car vos travaux m'ont guidée dans la réalisation de cette recherche.

Je souhaite également remercier l'ensemble des membres du labo qui m'ont accueillie. Je remercie les chercheurs et les doctorants pour leurs retours lors de mes présentations et l'intérêt qu'ils ont porté à mes travaux. Leurs remarques et commentaires ont grandement contribué à faire évoluer ma recherche et mes réflexions.

Je remercie l'ensemble des enseignants chercheurs et personnels de l'IAE qui m'ont encouragée. J'ai été sensible à vos encouragements et votre soutien. Plus particulièrement, un grand merci à Xavier LECOCQ qui m'a aidée à interpréter et décrypter certains messages de mon directeur de thèse.

J'ai également eu le privilège de présenter mes travaux lors des Congrès Interdisciplinaires de la Défaillance à Caen en 2018 et Lille en 2019. Je remercie les organisateurs qui ont retenu mes communications et les participants pour leurs judicieux conseils. Leurs remarques m'ont amenée à ouvrir de nouvelles perspectives pour cette recherche. De la même manière, l'écriture de mon premier article au côté de Benoît DEMIL (que je remercie de nouveau) a constitué une étape importante lors de ce parcours doctoral. Je remercie les éditeurs et les évaluateurs car leurs remarques ont également nourri et orienté cette recherche.

Je tiens également à remercier mes relations professionnelles, collègues, dirigeants des entreprises figurant dans cette étude ainsi que mes amis, ma famille et plus largement, tous

ceux qui ont régulièrement pris des nouvelles de l'avancée de ma thèse et m'ont encouragée dans ce long périple.

Merci maman d'être toujours à mes côtés et de m'avoir particulièrement soutenue tout au long de cette thèse, tant sur la logistique du quotidien que sur le manuscrit et notamment sur ta dernière relecture. Je crois que tu maîtrises parfaitement les auteurs de ma bibliographie maintenant.

Je souhaite également dédier cette thèse à mes deux grands-mères qui m'ont toujours encouragée dans la poursuite de mes études.

Je remercie Marie et Gabriel, mes enfants pour leurs encouragements et leur participation active à me divertir. J'ai eu grand plaisir à partager avec eux l'achèvement de cette thèse alors qu'ils vivaient à leur manière leurs périodes de révision. J'espère que vos études vous apporteront la même satisfaction et que vous aurez tout comme moi la chance de passer d'excellents moments à apprendre, comprendre et vous améliorer.

Enfin, tout ceci n'aurait jamais été possible sans le soutien de l'homme de ma vie. Il me supporte depuis bien longtemps déjà et me suit toujours dans mes projets les plus fous. Merci Thierry d'être toujours présent pour moi et notre famille.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	7
TABLE DES MATIERES.....	9
INDEX DES FIGURES – TABLEAUX ET ENCADRES.....	13
INTRODUCTION GENERALE.....	17
1 L’origine de la recherche	17
2 Les enjeux de la recherche.....	18
3 La construction de la recherche	19
4 La question de recherche	21
5 Synthèse de la recherche.....	22
6 L’architecture de la thèse.....	23
PREMIERE PARTIE : DEFAILLANCE ET REDRESSEMENT DES PME.....	25
PREMIER CHAPITRE : LE CONCEPT DE DEFAILLANCE	27
1 Comprendre la défaillance : une approche par champ disciplinaire.....	28
1.1 Revue chronologique des études sur la défaillance	28
1.2 Le cadre juridique : élément de premier niveau de compréhension	30
1.3 Panorama des champs disciplinaires s’intéressant à la défaillance de l’entreprise 35	
1.3.1 Les approches juridiques	35
1.3.2 Les approches économiques	37
1.3.3 Les approches financières.....	38
1.3.4 Les approches stratégiques et organisationnelles	41
1.3.5 Les approches en entrepreneuriat	44
1.4 Synthèse des recherches disciplinaires portant sur la défaillance de l’entreprise..	45
2 Evolutions récentes des recherches : une approche intégrative aboutissant à la trajectoire de défaillance.....	49
2.1 Les controverses autour de la perception et de la définition de la défaillance.....	49
2.1.1 Perception statique de la défaillance : Une définition substantive.....	49
2.1.2 Approche dynamique de la défaillance : Définition processuelle.....	55
2.1.3 Critères empiriques de la défaillance.....	56
2.2 Approche intégrative de la défaillance.....	58
2.2.1 Du processus à la trajectoire.....	60
2.2.2 La trajectoire de défaillance	63
3 Mise en perspective de la recherche académique avec son utilisation opérationnelle	67
3.1 Définition d’une grille d’analyse de la littérature	67
3.2 La portée opérationnelle des recherches académiques et managériales	69

3.2.1	La perspective prédictive.....	69
3.2.2	La perspective préventive.....	73
3.2.3	La perspective curative.....	74
3.3	Une approche multidisciplinaire de la défaillance inscrite en Management Stratégique	75
3.3.1	Une relecture orientée de la littérature selon la préservation des intérêts	75
3.3.2	Le management stratégique : une approche adaptée à notre question de recherche	77
SECOND CHAPITRE : LE CONCEPT DE REDRESSEMENT DE LA PME DANS LE CONTEXTE DE DEFAILLANCE		81
1	Le concept de redressement dans la littérature	81
1.1	La conception du redressement dans la littérature	82
1.2	Les actions du redressement et leurs combinaisons stratégiques.....	83
1.3	Les processus du redressement et les différents degrés du redressement	86
1.4	Le rôle des équipes managériales.....	90
2	Le concept de PME.....	91
2.1	Définition de la PME	92
2.1.1	Des critères quantitatifs pour caractériser la PME.....	92
2.1.2	Une approche managériale et organisationnelle pour définir la PME	94
2.2	La PME et le rôle central de son dirigeant.....	96
2.3	Le dirigeant et son entourage professionnel	97
2.3.1	La remise en cause de l'acteur unique.....	97
2.3.2	L'organisation de l'entourage du dirigeant de PME.....	99
2.4	Le système décisionnel de la PME	99
SYNTHESE PARTIE 1		104
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EXPLORATOIRE.....		107
TROISIEME CHAPITRE : METHODOLOGIE D'ETUDES DE CAS		109
1	Construction du cadre méthodologique et justification des choix méthodologiques	111
1.1	Une étude qualitative longitudinale par études de cas	111
1.2	Contexte de l'étude exploratoire	112
2	Constitution du terrain d'observation et présentation des cas	113
2.1	Chronologie de l'étude exploratoire	113
2.2	Démarche de recherche.....	123
2.3	Validité et fiabilité de la recherche	125
3	Collecte des données.....	129
3.1	Démarches pratiques de contact des entreprises	130
3.2	Une collecte des données selon deux positionnements distincts	130
3.2.1	Méthode de recueil des données collectées en tant qu'« Acteur ».....	134

3.2.2	Méthode de recueil des données collectées en « observation participante »	138
3.3	Nature des données collectées.....	139
4	Présentation de l'échantillon : organisation des données collectées, choix opérés et justification.....	142
4.1	Profil des entreprises	142
4.2	Profil des dirigeants	150
4.3	Constitution de l'échantillon.....	152
QUATRIEME CHAPITRE : ANALYSE DES CAS.....		155
1	Opérationnalisation des construits théoriques	155
1.1	Trajectoire de défaillance.....	155
1.2	Organisation des cas par étapes de défaillance	158
1.2.1	Cas de l'étape 1 (cas 12 et 13).....	158
1.2.2	Cas de l'étape 2 (cas 9).....	159
1.2.3	Cas de l'étape 3 (cas 1, 2, 3 et 4).....	159
1.2.4	Cas de l'étape 4 (cas 6 et 8).....	159
1.2.5	Cas de l'étape 5 (cas 5, 7, 10 et 11).....	160
2	Design de recherche et processus de condensation des données	162
2.1	Organisation des données	163
2.2	Analyse intra-cas : premier niveau d'analyse	164
2.3	Analyse inter-cas et intra-étape : second niveau d'analyse et modélisation de la trajectoire de défaillance.....	172
2.4	Analyse inter-cas et inter-étapes : troisième niveau d'analyse	183
CINQUIEME CHAPITRE : RESULTATS DE L'ANALYSE DE CAS MULTIPLES		187
1	Résultats de premier niveau.....	189
1.1	Actions menées	189
1.2	Gestion collective de la défaillance et composition de l'équipe dédiée	190
1.3	Mode de coordination de l'équipe dédiée	194
2	Résultats de second niveau	197
SIXIEME CHAPITRE : DISCUSSION.....		213
1	Apports	215
1.1	Contributions théoriques	215
1.1.1	Une approche intégrative des sujets de défaillance et de redressement.....	215
1.1.2	Une approche dynamique de la défaillance par la trajectoire	216
1.1.3	De la prédiction de la défaillance à la prédiction du redressement.....	218
1.1.4	Un cadre conceptuel enrichi	220
1.1.5	Le noyau stratégique : élément organisationnel spécifique à la pme.....	222
1.2	Compléments méthodologiques	223

1.3 Contributions managériales.....	224
2 Limites	227
3 Agenda de recherche.....	230
SYNTHESE PARTIE 2.....	232
CONCLUSION GENERALE	233
BIBLIOGRAPHIE	237
ANNEXES : PRESENTATION DETAILLEE DES CAS	257
CAS 1	259
CAS 2	263
CAS 3	269
CAS 4	273
CAS 5	277
CAS 6	281
CAS 7	285
CAS 8	289
CAS 9	295
CAS 11	303
CAS 12	307
CAS 13	311

INDEX DES FIGURES – TABLEAUX ET ENCADRES

INDEX DES FIGURES

Figure 1 : Nombre de défaillances	18
Figure 2 : Evolution de la législation française en matière de défaillance d'entreprise.....	32
Figure 3 : Modélisation de la défaillance	66
Figure 4 : Les étapes du processus de redressement, Robbins et Pearce	87
Figure 5 : Chronologie de la recherche empirique	122
Figure 6 : positionnement des cas sur la trajectoire de défaillance	161
Figure 7 : Design de recherche.....	163
Figure 8 : Détail d'une séquence.....	174
Figure 9 : Détail d'une étape	175
Figure 10 : Etape légale de la trajectoire de défaillance.....	176
Figure 11. Trajectoire de défaillance séquencée	177
Figure 12 : Représentation graphique de l'étape 1 de défaillance pour les cas 12 et 13.....	183
Figure 13 : Coordination des équipes en relation individuelle indépendante	196
Figure 14 : Coordination des équipes en relation interconnectée	196
Figure 15 : Coordination des équipes en projet.....	197
Figure 16 : Intention des dirigeants dans la mise en œuvre de leurs actions	198
Figure 17 : Durée de la trajectoire de défaillance	208
Figure 18 : Taux de survie d'une entreprise après l'ouverture d'une procédure collective...	229

INDEX DES ENCADRES

Encadré 1 : Définition européenne de l'entreprise en difficulté.....	53
Encadré 2 : Description du système de cotation de la Banque de France	72
Encadré 3 : Définition européenne et française de la PME.....	93
Encadré 4 : Trame de compte rendu du premier rendez-vous.....	132
Encadré 5 : Trame de compte rendu du premier rendez-vous de travail.....	133
Encadré 6 : Guide d'analyse stratégique et financière	136
Encadré 7 : Fiche d'identité des cas – Extrait : Cas 12	166
Encadré 8 : Synthèse des cas – Extrait : Cas 12	167
Encadré 9 : Analyse intra étape.....	181
Encadré 10 : Echanges au sein d'un club d'entreprises composé de dirigeants.....	193

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse de la recherche	22
Tableau 2 : Comptabilisation des études menées sur la PME.....	25
Tableau 3 : Synthèses des procédures amiables et judiciaires des tribunaux de commerce	33
Tableau 4 : Causes et Occurrence de défaillance des entreprises	41
Tableau 5 : Synthèse des approches de la défaillance par discipline	47
Tableau 6 : Etapes et Enchaînement des facteurs de défaillance	59
Tableau 7 : Influence des facteurs de défaillance selon les champs disciplinaires	68
Tableau 8 : Focalisation des travaux académiques selon la préservation des intérêts	77
Tableau 9 : Options stratégiques de revitalisation	84
Tableau 10 : Processus de revitalisation de l'entreprise en difficulté	88
Tableau 11 : Synthèse des principales contributions sur le redressement.....	91
Tableau 12 : Poids des PME dans l'activité économique française	92
Tableau 13 : L'entourage du dirigeant de PME	98
Tableau 14 : Caractéristiques et implications des prises de décision stratégique rapide	101
Tableau 15 : Caractéristiques et implications des prises de décision stratégique lente	102
Tableau 16 : Synthèse comparative de la littérature sur la défaillance et le redressement	105
Tableau 17 : Démarche de recherche de la Théorie Enracinée	124
Tableau 18 : Profil de collecte et sources des données collectées.....	127
Tableau 19 : Liste des conseils interrogés par cas étudié.....	129
Tableau 20 : Profils des entreprises défaillantes	147
Tableau 21 : Présentation synoptique des cas – Profil des entreprises	150
Tableau 22 : Présentation synoptique des cas – Profil des dirigeants	151
Tableau 23 : Synthèse des données collectées	154
Tableau 24 : Opérationnalisation des différentes étapes de la trajectoire de défaillance.....	158
Tableau 25 : Extrait de la base de données - Entreprise.....	170
Tableau 26 : Extrait de la base de données - Dirigeants	171
Tableau 27 : Synthèse des séquences	178
Tableau 28 : Extrait de la base de données – Trajectoire de défaillance	179
Tableau 29 (Extrait) : Identification des séquences par étape de défaillance	182
Tableau 30 : Analyse de l'effet de la procédure légale sur le redressement de l'entreprise ..	184
Tableau 31 : Une étude de cas multiple par niveau d'analyse	186
Tableau 32 : Actions mises en œuvre par le dirigeant	190

Tableau 33 ; Composition du noyau stratégique 192

Tableau 34 : 3 modes de coordinations de l'équipe dédiée au redressement..... 195

Tableau 35 : Analyse des séquences 201

Tableau 36 : Influence du mode de coordination sur l'évolution de la trajectoire de défaillance
..... 204

Tableau 37 : Influence à court terme du mode de coordination sur la sortie de la trajectoire de
défaillance 205

Tableau 38 : Influence à long terme du mode de coordination sur le redressement 205

Tableau 39 : Influence du nombre de catégories d'intervenants sur la trajectoire de défaillance
..... 207

Tableau 40 : Effet d'un changement de dirigeant sur le redressement de l'entreprise 209

INTRODUCTION GENERALE

1 L'origine de la recherche

Lorsque j'ai créé ma société de conseil en finance d'entreprise en 2011, j'ai ainsi défini ma cible de clientèle : les PME ayant un projet de développement et rencontrant des difficultés de financement. Nous étions alors dans le contexte post crise économique et financière de 2008, qui se traduisait notamment par la raréfaction du crédit aux entreprises. Si la majeure partie des entreprises qui m'ont sollicitée avait en effet un projet de développement plus ou moins abouti, il s'est avéré que les premières entreprises qui m'ont contactée avaient en priorité des difficultés de financement, ou qu'elles étaient tout simplement des sociétés dites « en difficulté ». Si les missions se sont révélées sportives, j'ai néanmoins pu découvrir de manière très opérationnelle ce qu'était qu'une PME en défaillance. J'ai alors été témoin de divers modes de fonctionnement et de gestion adoptés par les dirigeants. Lorsque j'ai cherché à comprendre et approfondir le phénomène observé, j'ai alors constaté que non seulement, le sujet de la gestion de la PME en défaillance par son dirigeant n'était que peu abordé, mais également, que l'accompagnement traditionnel de l'entreprise en défaillance était très centré sur les domaines juridique et financier. Les ouvrages dédiés à la gestion de la défaillance de PME dans la pratique, se contentent quant à eux de conseiller au dirigeant de ne pas rester seul et de se faire accompagner.

C'est dans ce contexte qu'est née l'idée de cette recherche, dont l'objectif initial visait à proposer une approche qui sortirait de l'accompagnement traditionnel juridico-financier qui a prouvé ses limites, au regard de la persistance des statistiques de la défaillance (figure 1). Je souhaitais ainsi, très naïvement et en toute modestie, proposer une méthode qui permettrait à tout dirigeant de PME dont l'entreprise est en défaillance, de mieux appréhender et traiter les modalités de redressement de cette dernière. Mon ambition initiale a très rapidement été confrontée à la réalité académique, lorsque nous¹ avons constaté le peu de travaux dédiés au redressement de la PME en défaillance. Ainsi, face à l'ampleur du projet initial et à la contrainte de temps imposée par la réalisation d'une thèse dans un contexte de développement d'activité professionnelle, nous avons fait le choix de construire tout d'abord un socle solide qui nous permettra par la suite d'atteindre notre

¹ Le lecteur notera le passage du « je » au « nous » qui traduit le passage de l'expérience personnelle et individuelle à une position du chercheur, plus réflexif.

objectif initial et proposer une méthode pertinente d'accompagnement au redressement de la PME en défaillance. Aussi, notre recherche a été recentrée et s'attache à observer et comprendre les modalités du redressement d'une PME en défaillance, car ce sujet fait l'objet de très peu de travaux académiques.

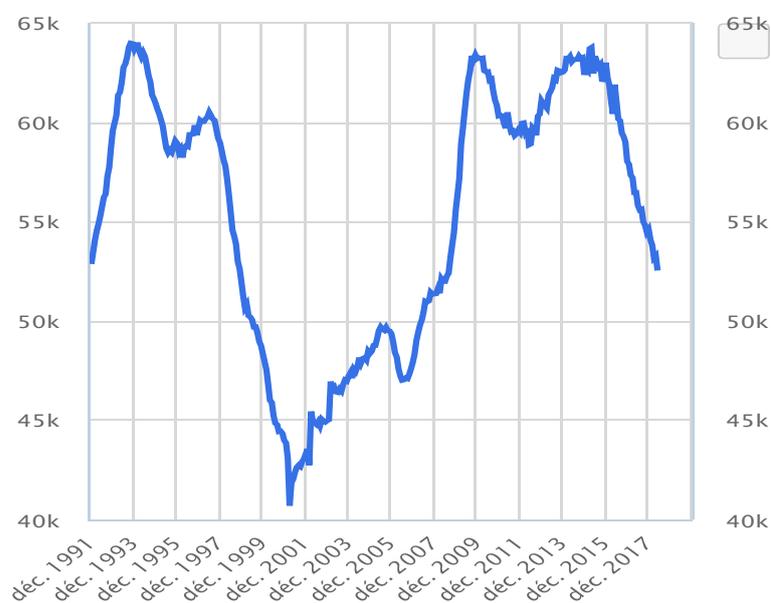
2 Les enjeux de la recherche

Le sujet de la défaillance des PME constitue une préoccupation dont les enjeux dépassent le seul territoire national.

En ce qui concerne la défaillance, sur le territoire français, les chiffres attestent de l'étendue du phénomène (figure 1) : en moyenne 40 000 à 50 000 entreprises sont défaillantes selon la Banque de France, accentué dans les périodes de crise (plus de 60 000 défaillances), ce qui correspond à la perte de 240 000 à 260 000 emplois selon les années (source : Altares, 2017).

Figure 1 : Nombre de défaillances

Cumul sur les douze derniers mois déc. 1991 à mai 2018



Source : Banque de France

De la même manière en Europe, le nombre d'entreprises insolvable a augmenté depuis le pic de la crise économique de 2009 et reste élevé, même si la tendance semble aujourd'hui s'inverser. En 2016, la proposition de directive du parlement européen et du conseil relative « aux cadres de restructuration préventifs, à la seconde chance et aux mesures à prendre pour augmenter l'efficacité des procédures de restructuration, d'insolvabilité et d'apurement et modifiant la directive 2012/30/UE », indique dans son exposé qu'on estime dans l'UE à 200 000 le nombre des entreprises qui tombent en faillite chaque année (soit 600 par jour), ce qui représente une perte de 1,7 million d'emplois directs par an.

Depuis la crise de 2008, les réponses institutionnelles à la défaillance des PME se concentrent sur l'amélioration des procédures qui s'adaptent, afin de permettre aux débiteurs en difficulté financière de se restructurer rapidement. Les propositions formulées par les institutions visent surtout à renforcer la culture du sauvetage dans l'UE : « Dynamiser l'emploi et la croissance en Europe nécessite une culture du sauvetage plus forte qui aide les entreprises viables à se restructurer et à poursuivre leurs activités tout en orientant les entreprises n'ayant aucune chance de survie vers une liquidation rapide et qui accorde une seconde chance aux entrepreneurs honnêtes en difficulté. Cette proposition est un pas important vers un tel changement de culture. » (p 7). Leurs mises en œuvre opérationnelles laissent une place prépondérante à l'accompagnement : « La présence des praticiens de l'insolvabilité et de juges spécialisés, ainsi que l'existence d'outils numériques peuvent contribuer largement à réduire la durée des procédures, à baisser les coûts et à améliorer la qualité de l'aide ou de la surveillance. » (p5)

En ce qui concerne les PME, leur rôle dans le tissu productif économique constitue également un enjeu majeur des politiques économiques. Sur le seul territoire national français, les PME qui sont au nombre de 3,2 millions en 2010, représentent 99,9% des entreprises, 52% de l'emploi salarié, 38% du chiffre d'affaires, 49% de la valeur ajoutée, 43% de l'investissement et 18% du chiffre d'affaires à l'export (source : annexe au projet de loi de finances pour 2014).

3 La construction de la recherche

Notre recherche a émergé du terrain. Dès le début, nous sommes partis des résultats du terrain pour orienter notre réflexion. Notre recherche résolument inductive s'est construite

par allers-retours théoriques et empiriques autour de questionnements successifs, tant sur l'aspect théorique que pratique.

Nous avons tout d'abord fait plusieurs constats empiriques issus de quatre PME accompagnées en immersion. Nous avons ainsi identifié que dans une tentative de redressement de leur entreprise, non seulement les dirigeants de PME s'entourent de conseils, mais qu'ils gèrent différemment la défaillance de cette dernière, alors que les actions menées semblent être de même nature.

Nous avons donc souhaité approfondir nos connaissances théoriques et académiques sur le sujet du redressement de la PME en défaillance, et nous nous sommes heurtés à la faiblesse du corpus théorique relatif à notre sujet. A l'appui de ce constat, nous avons prédéfini une méthodologie qui nous semblait adaptée aux conditions initiales de notre recherche, fondée sur une étude exploratoire inspirée de la Grounded Theory (Glaser et Strauss, 1968). Mais dans une volonté de recherche de validité de notre étude empirique, nous avons souhaité multiplier nos cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin 1990) et modifier le mode de collecte de nos données en intervenant non plus en tant qu'acteur mais également par observation participante. Parallèlement, nous avons souhaité circonscrire notre problématique par une compréhension théorique de notre sujet. Nous avons alors constaté que le phénomène du redressement était abordé par son phénomène antagoniste : la défaillance. Compte tenu de l'importance de la sphère juridique dans le domaine de la défaillance (Levratto, 2011), nous nous sommes orientés tout d'abord sur l'étude du cadre juridique de la défaillance. Un nouveau constat s'est imposé : alors que le cadre règlementaire était depuis plusieurs décennies en constante évolution, les statistiques de la défaillance ne fléchissaient pas pour autant. Puis, nous avons démarré notre revue de littérature par les travaux menés sur le thème de la défaillance. Nos premières lectures ont très rapidement mis en évidence le caractère multi disciplinaire de la défaillance (Guilhot, 2000 ; Van Caillie et Dighaye, 2002 ; Van Caillie, 2004), ce qui justifie que les travaux de recherche théoriques et les revues de littérature menées sur le sujet de la défaillance soient le plus souvent organisées par disciplines. Tout au long de cette revue de littérature, nous avons poursuivi notre collecte de données en multipliant nos cas. Progressivement, le concept de trajectoire de défaillance nous est apparu adapté à notre recherche, car le caractère complexe et dynamique de la défaillance fait apparaître un besoin de simplification et de compréhension globale du phénomène, ce qui est possible au travers d'une représentation par la trajectoire (Glaser et Strauss, 1968 ; Arthur, 1994 ; David, 1985 ; Sydow et al.,

2009 ; Garud et Karnoe, 2001). Mais les solutions de redressement de la PME restent absentes dans cette littérature.

Nous avons alors réalisé une seconde revue de littérature centrée sur le redressement, qui met en évidence des travaux s'intéressant aux actions menées par le dirigeant pour redresser son entreprise (Robbins et Pearce, 1992 ; Kitching et al, 2009 ; Thiétart, 1990 ; Slatter, Lovett et Barlow, 2006). Cette lecture a conforté nos premiers constats, qui nous amènent à considérer dans nos travaux, les actions du redressement comme une variable de contrôle. En revanche les notions de gestion collective et d'animation d'une équipe consacrée au redressement ne sont pas abordées dans cette littérature dédiée au redressement. Parallèlement nous avons démarré nos analyses et construit progressivement notre cadre théorique et conceptuel, qui a contribué à façonner notre question de recherche.

4 La question de recherche

Face aux enjeux, à nos constats empiriques et théoriques, nous posons la problématique du redressement de la PME en défaillance et nous retenons comme premier niveau d'analyse la PME. Notre question de recherche se pose ainsi : **comment infléchir la trajectoire de défaillance de la PME ?**

Il s'agit ainsi de définir s'il existe une approche qui permettrait de mieux aborder la résolution des problèmes des PME inscrites dans une trajectoire de défaillance et si oui, quelles en seraient les modalités opérationnelles. Nous nous interrogeons sur la possibilité pour l'entreprise inscrite dans une trajectoire de défaillance, de l'infléchir positivement, voire de transformer en projet d'entreprise cet évènement. Elle amène de nombreuses interrogations : une entreprise bénéficiant d'un accompagnement extérieur a-t-elle plus de chance de rebondir ? est-ce suffisant pour infléchir la trajectoire de défaillance ? une entreprise gérant sa trajectoire de défaillance en associant les parties prenantes a-t-elle plus de chance de rebondir ? quelles parties prenantes associer ? quelle forme de gestion adopter ?

Notre question de recherche est finalement déclinée en trois sous-questions, dans lesquelles nous retenons un second niveau d'analyse focalisé sur la personne du dirigeant. Nous tentons ainsi de déterminer ce **que fait le dirigeant ? avec qui** il le fait ? et **comment** il le fait ? dans les situations où son entreprise se trouve dans une trajectoire de défaillance.

5 Synthèse de la recherche

Tableau 1 : Synthèse de la recherche

Sujet :	Le redressement de la PME en défaillance
Questions de recherche :	Comment infléchir la trajectoire de défaillance de la PME ?
Sous - questions de recherche :	Pourquoi certaines PME arrivent à infléchir leur trajectoire de défaillance (fonction de la situation de l'entreprise) Comment le dirigeant gère la trajectoire de défaillance de son entreprise (actions menées et gestion collective)
Objet de recherche :	La PME en défaillance
Stratégie de la recherche :	Etude qualitative exploratoire longitudinale menée en temps réel
Méthodologie de collecte et condensation de données :	Grounded Theory
Méthodologie d'analyse :	Etude de cas multiples
Mode de raisonnement :	Abductif au niveau théorique Inductif au niveau empirique
Niveaux d'analyse :	L'entreprise, Le dirigeant,
Unités d'analyse	Les interactions du dirigeant avec l'entreprise, Les interactions du dirigeant avec ses conseils Les étapes de la trajectoire de défaillance

6 L'architecture de la thèse

Notre manuscrit est structuré en deux parties. La première partie qui comporte deux chapitres est consacrée à la revue de littérature alors que la seconde partie retrace notre étude exploratoire dans les chapitres trois à six.

Dans le premier chapitre, nous essayons de comprendre l'objet de notre recherche : la PME en défaillance. Dans ce chapitre, nous multiplions les angles d'analyse de la littérature, en combinant une revue chronologique de la littérature avec une approche par champs disciplinaires. Dans une volonté de mise en perspective de la recherche académique avec son utilisation opérationnelle, nous effectuons également une relecture orientée de la littérature selon la préservation des intérêts des différents acteurs. Nous sommes ainsi en mesure de définir et d'argumenter le cadre théorique intégrateur et dynamique que nous retenons qui s'appuie sur les travaux de Crutzen et Van Caillie (2010) et que nous faisons évoluer vers la trajectoire de défaillance.

Le second chapitre, toujours consacré à notre revue de littérature, s'intéresse aux concepts du redressement et de la PME. Nous avons regroupé ces deux thèmes de notre recherche au sein du même chapitre, car contrairement au thème de la défaillance dont de nombreuses recherches traitent de la PME, les travaux relatifs au redressement privilégient la grande entreprise. Nous mettons ainsi en avant les caractéristiques des PME afin de déterminer si les résultats des travaux menés pour le redressement de la grande entreprise peuvent être transposés à la PME. Nous remarquons néanmoins, que les quelques travaux qui traitent du redressement de la PME, s'intéressent principalement aux actions menées par le dirigeant et s'appuient sur les résultats de la recherche menée par Robbins et Pearce (1992).

Le troisième chapitre présente notre méthodologie. Nous expliquons la construction de notre cadre méthodologique. Nous justifions nos choix en présentant également les modalités de constitution de notre terrain d'observation et les conditions dans lesquelles s'est déroulée la collecte de nos données. Nous avons ainsi retenu une méthodologie qui s'inspire de la Grounded Theory dans la phase de collecte et de condensation des données que nous associons à la méthodologie des cas multiples d'Eisenhardt dans la phase d'analyse des cas.

Le quatrième chapitre est ainsi dédié à la présentation détaillée de l'analyse de nos cas. Nous y présentons les modalités d'opérationnalisation de nos construits théoriques, à

savoir la trajectoire de défaillance et de redressement de la PME, ainsi que nos étapes d'analyse.

Le chapitre cinq présente les résultats de cette analyse. Nous distinguons des résultats dits de « premier niveau », qui font références aux premiers constats effectués sur le terrain, que nous avons confronté à la littérature tout au long de ce travail de recherche. Mais notre travail ne s'est pas arrêté à cette confrontation. Nous avons ensuite croisé nos différents résultats dans le cadre d'une analyse qui aboutit à des résultats de second niveau, lors desquels nous mettons en perspective la grille d'analyse retenue qui s'attache à la fois au dirigeant, à l'entreprise et au contexte. En ajoutant le processus, nous sommes alors en mesure de modéliser une trajectoire de défaillance autour d'action/réaction du dirigeant.

Enfin, le sixième chapitre de notre manuscrit laisse place à la discussion. Nous relevons l'originalité de notre recherche qui retient notamment une approche intégrative des concepts de défaillance et de redressement. Nous présentons également nos contributions théoriques et managériales ainsi que les compléments méthodologiques amenés par notre design de recherche. En adoptant une approche dynamique de la défaillance par le concept de trajectoire, nos résultats viennent ainsi compléter nos cadres conceptuels de la défaillance et du redressement, où se rencontrent vision volontariste et déterministe. Nous amenons ainsi des pistes permettant de construire un cadre d'analyse susceptible de passer de la prédiction de la défaillance à la prédiction du redressement, dans lequel la composition du noyau stratégique et son mode de coordination jouent un rôle prépondérant au côté du propriétaire dirigeant. Mais nous mettons également en évidence quelques limites en lien notamment avec la sélection de notre échantillon choisi. Nous envisageons enfin un agenda de recherche possible au regard des résultats obtenus dans le cadre de cette étude exploratoire, à des fins de généralisation ultérieure.

PREMIERE PARTIE : DEFAILLANCE ET REDRESSEMENT DES PME

La dernière décennie a malheureusement constitué une fabuleuse opportunité de terrain d'investigation pour les recherches portant sur la défaillance. Elle aurait également dû ouvrir de nouvelles voies d'exploration pour le redressement des PME. En effet, pourquoi dans un contexte difficile qui a amené un certain nombre de PME à suivre une trajectoire de défaillance, certaines PME arrivent à infléchir cette trajectoire et d'autres pas ?

L'objectif de notre recherche consiste à faire émerger des solutions adaptées permettant le redressement de la PME dans la pratique. Nous avons donc démarré nos investigations par la recherche d'études académiques concernant le thème du redressement de la PME, qui se sont avérées plutôt infructueuses. En effet, la recherche académique continue à s'intéresser davantage au développement de la PME qu'à son redressement. Ainsi, le sujet des difficultés rencontrées par les PME reste un thème moins étudié que celui de la croissance ou du développement de la PME (Tableau 2). De même, comparativement aux recherches traitant de la défaillance des PME, peu de recherches s'intéressent au redressement des PME. Le thème du redressement est ainsi réservé aux grandes entreprises. Une requête sur google scholar (tableau 2) fait apparaître que pour une étude concernant le redressement de la PME, 2 études concernent la PME en défaillance et 6 études traitent de la PME en croissance. Ces résultats sont également confirmés lorsque la requête est limitée aux recherches menées depuis 2008.

Tableau 2 : Comptabilisation des études menées sur la PME

(Croissance – Défaillance – Redressement)

Termes recherchés	PME - Croissance	PME – Défaillance	PME - Redressement
Date indifférente	29 600	8 250	4 800
Depuis 2008	15 500	5 290	2 840

Recensement effectué sur Google Scholar en février 2017

Nous nous sommes interrogés sur cette carence et nos premières lectures ont mis en évidence que la survie et le redressement des entreprises étaient traités de manière indirecte au travers de la notion de défaillance. En effet, pour certains auteurs, seuls des remèdes aux problèmes fondamentaux des difficultés de l'entreprise permettent un redressement durable de sa situation (Argenti, 1976). C'est pourquoi le redressement est appréhendé par son phénomène antagoniste : la défaillance, ces deux notions étant étroitement liées tant sur le plan académique que sur le plan pratique.

Au travers d'une revue de littérature axée dans un premier temps sur la défaillance, nous cherchons à comprendre le phénomène de la défaillance (Chapitre 1). A l'appui de notre connaissance sur le sujet de la défaillance, nous présentons ensuite la littérature relative au redressement de la grande entreprise et présentons les spécificités de la PME (Chapitre 2). Nous identifions alors les contributions transposables à notre objet de recherche : la PME, afin de bâtir un cadre conceptuel adapté à notre question de recherche. Tout au long de cette première partie, nous tentons de mettre en perspective la littérature et sa mise en œuvre opérationnelle afin d'identifier les disciplines les plus à même d'apporter des solutions au redressement de la PME et de répondre à notre question de recherche. Cette première partie nous amène à relever un certain nombre de manques que nous nous proposons de combler au travers de notre étude empirique (Partie 2).

PREMIER CHAPITRE : LE CONCEPT DE DEFAILLANCE

INTRODUCTION

Ce premier chapitre vise à rendre compte des apports des recherches au phénomène de la défaillance. Il s'agit également de circonscrire et comprendre un phénomène complexe (Malécot, 1991). Nos premières investigations ont mis en évidence que plusieurs champs disciplinaires se sont penchés sur le sujet. C'est pourquoi, dans une première section nous cherchons à comprendre pourquoi et comment plusieurs disciplines s'intéressent à la défaillance. Après avoir présenté l'évolution chronologique des recherches consacrées à la défaillance, nous présentons le cadre juridique qui la régit puis nous réalisons un panorama des différentes disciplines s'intéressant à la défaillance pour aboutir à une synthèse qui présente l'approche de notre concept central par champs disciplinaires. Cette première section, qui nous permet de circonscrire le concept de défaillance d'un point de vue académique, est suivie d'une seconde section, dans laquelle nous présentons les principales controverses générées par l'approche mono disciplinaire. Nous étudions l'évolution récente des recherches qui retiennent une approche plus intégrative de la défaillance et traitent du sujet dans une perspective dynamique, ce qui aboutit à une prise en compte de la défaillance de l'entreprise par le concept de trajectoire. Nous retenons ainsi le cadre conceptuel de la trajectoire pour répondre à notre question de recherche. Disposant d'une meilleure connaissance du sujet et du cadre conceptuel dans lequel inscrire notre recherche, nous identifions dans une troisième section, le cadre théorique qui nous semble le plus adapté pour répondre à notre question de recherche

1 Comprendre la défaillance : une approche par champ disciplinaire

Pour comprendre le concept central de notre recherche : la défaillance, nous avons choisi de réaliser une revue de littérature par champ disciplinaire. Mais cette approche nécessite au préalable une connaissance à la fois historique et juridique de ce sujet complexe. C'est pourquoi, nous amenons notre thème central de manière progressive, en présentant tout d'abord, une chronologie des études s'intéressant à la défaillance, puis en abordant le sujet par son aspect juridique. Ces deux premières sous-sections permettent ensuite de comprendre comment les différents champs disciplinaires se sont approprié le sujet de la défaillance, pour aboutir à une synthèse présentant le traitement de notre concept par discipline.

1.1 Revue chronologique des études sur la défaillance

Chronologiquement, les connaissances autour de la défaillance se sont faites par étapes (Guilhot, 2000 ; Van Caillie, 2004) en amenant progressivement les différents champs disciplinaires à s'intéresser explicitement à la problématique de la défaillance. Marquée par les périodes de crise économique, qui conduisent à un renouveau des études consacrées à la disparition des entreprises (Marco et Rainelli, 1986), l'histoire de la littérature des défaillances d'entreprise trouve son origine dans le droit romain.

Historiquement, la discipline juridique s'est penchée en premier sur la question de la défaillance. Dès l'origine (c'est-à-dire depuis le droit romain), la réglementation juridique a organisé le « droit des faillites » selon des procédures dites collectives (c'est-à-dire générales et publiques), visant soit à éliminer (ou liquider), soit à permettre le redressement de l'entreprise. Ainsi, alors que jusqu'au 2^{ème} siècle avant J.C, sévissaient des pratiques barbares à l'encontre des débiteurs, qui étaient livrés à la merci de leurs créanciers : enchaînés, mis en esclavage ou passibles de mort selon le bon vouloir du créancier (Levratto, 2007), la procédure du *venditio bonorum*, instituée par un édit pris en 118 av. JC introduit la notion de procédure collective. Cette mesure permettait la vente collective des biens du débiteur insolvable pour payer ses créanciers. Bien que depuis le droit romain, le cadre légal ait heureusement évolué, les statistiques font toujours apparaître un taux bien plus important d'entreprises en procédure collective liquidée (90%) que redressée (10%) (Euler Hermès, mars 2016).

Mais c'est à partir de la grande crise financière des années 1930, que les problèmes de défaillance d'entreprise constituent un champ d'investigation privilégié (Guilhot, 2000). Une première période (1930-1945) d'études à dominante économique a ainsi émergé, avec pour objectif de définir l'espérance de vie des entreprises. Ces recherches ont déterminé qu'il existe une corrélation entre l'espérance de vie de l'entreprise, son âge, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité dans lequel évolue cette dernière.

La période (1946-1965) concerne les recherches des causes de la défaillance. Elles sont fondées tout d'abord sur l'analyse des cycles économiques, dans le prolongement des premières recherches menées précédemment et prennent en compte des facteurs de nature plutôt macroéconomiques (niveau de la demande, de l'offre, taux d'investissement...). Puis, les recherches prenant en compte des facteurs microéconomiques, étudiant les causes liées à l'environnement externe de l'entreprise et les causes internes liées au comportement de l'entrepreneur.

Les recherches réalisées durant la période suivante (1966-1985) à dominante financière, visent à prédire la défaillance en s'appuyant tout d'abord sur des données comptables et financières, puis sur des données plus qualitatives et adaptées à des petites et moyennes entreprises. Ces études intègrent l'étude de l'environnement et des caractéristiques de l'entrepreneur.

Les disciplines stratégiques, organisationnelles et managériales se sont intéressées au sujet de la défaillance de l'entreprise à partir des années 1980 et avancent comme cause de la défaillance l'inadéquation du mode organisationnel de l'entreprise face à son environnement. S'intéressant tout d'abord à la grande entreprise, elles ont permis d'identifier les facteurs généraux de la défaillance. Elles mettent également en évidence qu'il n'existe pas de modèle universel permettant d'étudier la défaillance, qui doit intégrer un certain nombre de variables de contexte ou facteurs de contingence tels que l'âge, la taille ou le secteur d'activité. L'analyse bibliométrique réalisée par Kücher, Feldbauer-Durstmüller (2019) distingue une période qui dure jusqu'en 2000, où différents courants (Organizational Ecology, Industrial Organization, approches en termes de Liabilities) privilégient une perspective déterministe de la défaillance avec la prédominance de l'environnement sur l'entreprise

A partir de 2001, arguant des limites et de l'inefficacité pratique des recherches monodisciplinaires, dont une des illustrations peut se retrouver dans la dernière crise de 2008,

quelques auteurs (Ferrier, 2002 ; Crutzen, 2006) ont cherché à développer un nouveau cadre théorique permettant une approche transverse et intégrative de la défaillance. Ces études considèrent que les modèles de défaillances fondés sur une seule discipline, sont incomplets et ne permettent pas de comprendre objectivement ce qui amène une entreprise à la défaillance. En retenant les cadres théoriques de deux disciplines : financière et organisationnelle (Crutzen et Van Caillie, 2007) ou financière et juridique (Fimayer, 2011), ces auteurs développent une approche différente du sujet, plus processuelle. Ils utilisent des modèles dynamiques inspirés de la théorie des choix stratégiques ou de la théorie de l'apprentissage.

Enfin depuis la crise financière de 2008 et partant du constat que la recherche managériale portant sur la grande entreprise comporte des différences significatives avec la recherche s'intéressant à la PME, un nouveau courant de recherche s'est alors développé autour de la PME en s'attachant au rôle du dirigeant. On y retrouve des travaux ancrés dans le champ du management stratégique, mais également centrés exclusivement sur le dirigeant, issus du champ entrepreneurial. La notion d'échec entrepreneurial (« Entrepreneurial Failure »), prend alors le pas sur la notion de défaillance (« Business Failure »).

Cette chronologie met en évidence que les travaux portant sur la défaillance connaissent à chaque crise économique de nouveaux développements qui amènent les différentes disciplines à se pencher activement sur le sujet mais de manière différente. Parallèlement, chaque discipline poursuit ses investigations afin de déterminer quels facteurs sont susceptibles d'influencer la défaillance de l'entreprise. Quelques auteurs se sont attachés à réaliser une synthèse sur notre thème de recherche (Guilhot, 2000). Dans la lignée de ces travaux, nous présenterons dans les paragraphes suivants une analyse de la littérature de la défaillance par champs disciplinaire. Mais pour comprendre cette notion complexe qu'est la défaillance, analysons tout d'abord le cadre réglementaire qui la régit.

1.2 Le cadre juridique : élément de premier niveau de compréhension

Afin d'aborder la notion de défaillance, nous avons choisi de présenter le cadre réglementaire français, car notre étude empirique retient exclusivement des entreprises dont le siège social se situe en France. Cette approche, très factuelle, permet un premier

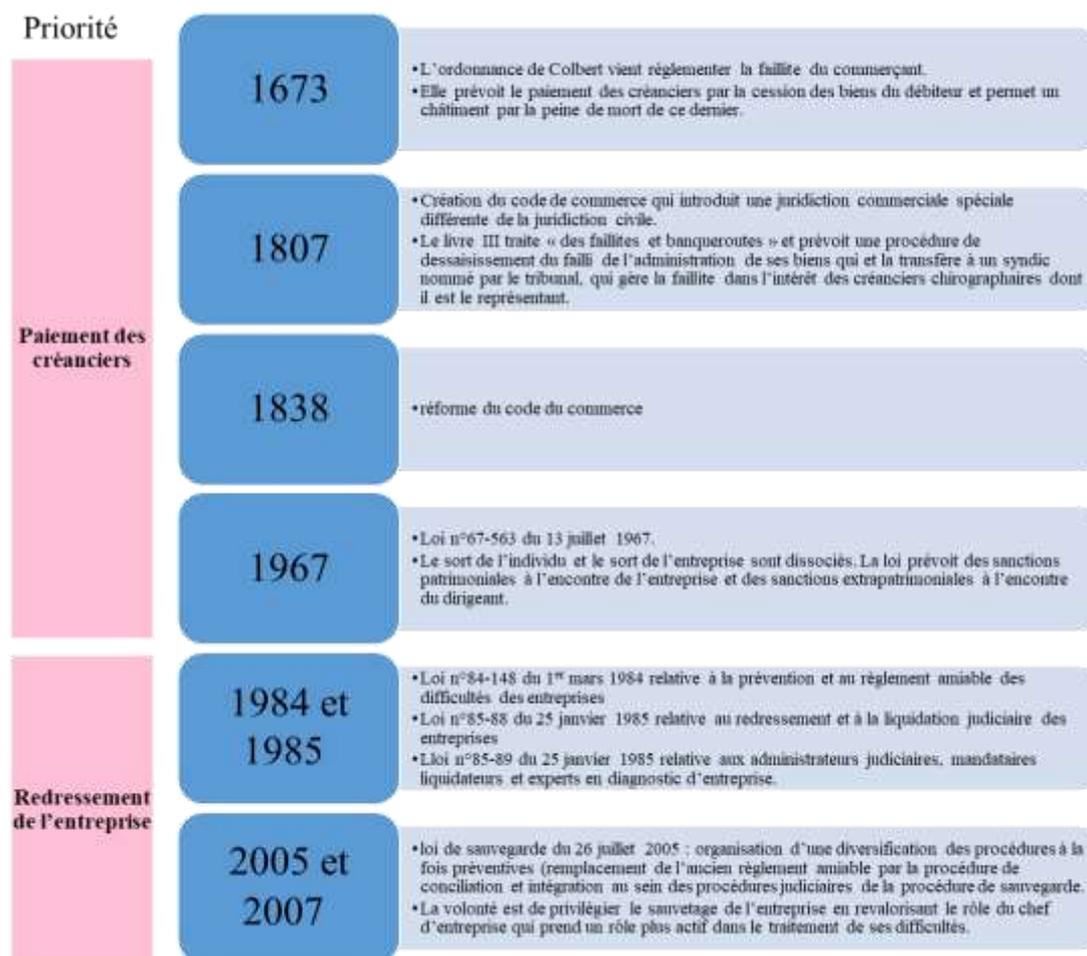
niveau de compréhension car « *ce concept est avant tout économique, cependant son caractère juridique est incontournable et ne peut être défini sans se référer à la législation qui le régit* » (Gresse, 1994 citée par Levratto, 2011, p 31).

Ainsi, lorsqu'une entreprise commence à rencontrer un certain nombre de difficultés et lorsque son dirigeant a épuisé toutes les solutions qu'il était en mesure de mettre en place à sa seule initiative, la réglementation offre au dirigeant d'entreprise le recours à plusieurs types de procédures lui permettant de traverser plus facilement cette période de turbulence. En dehors du dirigeant, quatre acteurs sont habilités à déclencher une procédure d'alerte : le commissaire aux comptes, les actionnaires, le comité d'entreprise et le président du tribunal de commerce. L'entreprise dispose alors de la possibilité de recourir à un tiers qui l'assistera dans ses démarches. Le niveau d'assistance sera fonction du degré de difficulté rencontré par l'entreprise et du type de procédure. Il existe deux catégories de procédures juridiques : d'une part les procédures dites « amiables » qui privilégient la médiation et la recherche de solutions non contraintes et d'autre part, les procédures dites « collectives » qui traduisent une situation plus critique de l'entreprise.

Il faut préciser que le droit des entreprises en défaillance a fortement évolué depuis le 20^e siècle. Nous sommes ainsi passés d'une législation qui favorisait jusque 1985 le paiement des créanciers, à un système qui privilégie le redressement de l'entreprise (Figure 2). Par ailleurs, le droit des entreprises en défaillance a connu un profond remaniement en France au 21^{ème} siècle, avec la loi de juillet 2005 (loi n°2005-845) qui élargit son champ à la sauvegarde des entreprises. Alors que la réglementation précédente était construite autour de la notion de cessation des paiements, la nouvelle loi, inspirée du Chapter 11 américain introduit une gradation dans les difficultés rencontrées par les entreprises et propose des solutions de gestion plus en amont du processus de défaillance. Il faut souligner également qu'en matière de gestion juridique de la défaillance des entreprises, l'histoire est récente (loi n°84-148 de 1984, relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises), alors que celle du droit de la faillite est beaucoup plus ancienne puisqu'elle remonterait aux « lettres de répit » de l'ordonnance de 1673 (Bourrié-Quenillet et Stephany, 2000).

Figure 2 : Evolution de la législation française en matière de défaillance d'entreprise

Du droit de la faillite au droit des entreprises en difficultés



Afin de compléter cette description des procédures juridiques, nous présentons ci-dessous un tableau synthétique des procédures amiables et judiciaires des tribunaux de commerce, issu du travail du conseil supérieur de l'ordre des experts comptables (Tableau 3).

Tableau 3 : Synthèses des procédures amiables et judiciaires des tribunaux de commerce

	Deux procédures amiables		Trois procédures collectives		
Les procédures amiables et collectives	MANDAT AD HOC Pratique prétorienne consacrée par la Loi du 10/06/1994	CONCILIATION Lois de 1984 et 1994	PROCEDURE DE SAUVEGARDE	REDRESSEMENT JUDICIAIRE Lois de 1967 (règlement judiciaire), 1985 et 1994	LIQUIDATION JUDICIAIRE Lois de 1967 (liquidation de biens), 1985 et 1994
Textes légaux	Loi du 26/07/2005	Loi du 26/07/2005	Innovation de la Loi du 26/07/2007	Loi du 26/07/2005	Loi du 26/07/2005
Initiative de l'ouverture de la procédure	Dirigeant	Dirigeant	Dirigeant	Dirigeant, créanciers, saisine d'office du tribunal ou sur requête du ministère public	Dirigeant, créanciers, saisine d'office du tribunal ou sur requête du ministère public
Situation de l'entreprise à l'ouverture de cette procédure au regard de la cessation de paiements	Absence de cessation de paiements	Absence de cessation de paiements ou Cessation des paiements depuis moins de 45 jours	Absence de cessation de paiements	Cessation des paiements, Déclaration de la cessation de paiement dans les 45 jours de sa survenance	Cessation des paiements, Déclaration de la cessation de paiement dans les 45 jours de sa survenance
Confidentialité	OUI	OUI Si accord non homologué NON Si accord homologué par jugement du tribunal, mais termes de l'accord non repris dans le jugement qui mentionne les montants garantis par le privilège de la « new money » et les garanties et privilèges constitués	NON Mention sur extrait KBIS	NON Mention sur extrait KBIS	NON Mention sur extrait KBIS
Effets de l'ouverture de la procédure sur l'exigibilité des dettes	Néant (sauf accord des tiers)	Néant (sauf accord des tiers)	Gel du passif né au jour du jugement	Gel du passif né au jour du jugement	Gel du passif né au jour du jugement
Durée en mois de la procédure (période d'observation ou de maintien de l'activité pour les procédures collectives)	Précisée par l'ordonnance de nomination du mandataire ad hoc (de quelques semaines à plusieurs mois) Peut être renouvelée à plusieurs reprises	4 mois renouvelable 1 fois pour 1 mois Soit 5 mois maximum	6 mois renouvelable 1 fois pour 6 mois et prorogeable à la demande du Procureur de la République pour 6 mois Soit 18 mois maximum	6 mois renouvelable 1 fois pour 6 mois et prorogeable à la demande du Procureur de la République pour 6 mois Soit 18 mois maximum	3 mois renouvelable pour 3 mois au maximum à la demande du ministère public en cas de cession totale ou partielle de l'entreprise envisageable, nécessitant le maintien de l'activité
Pouvoirs du débiteur	Le dirigeant continue à exercer tous ses pouvoirs	Le dirigeant continue à exercer tous ses pouvoirs et le conciliateur formule toutes les observations au président du tribunal sur les diligences du dirigeant	Surveillance ou assistance	Assistance ou représentation totale ou partielle	Le débiteur est dessaisi de l'administration et de la disposition de ses biens sauf s'il s'agit d'une personne morale dont les dirigeants restent en fonction

Source : Comité Prévention des Entreprises du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, 2012

Ce tableau issu de la pratique légale, nécessite quelques précisions permettant de comprendre les fondements retenus et les voies empruntées par les différentes recherches. Il place tout d'abord le dirigeant au même niveau que certaines parties prenantes dans la possibilité d'ouverture de la procédure dès qu'il s'agit d'une procédure collective de type redressement judiciaire ou liquidation judiciaire. Il faut souligner que le cadre juridique à l'origine est plutôt orienté à destination des entreprises d'une taille significative car la constitution d'un comité d'entreprise, la nomination d'un commissaire aux comptes sont nécessaires lorsque l'entreprise atteint certains seuils en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires. De même, les petites entreprises disposent d'un actionnariat unique ou familial. Ce cadre s'adapte progressivement aux structures plus petites avec la mise en place de procédures amiables. Ainsi, la sauvegarde financière accélérée, procédure amiable et confidentielle, introduite en 2005, constitue une passerelle entre la procédure de conciliation et la procédure de sauvegarde. Dans un premier temps, elle ne concernait que les grandes et très grandes entreprises. Depuis le 1er juillet 2014, elle peut être déclenchée par les entreprises qui emploient plus de 20 salariés et dépassent 3 millions d'euros de chiffre d'affaires HT et 1,5 millions d'euros de total de bilan. Elle n'a d'effet que sur les créanciers financiers (banques, établissements de crédit), et se déroule dans un laps de temps très bref (deux mois maximum). Son but est notamment de résoudre très rapidement et de manière confidentielle les difficultés dues au refus d'une minorité de créanciers financiers de participer à l'accord de conciliation.

La notion de cessation de paiement doit également être précisée. Il s'agit d'une notion juridique définie par la loi (article L.631-1 du code de commerce) et précisée par la jurisprudence. Une entreprise est en état de cessation des paiements lorsqu'elle ne peut plus faire face à son passif exigible (et exigé) avec son actif disponible. Cette condition de cessation de paiement est requise pour l'ouverture d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire et doit être prouvée par celui qui demande l'ouverture de la procédure. Elle constitue un indicateur du niveau de défaillance et permet de mener une action coercitive par voie juridique pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Par ailleurs, le niveau de défaillance constaté amène une diminution partielle ou définitive du pouvoir de gestion du dirigeant. L'action du dirigeant devient alors limitée. Le traitement légal de la défaillance prend ainsi en compte une gradation dans le degré de difficulté que rencontre l'entreprise, corrélée notamment à une liberté d'action du

dirigeant. Il montre également l'objectif de recherche de solutions de redressement pour l'entreprise.

Cette présentation du cadre légal de la défaillance de l'entreprise par la présentation des procédures juridiques permet de se familiariser avec la notion de défaillance. Elle met également en évidence l'importance du temps. En effet, le temps constitue un facteur déterminant dans la gestion légale de la défaillance, puisque toutes les procédures sont rythmées par des délais imposés selon la procédure concernée. Ces délais contraignent l'entreprise à trouver des solutions ou prouver sa viabilité financière. A défaut, la décision incombe au tribunal de commerce. A ce stade, nous comprenons ce qui arrive légalement à l'entreprise en défaillance. Mais, afin d'approfondir notre connaissance du sujet, il nous faut comprendre comment d'autres champs disciplinaires traitent du sujet de la défaillance de l'entreprise au travers des études et recherches précédemment menées et quels en sont les apports pour notre question de recherche.

1.3 Panorama des champs disciplinaires s'intéressant à la défaillance de l'entreprise

La défaillance étant un phénomène complexe et multidimensionnel, le sujet déborde le champ d'une discipline particulière (Malécot, 1991). C'est pourquoi, les problèmes de défaillance d'entreprise ont suscité l'intérêt de plusieurs champs disciplinaires (Malécot, 1991 ; Guilhot, 2000 ; Van Caillie et al, 2002). Toutefois, chaque discipline aborde le sujet de la défaillance au travers de son propre prisme d'analyse et poursuit des objectifs différents. En 2000, Guilhot dresse un panorama par champ disciplinaire, de 70 années de recherches théoriques et empiriques. Nous avons choisi de reprendre dans cette section la segmentation retenue, en la complétant par nos lectures plus récentes.

1.3.1 Les approches juridiques

Premier champ disciplinaire concerné par la notion de défaillance, les travaux à dominante juridique considèrent logiquement la défaillance d'un point de vue légal (Levratto, 2011), c'est-à-dire lorsque l'entreprise entre dans une procédure collective. Le champ juridique pose le cadre légal de la défaillance. Il comporte en

cela un pouvoir institutionnel que ne possèdent pas les autres disciplines. Il codifie et protège les droits des créanciers, contraint les entreprises non rentables à cesser leurs activités et fournit aux propriétaires un moyen indirect de contrôle et de supervision des organes de direction (Burniaux, 1995). C'est pourquoi, bien que nous n'envisagions pas dans ce paragraphe de traiter de manière exhaustive la littérature juridique, compte tenu de nos compétences dans ce domaine, notre contribution se limitera à une description et une étude succincte de la littérature, en vue d'enrichir notre recherche.

Les recherches juridiques peuvent être regroupées en deux catégories : celles qui portent sur l'évolution historique du droit de la faillite et celles qui s'attachent à comparer le traitement légal de la défaillance sur le plan international (Vallens, 2004 ; Pochet, 2001). Elles accordent une place prépondérante au contexte institutionnel et relient ce dernier au taux de faillites. Puisque l'environnement institutionnel encadre les procédures juridiques, il est en mesure d'influencer l'entreprise en difficulté par une amélioration du taux d'entreprises liquidées. Dans une volonté de protection des institutions, ces travaux cherchent à optimiser le coût global de la défaillance d'entreprise pour la collectivité en améliorant le cadre réglementaire. En effet, lorsqu'une entreprise entre en procédure collective, elle possède deux issues en fonction de sa capacité à générer de la rentabilité. Elle peut soit être réorganisée selon un échéancier qui s'impose aux créanciers et dans ce cas, la rentabilité nécessaire devra également lui permettre d'absorber les coûts de procédure qui seront à sa charge. Mais, dans les cas où l'entreprise n'est pas en mesure de poursuivre son activité de manière rentable, elle sera alors liquidée ce qui génère des coûts qui seront pris en charge par la collectivité. Le coût global d'une liquidation d'entreprise doit intégrer les coûts directs liés à la procédure (prise en charge des salaires par le mécanisme de l'Assurance de Garantie des Salaires : AGS, paiement des mandataires...) mais également des coûts indirects (indemnisation des demandeurs d'emploi, perte de taxation de l'entreprise...) auxquels il faut ajouter un risque systémique (faillite des fournisseurs enregistrant soit un impayé ou une baisse significative de chiffre d'affaires suite à la liquidation de l'entreprise).

Ainsi, la plupart des réglementations des faillites sont structurées selon ces deux grandes orientations, mais elles sont sensiblement différentes du point de vue de l'équilibre qu'elles instaurent entre la liquidation et la réorganisation (Burniaux,

1995). Les États-Unis et la France se situent à l'un des extrêmes, leur législation accordant relativement moins de poids aux droits des créanciers. Aux États-Unis, l'influence et les droits du débiteur sont relativement importants, alors que la réglementation française privilégie la poursuite de l'exploitation et l'emploi par rapport à la protection des droits des créanciers. A l'opposé, l'Allemagne et le Royaume-Uni mettent l'accent sur la liquidation et se placent davantage en protection des créanciers.

Au-delà de ces deux grandes orientations, la littérature traitant du concept de défaillance dans la discipline juridique française, distingue les concepts de défaillance et de difficulté en se référant aux textes de lois. Ces textes prennent en compte plusieurs degrés d'appréciation de l'état de l'entreprise, classés selon les procédures juridiques pouvant être ouvertes : procédure d'alerte et procédures amiables (ouvertes dès que « ...l'entreprise connaît des difficultés de nature à compromettre la continuité de l'exploitation ... », art.L.611-2,C.com.), et procédures collectives (ouvertes en cas de situation de cessation des paiements, « ... lorsque l'entreprise ne peut plus faire face à son passif exigible à l'aide de son actif disponible... »).

1.3.2 Les approches économiques

Si historiquement, le domaine juridique s'est penché en premier sur la question de la défaillance, l'économie s'est intéressée à la question depuis la crise des années 30 (Fitzpatrick, 1936).

Les approches économiques de la défaillance se sont orientées dans deux directions : celles d'inspiration macroéconomique et celles d'inspiration microéconomique (Malécot, 1991). Les théories macroéconomiques considèrent la défaillance de l'entreprise sous le prisme du marché. Insistant sur des données de contexte et l'activité économique, elles établissent une corrélation entre la conjoncture économique (notion de cycles économiques, rôle de la consommation, de la production, de la demande, niveau des taux d'intérêt, de la masse monétaire, de la capitalisation) et les défaillances d'entreprises (Kondratief, 1935, Marco, 1984).

Les théories microéconomiques prennent davantage en compte les forces concurrentielles amenant les entreprises à un niveau de rentabilité insuffisant pour

assurer leur pérennité ou les contraignant à ajuster leurs normes de production. Cette seconde option nécessite de maintenir un niveau d'investissement adapté et donc un recours à l'emprunt nécessaire, avec pour risque majeur un retour sur investissement mal estimé, amenant l'entreprise à la défaillance (Myers, 1977, Blazy et al, 2018). Ces théories mettent en relation la sphère réelle et la sphère financière (Malécot, 1991).

1.3.3 Les approches financières

S'inspirant de la littérature économique, la littérature financière s'est fortement attachée à identifier les causes de l'échec et leurs manifestations, repérables grâce à des données financières : les ratios comptables et financiers (Tamari, 1964 ; Beaver, 1966 ; Altman, 1968) ou des données de marché tel que le cours de l'action (valorisation externalisée de l'entreprise) ou son taux de rendement (Altman et Brenner, 1981 ; Clark et Weinstein, 1983 ; Aharony et al, 1980 ; Mossman et al, 1998) .

La littérature financière aborde la défaillance par la performance de la firme et notamment en considérant l'écart de performance de la firme par rapport au marché (Malécot, 1991). En effet, l'entreprise doit affronter un certain nombre de risques, facteurs clés de la défaillance, que l'on peut classer en deux familles : le contexte (secteur d'activité, localisation géographique, rythme de la demande, nombre de créations, niveau des taux d'intérêt) et les caractéristiques structurelles de l'entreprise (taille, âge, stratégie commerciale, industrielle et financière). L'utilisation de ces facteurs s'est faite à des fins d'analyse macro-économiques ou micro-économiques. Dans le premier type d'analyse, les auteurs cherchent à relier des facteurs contextuels aux caractéristiques structurelles de l'entreprise dans une visée explicative, selon une approche quantitative et statistique. Ils introduisent en variables explicatives les variations de la production, le taux de création d'entreprises (Altman, 1971), l'âge et la taille de l'entreprise.

Dans une visée plus micro-économique, les notions de taux d'investissement, de profit, de liquidité, d'endettement ou de durée d'endettement et de solvabilité sont retenues en tant que variables explicatives (Conan et Holder, 1979 ; Lukason et Laitinen, 2019). Les conséquences de l'échec sont alors appréhendées d'après une

palette de ratios où l'organisation est appréciée au regard de ratios définissant la structure financière de l'entreprise, tel que le poids des stocks, les choix financiers reflétés par le poids des dettes commerciales et le coût de la dette financière. De même, l'efficacité est appréciée par la rentabilité économique et la position sur le marché qui se traduit par l'évolution du chiffre d'affaires. La notion de coûts de faillite est introduite par Chen (1978) qui prend en compte la structure financière de l'entreprise en mettant en perspective son endettement et les coûts de faillite et de renégociation de la dette.

S'appuyant sur des données comptables et financières, les auteurs des recherches à dominante financière ont comparé les entreprises défaillantes et les entreprises non défaillantes. La notion de défaillance retenue s'attachant toujours à des éléments factuels, certains auteurs ont retenu la notion d'ouverture de procédure judiciaire alors que d'autres auteurs retiennent plutôt le défaut de paiement, dans la lignée des préconisations du comité de Bâle. Quel que soit l'indicateur retenu, ce dernier représente toujours un signal extérieur de la défaillance.

Visant à prévoir ou prédire le risque de faillite, deux techniques ont principalement été employées par ces études (Refait-Alexandre, 2004). La première technique employée utilise les méthodes statistiques avec notamment l'analyse discriminante linéaire. Elle est la première méthode utilisée dans les années 60 (Altman, 1968 ; Conan et Holder, 1979). Bien que contestée par la contrainte statistique générée, elle reste la méthode la plus utilisée opérationnellement car elle fournit la plus grande robustesse en termes de prévision. A l'origine de la fonction score, elle domine les outils d'aide à la décision utilisés par les praticiens car ils restent simples d'utilisation. Ces études ont été menées sur des échantillons hétérogènes (Altman, 1968, Lennox, 1999) ou sur des échantillons limités au secteur d'activité ou dans un intervalle de taille (Altman, 1977 ; Trieschmann et Pinches, 1973 ; Altman et Loris, 1976 ; Calia et Ganuci, 1997).

La seconde technique concerne des méthodes plus actuelles développées depuis les années 90 et utilisant l'intelligence artificielle. Elles permettent de faire face aux biais liés aux méthodes statistiques traditionnelles. Deux voies sont investies par l'intelligence artificielle : (1) les réseaux de neurones, dont le principe consiste en l'élaboration d'un algorithme d'apprentissage qui imite le traitement de l'information par le système neurologique humain afin de conduire à la meilleure description de la

réalité (De Bodt, Cottrell et Levasseur, 1995 ; Blayo et Verleysen, 1996) ; (2) les algorithmes génétiques (Varetto, 1998 ; Barney et al, 1999) qui visent à imiter le processus d'évolution naturelle des espèces selon les principes du Darwinisme. Bien que ces techniques permettent d'éviter les biais statistiques, les principales critiques liées à ces études résident dans la difficulté d'interprétation des résultats, ce qui explique que les techniques statistiques dominent encore.

Malgré la multiplicité des études traitant de la défaillance dans le champ disciplinaire financier nous avons choisi de présenter la méthode de Conan et Holder, afin d'illustrer ce paragraphe et poursuivre notre réflexion sur le sujet. Ce choix se justifie par le fait que depuis son élaboration en 1979, elle reste utilisée dans les systèmes de scoring développés par la Banque de France, bien qu'enrichie par des facteurs plus qualitatifs (Ciampi, 2015). Elle contribue ainsi à diffuser de manière directe (cotation Banque de France) ou indirecte (scoring bancaires ou assureurs crédits) une information synthétique sur la qualité financière de l'entreprise et les risques de défaillance de l'entreprise à court terme.

Ainsi, l'étude de Conan et Holder (1979) identifie 10 causes de défaillance les plus fréquentes et indique leur occurrence (Tableau 4)

Tableau 4 : Causes et Occurrence de défaillance des entreprises

	Cause de la défaillance	Occurrence
1.	Baisse conjoncturelle du chiffre d'affaires	21%
2.	Mauvaise organisation de l'entreprise	11%
3.	Défaillance de clients	10%
4.	Croissance trop rapide	9%
5.	Stock en excès	9%
6.	Obsolescence de produit, erreur de diversification	5%
7.	Mauvaise comptabilité, ignorance des prix de revient	5%
8.	Politique d'investissement trop ambitieuse	5%
9.	Obsolescence de l'outil de production	4%
10.	Suppression de concours bancaires	3%

Tout comme les recherches issues de la discipline juridique, l'approche financière contribue fortement à la compréhension du phénomène de la défaillance. Elle retient un caractère binaire de la défaillance et distingue la notion d'entreprise défaillante et d'entreprise non défaillante selon un critère extérieur (ouverture d'une procédure judiciaire ou défaut de paiement). Les recherches s'attachent plus particulièrement à identifier les causes initiales de la défaillance, à prédire et prévoir la mort de l'entreprise. Elles orientent leurs résultats sur le développement d'outils d'aide à la décision pertinents et simple d'utilisation à destination de praticiens et plus spécifiquement des créanciers de l'entreprise. Enfin, elles s'appuient sur des techniques statistiques et plus récemment sur l'intelligence artificielle

1.3.4 Les approches stratégiques et organisationnelles

Deuxième cause de défaillance identifiée par l'étude de Conan et Holder (1979), l'organisation de l'entreprise est une préoccupation d'un pan de la littérature

stratégique et de la littérature organisationnelle. C'est pourquoi, nous avons choisi de regrouper ces approches au sein d'une même section, car leur manière d'appréhender les mécanismes de la défaillance laissent une place privilégiée à l'organisation et au comportement des acteurs.

1.3.4.1 Les approches stratégiques

Le champ stratégique contribue de manière marginale à l'analyse des problèmes liés à la défaillance (Guilhot, 2000). Il s'attache à « ...*l'analyse des facteurs qui permettent de situer l'entreprise par rapport à son environnement, avec un accent particulier placé sur l'analyse de l'environnement de la firme (et notamment l'analyse de son secteur) et sur l'analyse concurrentielle* » (Van Caillie et Dighaye, 2002, p9). Au travers de la confrontation entre l'analyse interne (forces et faiblesses de l'entreprise) et l'analyse externe (opportunités et menaces de l'environnement), les problèmes rencontrés par l'activité de l'entreprise peuvent aboutir à sa disparition (Porter, 1986), en référence aux méthodes d'analyse de portefeuille d'activités (Mc Kinsey, Boston Consulting Group...). Cette approche par le positionnement sectoriel de l'entreprise en défaillance procure un caractère déterministe aux recherches menées, puisque l'entreprise reste contrainte par son environnement. La seule réponse possible consiste à faire évoluer sa position concurrentielle afin d'agir sur la valeur de l'activité. Bien entendu, les approches stratégiques de la défaillance se sont tout d'abord intéressées à la grande entreprise avant de développer des études plus spécifiques aux PME.

L'analyse stratégique destinée aux PME s'attache à identifier les risques de dépendance stratégique à l'environnement (Marchesnay, 1985 ; Paturel, 2007). Plusieurs types de risques sont ainsi identifiés (dépendance technologique, dépendance commerciale, volatilité technologique) à l'appui desquels des options stratégiques doivent être définies (redéfinition des métiers, recentrage ou désengagement) et mises en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise. On s'intéresse alors à l'organisation interne de l'entreprise et aux solutions à mettre en œuvre pour assurer son redressement. La prise en compte des caractéristiques liées à l'environnement dans les travaux à dominante stratégique dans un contexte de défaillance des entreprises, a donné lieu à la notion de « turbulence », (Julien,

1996), définie comme une caractéristique de l'environnement proche de l'organisation qui tend à le rendre fréquemment changeant. Dans ces conditions, l'organisation est amenée à changer dans la mesure où sa situation d'équilibre est menacée (Gueguen, 2001).

En mettant en évidence l'impact de la turbulence de l'environnement sur la défaillance de l'entreprise, les approches stratégiques qui retiennent le marché, contribuent à approfondir la notion de risque et accordent une place importante au contexte concurrentiel et plus spécifiquement à l'inadéquation de la situation interne de l'entreprise avec son contexte.

1.3.4.2 Les approches organisationnelles

Le traitement de la défaillance reste un sujet peu investi par la littérature organisationnelle qui prend plutôt en compte la notion de crise dans le processus de changement organisationnel. Selon le courant organisationnel et dans le prolongement des approches stratégiques, la défaillance de l'entreprise est imputable à un désalignement entre l'organisation et la réalité de l'environnement (Sheppard et Chowdury, 2005). Si l'on se réfère au modèle du cycle de vie des organisations, à l'instar de Greiner (1977) qui présente la vie de l'entreprise comme une alternance de phases de développement et de crises, c'est l'aptitude de l'organisation à surmonter les crises, à changer, qui va lui permettre de survivre et de continuer à prospérer. En multipliant les crises, l'entreprise connaît un « déclin organisationnel » qui se traduit par la réduction d'un ou plusieurs niveaux de ressources dans l'organisation (Cameron, Kim et Whetten, 1987).

La littérature organisationnelle en matière de défaillance oppose traditionnellement deux courants (Mellahi et Wilkinson, 2004) : un courant déterministe qui confère à l'environnement un rôle déterminant dans la défaillance de l'entreprise au détriment du rôle des managers (comme par exemple dans l'écologie des populations) et dirigeants d'entreprise, et un courant plus volontariste qui suppose que leurs actions et perceptions sont la cause fondamentale de la défaillance de l'entreprise (comme par exemple dans certaines approches cognitives centrées sur les équipes dirigeantes). Centrés sur l'organisation interne de l'entreprise, les travaux s'attachent à comparer les

entreprises défaillantes aux entreprises performantes. Ces dernières se caractérisent par les modalités de prise de décision de leurs dirigeants, qui considèrent toutes les alternatives possibles et identifient les scénarii probables avant de définir leur choix (Thompson, 1963). Ces études mettent en évidence le rôle primordial de la prévision, la planification ou le contrôle (Mayer et Goldstein, 1961, Chambers et Gold, 1963) et plus généralement des outils de gestion et de pilotage utilisés par le dirigeant (Kaplan, 1998). D'autres études ont mis en évidence les relations entre le profil du dirigeant de PME, ses performances managériales et la probabilité de défaillance de l'entreprise (Campbell et al, 1970 ; Lalonde, 1985 ; Marchesnay et Julien, 1990 ; Fillion, 1996).

1.3.5 Les approches en entrepreneuriat

L'entrepreneuriat ne s'est penché sur le sujet de la défaillance que très récemment mais contribue également au champ de la défaillance (Guilhot, 2000 ; Walsh et Cunningham, 2016). Il positionne la défaillance de l'entreprise comme un aspect de compréhension du processus entrepreneurial (Jenkins et McKelvie, 2016). Les études menées peuvent être regroupées en deux catégories : les recherches portant sur les jeunes entreprises, qui considèrent que la défaillance constitue la pathologie du phénomène de la création d'entreprise (Bloch et Mac Millan, 1985), et celles portant exclusivement sur le comportement et le profil des dirigeants. Cette seconde voie trouve par ailleurs un écho favorable en France où les études menées mettent l'accent sur la notion d'échec entrepreneurial (Bacq, Giacomin & Janssen, 2009), reflétant la fin d'une initiative qui n'a pas été à la hauteur des objectifs de l'entrepreneur (McGrath, 1999, Smida et Khelil, 2010).

L'objet principal des recherches menées étant le dirigeant, les recherches se centrent sur ce dernier, en tant qu'individu et s'attachent à l'aspect cognitif ou psychologique (Michoud et Paturel, 1995). En étudiant le comportement du dirigeant face aux risques ou face à l'échec (Torrès, 2010), les thèmes développés traitent des émotions du dirigeant (Shepherd et Cardon, 2008, Lechat et Torres, 2016), de la notion d'apprentissage issue de cette expérience de défaillance (Nielsen et Sarasvathy, 2011), ou des conséquences de la défaillance pour le dirigeant, au travers de la stigmatisation de l'entrepreneur (Cardon et al, 2011). En définitive, les recherches en

entrepreneuriat s'intéressent au dirigeant plutôt pour ce qu'il est, ce qu'il veut ou ce qu'il ressent et non pas ce qu'il fait ou les actions qu'il entreprend pour gérer les difficultés de son entreprise. Cette approche reste plutôt tournée vers l'humain et emprunte des références au domaine de la psychologie, la sociologie, voire la stratégie dans la conception behavioriste pure.

1.4 Synthèse des recherches disciplinaires portant sur la défaillance de l'entreprise

L'approche par champ disciplinaire apporte des éléments de compréhension de la défaillance mais, à l'exclusion de la discipline juridique, n'apporte pas d'éléments de solution à la gestion de la défaillance. Quant à la discipline juridique, bien qu'elle cherche des solutions au redressement de l'entreprise, et que la législation évolue dans un objectif plus préventif de la défaillance, elle se cantonne aux entreprises déjà fortement dégradées. Ces approches mono-disciplinaires offrent par ailleurs une vision plutôt statique du concept de défaillance et retiennent une définition de la défaillance qui reste binaire tant dans sa conception théorique qu'empirique. Elles soulèvent enfin des questions qu'elles n'ont pas totalement résolues comme la définition du concept et l'utilisation de variables permettant de distinguer l'entreprise défaillante de l'entreprise non défaillante. Ainsi, en retenant les entreprises en procédure collective, elles font le choix de s'intéresser au stade final de la défaillance si l'on considère celle-ci comme un processus.

Nous avons tenté de synthétiser les différents courants disciplinaires traitant de la défaillance (tableau 5) en nous inspirant des différentes présentations synthétiques par courant, réalisées par Guilhot (2000). Nous y avons intégré le courant juridique (évoqué dans l'article mais non analysé comme les autres courants) et apporté un certain nombre de compléments, liés à nos lectures plus actualisées et à des éléments qui nous paraissent essentiels à la poursuite de notre étude : les postulats de départ, l'unité d'analyse retenue, les critères de défaillance retenus dans les études empiriques.

Cette synthèse met en évidence, quelle que soit la discipline, une volonté commune de rechercher les causes de la défaillance. En privilégiant des cadres d'analyse et des angles de vue différents, ces travaux s'inscrivent dans une optique de compréhension du phénomène de la défaillance.

Tableau 5 : Synthèse des approches de la défaillance par discipline (D'après Guilhot, 2000)

	Approche Juridique	Approche Economique	Approche Financière	Approche stratégique	Approche organisationnelle	Approche entrepreneuriale
Problématique principale	Quelles procédures judiciaires permettent aux entreprises de poursuivre leur activité ?	Quels sont les facteurs (macro et micro économiques) qui affectent la survie des entreprises ?	Quels sont les facteurs relatifs à la disparition des entreprises grandes ou petites ?	Quel est l'ensemble des facteurs (forces et faiblesses) qui détermine le succès ou l'échec de l'entreprise face à son environnement ?	Dans quelle mesure le management est-il responsable de la défaillance de l'entreprise ?	Comment le dirigeant se comporte face à la défaillance de son entreprise ?
Postulat	Le contexte institutionnel a une influence déterminante sur la gestion de la défaillance	Le contexte économique d'une économie de marché a une influence déterminante sur la défaillance	Les documents financiers sont le reflet de la santé de l'entreprise	L'existence de l'entreprise tient au positionnement sur le marché.	L'organisation interne de l'entreprise est un élément déterminant de la performance de l'entreprise	Le dirigeant est le principal acteur de la survie de l'entreprise
Modèles de référence	- Etudes comparatives - Etudes historiques	- Théorie des cycles, des crises et de l'équilibre général - Modèle économique classique de l'entreprise marginale (entreprise qui se situe à la limite de la rentabilité de l'ensemble des entreprises considérées du secteur) - Nouvelles théories de la firme	- Modèles théoriques de l'équilibre financier - Modèles empiriques à partir de données comptables et financières (ratios, flux de fonds, flux de trésorerie)	- Théorie du cycle de vie du produit ou de l'activité et stades de développement - Modèles d'analyses stratégiques des années 70 et 80 (portefeuille d'activités, forces concurrentielles et chaîne de valeur) - Modèles contingents développés à partir de cas d'espèces	- Modèles de comportement - Modèles organisationnels	- Modèles associés à l'entrepreneuriat
Hypothèses	- l'état de cessation des paiements marque le début de la procédure judiciaire - l'entreprise en défaillance dispose de deux alternatives : la liquidation ou le redressement - les législations privilégient la recherche de solution de redressement	- Les défaillances sont liées à l'évolution de l'activité économique et au phénomène des crises - Un contexte économique de croissance devrait favoriser la création et le développement des entreprises - La faillite permet de réguler le nombre des entreprises sur le marché - La concentration s'effectue au détriment des entreprises marginales qui ne peuvent couvrir leurs coûts ou réaliser les investissements souhaitables	- Les causes de la défaillance sont multidimensionnelles mais ont leur traduction dans les documents financiers - Il importe plus de prévoir les faillites que d'en rechercher les causes - Il existe un lien entre taux d'endettement, rentabilité et défaillance	- Les sources de défaillance sont multidimensionnelles et d'origine interne ou externe - L'environnement et la concurrence sont des facteurs essentiels du succès ou de l'échec	- Les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise (statut, âge, niveau d'instruction, expérience, antécédents, attitudes) jouent un rôle important ainsi que ses pratiques de gestion - La défaillance de l'entreprise résulte d'un désalignement entre l'organisation interne de l'entreprise et son environnement	- les caractéristiques personnelles et pratiques de gestion sont fortement conditionnées par l'environnement du dirigeant

	Approche Juridique	Approche Economique	Approche Financière	Approche stratégique	Approche organisationnelle	Approche entrepreneuriale
Unité d'analyse	L'entreprise	La population d'entreprises	La situation financière de l'entreprise	La relation contexte / Entreprise	La relation individus / Entreprise	Le dirigeant
Méthodologie	- Modèles théoriques	- Modèles théoriques - Tests économétriques	- Modèles théoriques - Traitement des données comptables et financières soumises à des analyses univariées ou multivariées, réseaux de neurones ou algorithmes génétiques - Etablissement de monographies	- Modélisation - Analyse de cas et analyse de dossiers - Analyses longitudinales et analyse factorielle	- Analyse de cas - Questionnaires distribués à des dirigeants et entretiens - Elaboration de modèles empiriques	- Analyse de cas - Questionnaires distribués à des dirigeants et entretiens - Elaboration de modèles empiriques
Critères de défaillance retenus dans les études empiriques	Entreprises en procédure judiciaire	Entreprises en procédure judiciaire	Entreprises en procédure judiciaire Entreprises en défaut de paiement	Entreprises en procédure judiciaire Entreprises non performantes	Entreprises en procédure judiciaire Entreprises non performantes	Entreprises en procédure judiciaire
Résultats	- l'ouverture d'une procédure repose sur des notions différentes selon les pays - l'objet affiché de la procédure juridique n'est pas corrélé au taux de succès des plans de redressement - l'évolution du cadre légal ne correspond pas forcément aux pratiques du terrain	- Les taux de création et de disparition sont corrélés positivement - Les petites entreprises sont susceptibles de croître plus vite que les autres mais leur probabilité de défaillance est plus élevée - La concurrence est l'élément essentiel du processus de sélection (rendements croissants, économies d'échelle, structure des marchés, forme d'introduction de l'innovation) - L'approche en termes de "renouvellement des tissus économiques" est préférable à celle de "secteur en déclin"	- Il est possible de prévoir les faillites à partir de données comptables et financières : la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et le levier d'endettement - L'endettement, le manque de rentabilité, le poids des charges financières sont les facteurs explicatifs - Les modèles financiers doivent intégrer des données non financières et plus qualitatives	- Identification des facteurs de défaillances spécifiques à la petite et grande entreprise - Spécificités de la petite entreprise par rapport à la grande entreprise - Mise en évidence du rôle joué par l'environnement et sa turbulence - Approfondissement de la notion de risque	- La rigidité de l'organisation est à l'origine de la défaillance. Inadaptation de l'organisation face aux évolutions de l'environnement - Le rôle du dirigeant est fondamental dans les PME-PMI - "Dialogique" entreprise/entrepreneur	- La personnalité et l'expérience du dirigeant sont des critères prépondérants - Enumération des traits de personnalité des dirigeants dont les entreprises sont performantes ou en situation d'échec - L'échec entrepreneurial amène une souffrance du dirigeant

2 Evolutions récentes des recherches : une approche intégrative aboutissant à la trajectoire de défaillance

Fortement marquées par les évolutions juridiques du cadre légal de la défaillance, la terminologie de ce que nous qualifions « défaillance d'entreprise » reste une notion floue, insuffisamment précise et à l'origine de controverses autour de la perception du phénomène, qui peut être statique ou dynamique. Cette opposition amène régulièrement les auteurs à devoir définir la notion employée. Une des raisons que l'on peut avancer est que, après s'être emparé du sujet de la défaillance, chaque champ disciplinaire a poursuivi ses travaux en s'ignorant et en intégrant insuffisamment la discipline juridique. Il en résulte que les voies empruntées par les différentes disciplines ont commencé à s'éloigner progressivement, jusqu'à très récemment, où il est apparu que la référence à une seule discipline constituait un frein évident à la compréhension du phénomène et qu'une approche intégrative de la défaillance était plus judicieuse.

2.1 Les controverses autour de la perception et de la définition de la défaillance

Le caractère complexe, multidimensionnel et multidisciplinaire de la défaillance, a amené un débat autour de la définition de la défaillance, dont la notion est très souvent précisée dans les recherches menées. Nous retrouvons principalement deux perceptions définissant la défaillance qui se heurtent à un critère de définition empirique.

2.1.1 Perception statique de la défaillance : Une définition substantive

Appréhendé par différents domaines des sciences sociales, le concept de défaillance souffre d'un défaut d'unanimité quant à sa définition (Koenig, 1985 ; Morris, 1997). C'est pourquoi, la définition retenue pour identifier la défaillance reste très souvent sommaire et relativement étroite (Crutzen et Van Caillie, 2009), de nature juridique ou économique-financière et souvent centrée sur les symptômes des problèmes fondamentaux (problèmes d'organisation, politique commerciale défaillante, mauvaise stratégie...). D'une manière générale, l'entreprise en défaillance n'est plus en mesure de faire face à ses obligations vis-à-vis de ses débiteurs (Charreaux, 1996), avec le risque de confusion entre la notion de défaut et la notion de défaillance. Si cette définition d'ordre général permet de caractériser un état, elle reste néanmoins

insuffisante et nous avons cherché à définir de manière plus fine la notion de défaillance. Il en ressort que la précision dépend de chaque discipline et qu'elle reste parcellaire puisqu'elle dépend du point de vue adopté.

Dans sa version économique, l'entreprise est qualifiée de défaillante lorsqu'elle n'arrive plus à écouler normalement ses stocks, accumulant ainsi les déficits et devenant non rentable avec une valeur ajoutée négative (Gresse, 1994). Dans une version plus financière, la défaillance apparaît lorsque les cash flows générés ne permettent pas d'honorer ses engagements envers ses partenaires financiers et non financiers (Liang et al, 2005 ; Hol et al, 2002). La défaillance marque alors la sanction de l'échec économique d'une entreprise qui, pour diverses raisons, n'a pas réussi à atteindre un niveau de rentabilité suffisant pour faire face à ses engagements financiers (Combiér et Blazy, 1998). Cette vision de la défaillance en termes de dégradation de la rentabilité se retrouve également chez Crutzen et Van Caillie, qui appréhendent la défaillance au travers de la notion de (non) performance et considèrent que toute entreprise « défaillante » présente des déséquilibres et des écarts par rapport à une performance attendue souhaitée. La mise en perspective entre une vision juridique et une vision économique-financière se traduit dans les faits par le caractère financier retenu comme déclencheur d'une procédure juridique.

Les difficultés rencontrées dans la recherche d'une définition unanime du concept de défaillance se traduisent également dans les termes employés pour traduire un même état caractérisant l'entreprise vivant cette période. On retrouve ainsi dans les différentes littératures juridiques et économique-financières, les termes de « faillite » (Gilbert, Menon et Schwartz, 1990 ; Bryant, 1997), « défaut » (Beaver, 1966 ; Deaken, 1972 ; Ward et Foster, 1997), « difficultés » (Daubie et Meskens, 2002), « défaillance », (Blazy et Combiér, 1997 ; Malécot, 1991), « détresse » (Baldwin et Mason, 1983 ; Wruck, 1990). Ce constat peut également être fait dans les termes anglo-saxons employés : mortality, death, exit, discontinuance, decline, unsuccessful, bankruptcy, financial distress, poor performance, liquidation, default (Mellahi & Wilkinson, 2004), entrepreneurial failure (McGrath, 1999 ; Singh et al, 2007) ou business failure (Shepherd, 2003 ; Ucbasaran et al, 2012). Il s'en suit une utilisation parfois abusive de certains termes certes proches mais décrivant un état de l'entreprise sensiblement différent. Si l'on ajoute à cette confusion sémantique les différentes orientations disciplinaires, nous nous retrouvons avec des notions de

faillite économique, faillite juridique, de détresse financière, détresse économique..., ce qui induit une certaine confusion dans la compréhension du phénomène. De même, dans le langage courant, les concepts de défaillance et de difficulté sont très souvent utilisés de manière synonyme.

Pourtant, ces deux notions traduisent bien un état sensiblement différent, repris récemment par la littérature juridique. Ainsi si l'on se réfère à l'aspect réglementaire avec la loi française du 26 juillet 2005 qui statue sur la sauvegarde des entreprises, on relève que les notions de difficulté et de défaillance correspondent à des degrés d'appréciation divers. Il est possible pour une entreprise d'entrer dans une procédure dite amiable en cas de difficultés de nature à compromettre la continuité de l'exploitation (art. L.611-2, C. com.), ou d'entrer dans une procédure dite collective en cas d'état de cessation de paiement, c'est-à-dire lorsque l'entreprise se trouve dans la situation où elle ne peut plus faire face à son passif exigible (et exigé) à l'aide de son actif disponible.

L'introduction d'une gradation dans le niveau de difficulté rencontré par l'entreprise constitue ainsi un élément essentiel à la recherche de solutions pour les entreprises en défaillance. De même, selon les tenants de la conception économique-financière, la cessation des paiements d'une entreprise est conçue comme le résultat d'un processus progressif. L'échec commence par de petites difficultés qui se transforment progressivement en problèmes plus sérieux (Daubie et Meskens, 2002).

Les difficultés inhérentes à définir la notion de défaillance ne sont pas l'apanage du monde académique. Ainsi, dans une communication de la commission européenne datant de 2004 (2004/C 244/02), visant à « définir les lignes directrices communautaires concernant les aides d'état au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté », l'article 2.1 tente de préciser la notion d'entreprise en difficulté. Le point 9 reconnaît ainsi l'inexistence d'une définition européenne de l'entreprise en difficulté :

« Il n'existe pas de définition communautaire de ce qui constitue une entreprise en difficulté. Toutefois, aux fins des présentes lignes directrices, la Commission considère qu'une entreprise est en difficulté lorsqu'elle est incapable, avec ses ressources propres ou avec les fonds que sont prêts à lui apporter ses propriétaires/actionnaires ou ses créanciers, d'enrayer des pertes qui la

conduisent, en l'absence d'une intervention extérieure des pouvoirs publics, vers une mort économique quasi certaine à court ou moyen terme. »

Cette définition littérale est complétée dans le point 10, par des critères quantitatifs financiers précis (perte d'un pourcentage du capital social) ou une situation de procédure collective :

« Concrètement, une entreprise est, en principe et quelle que soit sa taille, considérée comme étant en difficulté aux fins des présentes lignes directrices dans les circonstances suivantes :

a) s'il s'agit d'une société à responsabilité limitée (4), lorsque plus de la moitié de son capital social a disparu (5), plus du quart de ce capital ayant été perdu au cours des douze derniers mois ; ou,

b) s'il s'agit d'une société dont certains associés au moins ont une responsabilité illimitée pour les dettes de la société (6), lorsque plus de la moitié des fonds propres, tels qu'ils sont inscrits dans les comptes de la société, a disparu, plus du quart de ces fonds ayant été perdu au cours des douze derniers mois ; ou,

c) pour toutes les formes d'entreprises, lorsqu'elle remplit selon le droit national qui lui est applicable, les conditions de soumission à une procédure collective d'insolvabilité. »

Mais la commission a toutefois souhaité élargir les conditions en complétant dans son point 11 les cas où les critères restrictifs présentés ci-dessus et qualifiant l'entreprise en difficulté seraient insuffisants :

« Même si aucune des conditions énoncées au point 10 n'est remplie, une entreprise peut néanmoins être considérée comme étant en difficulté, en particulier, si l'on est en présence des indices habituels d'une entreprise en situation de difficulté, tels que le niveau croissant des pertes, la diminution du chiffre d'affaires, le gonflement des stocks, la surcapacité, la diminution de la marge brute d'autofinancement, l'endettement croissant, la progression des charges financières ainsi que l'affaiblissement ou la disparition de la valeur de l'actif net. Dans les cas les plus graves, l'entreprise peut même être devenue insolvable ou faire l'objet d'une procédure collective relative à son insolvabilité en droit national. Dans ce dernier cas, les présentes lignes directrices s'appliquent aux aides éventuellement accordées dans le contexte d'une telle

procédure en vue d'assurer le maintien en activité de l'entreprise. Dans tous les cas, l'entreprise en difficulté n'est éligible qu'après mise en évidence de son incapacité à assurer son redressement avec ses ressources propres, ou avec des fonds obtenus auprès de ses propriétaires/actionnaires ou de sources du marché. »

Dix ans plus tard, la commission arrive enfin à définir légalement la notion d'entreprises en difficulté, dans l'article 2 (point 18) du règlement n° 651/2014 du 17 juin 2014.

Encadré 1 : Définition européenne de l'entreprise en difficulté

RÈGLEMENT (UE) No 651/2014 DE LA COMMISSION du 17 juin 2014

déclarant certaines catégories d'aides compatibles avec le marché intérieur en application des articles 107 et 108 du traité

18. « entreprise en difficulté » : une entreprise remplissant au moins une des conditions suivantes :

a) s'il s'agit d'une société à responsabilité limitée (autre qu'une PME en existence depuis moins de trois ans ou, aux fins de l'admissibilité au bénéfice des aides au financement des risques, une PME exerçant ses activités depuis moins de sept ans après sa première vente commerciale et qui peut bénéficier d'investissements en faveur du financement des risques au terme du contrôle préalable effectué par l'intermédiaire financier sélectionné), lorsque plus de la moitié de son capital social souscrit a disparu en raison des pertes accumulées. Tel est le cas lorsque la déduction des pertes accumulées des réserves (et de tous les autres éléments généralement considérés comme relevant des fonds propres de la société) conduit à un montant cumulé négatif qui excède la moitié du capital social souscrit. Aux fins de la présente disposition, on entend par « société à responsabilité limitée » notamment les types d'entreprises mentionnés à l'annexe I de la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil (1) et le « capital social » comprend, le cas échéant, les primes d'émission,

b) s'il s'agit d'une société dont certains associés au moins ont une responsabilité illimitée pour les dettes de la société (autre qu'une PME en existence depuis moins de

trois ans ou, aux fins de l'admissibilité au bénéfice des aides au financement des risques, une PME exerçant ses activités depuis moins de sept ans après sa première vente commerciale et qui peut bénéficier d'investissements en faveur du financement des risques au terme du contrôle préalable effectué par l'intermédiaire financier sélectionné), lorsque plus de la moitié des fonds propres, tels qu'ils sont inscrits dans les comptes de la société, a disparu en raison des pertes accumulées. Aux fins de la présente disposition, on entend par « société dont certains associés au moins ont une responsabilité illimitée pour les dettes de la société » en particulier les types de sociétés mentionnés à l'annexe II de la directive 2013/34/UE,

c) lorsque l'entreprise fait l'objet d'une procédure collective d'insolvabilité ou remplit, selon le droit national qui lui est applicable, les conditions de soumission à une procédure collective d'insolvabilité à la demande de ses créanciers,

d) lorsque l'entreprise a bénéficié d'une aide au sauvetage et n'a pas encore remboursé le prêt ou mis fin à la garantie, ou a bénéficié d'une aide à la restructuration et est toujours soumise à un plan de restructuration,

e) dans le cas d'une entreprise autre qu'une PME, lorsque depuis les deux exercices précédents :

1) le ratio emprunts/capitaux propres de l'entreprise est supérieur à 7,5 ;

Et,

2) le ratio de couverture des intérêts de l'entreprise, calculé sur la base de l'EBITDA, est inférieur à 1,0 ;

Finalement, le phénomène de la défaillance ne peut être défini qu'au travers du spectre d'analyse utilisé : juridique, financier ou économique. Il en résulte de multiples définitions qui se rejoignent sur un seul point : le fait de considérer le concept de défaillance comme un élément statique n'est pas satisfaisant car, comme le soulignent Luoma et Laitinen (1991), l'entreprise saine ne passe pas soudainement à l'état de défaillance. Elle emprunte pour cela un chemin plus ou moins long.

Dans la section suivante, nous nous positionnons dans une démarche plus dynamique en nous attachant au processus de défaillance (Argenti, 1976 ; D'Aveni, 1989) car la défaillance doit s'analyser selon nous comme un processus et non comme un évènement.

2.1.2 Approche dynamique de la défaillance : Définition processuelle

En marge des approches traditionnelles qui définissent la défaillance selon des critères statiques, certains auteurs ont inscrit leurs travaux dans une approche plus dynamique, s'attachant à décrire et à modéliser le processus de défaillance de l'entreprise. Pour Hambrick et D'Aveni (1988), il s'agit de la spirale descendante (« downward spiral »), composée de processus prolongés de déclin parfois sur plusieurs années. D'autres auteurs évoquent le « chemin de la défaillance » (Koenig, 1985), la « spirale de la défaillance » (Marco, 1989) ou encore les « processus de défaillance » (Laitinen, 1991).

La notion de processus est un élément central des recherches en sciences de gestion comme le souligne Ann Langley (2007, p271) : « *Process thinking involves considering phenomena dynamically – in terms of movement, activity, events, change and temporal evolution. This corresponds to Van de Ven's (1992) third definition of process (the other two being process as an explanation of a relationship and process as a variable). This is also intended to be inclusive of weaker and stronger views of process as described by Chia and Langley (2004)* ». Ainsi, la réflexion sur les processus peut impliquer de considérer comment et pourquoi les choses - personnes, organisations, stratégies, environnements - changent, agissent et évoluent au fil du temps. L'intérêt d'étudier un phénomène complexe tel qu'il se déploie dans la réalité par les processus permet donc au chercheur de clarifier les concepts et d'en faciliter l'observation, en capturant « la réalité en vol » (Pettigrew, 1992 p11) et en considérant de multiples niveaux d'analyse interconnectés (Pettigrew et al 2001). Dès lors, les activités ou actions observées peuvent être décrites avec rigueur et précision. La description rigoureuse des processus permet d'intervenir sur les processus eux-mêmes ou sur les représentations que s'en font les acteurs. La prise en compte des aspects séquentiels et temporels relatifs aux processus permettent également d'observer l'évolution et la transformation des variables étudiées.

L'analyse d'un processus permet de rendre compte d'un certain état ou résultat et de décrire comment les choses changent au cours du temps (Van De Ven, 1992).

Appliqué à la défaillance de l'entreprise, le processus peut contribuer à mieux définir le phénomène qu'un simple critère statique (entreprise défaillante ou entreprise non défaillante). Van Caillie et Crutzen (2010) considèrent que ce processus peut être délimité avec un début et une fin. Ils expliquent l'entrée de l'entreprise dans le processus de défaillance en combinant une vision interne et externe de l'entreprise : *« 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...). »* (p 6). Mais ils relèvent, sans s'attarder sur le sujet, que l'alternative à la défaillance nécessite une action délibérée, sans laquelle *« l'entreprise s'enfonce alors dans le processus (spirale) de défaillance »*. Ils traduisent enfin les répercussions de ce processus progressif pour l'entreprise qui en annonce la fin : *« 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 le pire des cas, par la faillite juridique de l'entreprise. »*

Cette définition théorique constitue une synthèse du concept de défaillance vue comme un processus, dans lequel le temps apparaît central (Langley et al, 2013 ; Van de Ven, 1992). En intégrant les paramètres externes et internes à l'entreprise, elle met également en évidence les principales disciplines traitant de la défaillance : économiques, financière et juridique, dans la mesure où les travaux menés sur les entreprises en défaillance amènent une appréhension de la notion de défaillance, variant selon le champ disciplinaire. Elle souligne enfin les limites d'une approche mono-disciplinaire de la défaillance, dont le cadre théorique doit être modifié.

2.1.3 Critères empiriques de la défaillance

Bien que certaines études reconnaissent le caractère dynamique de la défaillance, elles ne définissent pas un critère simple et objectif de l'entreprise défaillante. Or, c'est sur la base du critère de défaillance que sont réalisées les études empiriques.

Nous avons relevé que les différents travaux empiriques consacrés à la défaillance retiennent des critères d'acceptation juridique ou économique. Le critère juridique de la défaillance retient l'entrée en procédure collective. Cette conception de la défaillance d'un point de vue légal, lui confère un caractère binaire mais a l'avantage de définir une typologie entre les entreprises saines et les entreprises défaillantes. Le critère économique retient une définition de la défaillance comme un ensemble de situations d'échec amenant l'entreprise à une situation de non-performance (Daubie et Meskens, 2002, Van Caillie et Crutzen, 2004) ou une situation de défaut de paiement (Beaver, 1966 ; Ward et Foster, 1997). Nous constatons également que les défenseurs des approches dynamiques s'attachent à définir l'entreprise défaillante par le processus ou la trajectoire empruntée mais se heurtent à la mise en place d'un critère cohérent avec leur définition et utilisent plutôt un critère juridique dans leurs études empiriques. La définition scientifique apparaît alors en inadéquation avec le critère empirique retenu.

Ainsi, malgré les divergences de fond émises dans les analyses théoriques concernant une définition appropriée de la notion de la défaillance, nous remarquons que les études empiriques n'ont toujours pas trouvé de solution au débat. En effet, en reconnaissant le caractère progressif de la défaillance, on pourrait s'attendre à une mesure qui prenne en compte cet aspect dynamique. Pourtant, il apparaît que toutes disciplines confondues, les études empiriques menées, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, retiennent un critère binaire de la défaillance. Le critère retenu est soit de nature juridique et caractérise l'entreprise en procédure judiciaire, soit de nature financière et retient l'entreprise non performante ou en défaut de paiement. Or ces critères ne traduisent absolument pas le caractère dynamique de la défaillance. Par ailleurs, en s'appuyant sur les symptômes de la défaillance, ces critères restent externes à l'entreprise. Ils excluent de facto une population d'entreprises pouvant être qualifiée de « défaillante » selon les arguments théoriques développés et tout à fait justifiés. Les études empiriques sur la défaillance d'entreprises, menées jusqu'à présent n'ont toujours pas permis d'observer des éléments internes à l'entreprise qui pourraient être corrélés à la notion de défaillance.

2.2 Approche intégrative de la défaillance

S'ils peinent à représenter un phénomène dynamique et processuel et bien que leur traitement soit hétérogène, les travaux adoptant un cadre théorique mono-disciplinaire font apparaître un grand nombre d'indicateurs annonciateurs d'une éventuelle défaillance de l'entreprise. Mais le caractère multidisciplinaire de la défaillance nécessite de faire évoluer le cadre théorique de la défaillance vers une conception plus intégrative du phénomène. Peu d'auteurs ont mis en perspective les différents champs disciplinaires traditionnels dans une volonté de synthèse. Ces modèles intégratifs, qui combinent plusieurs champs disciplinaires, contribuent à poser le socle d'une vision plus dynamique de la défaillance.

L'étude de Ferrier (2002) montre ainsi que le processus de défaillance s'assimile à une succession de phases de nature économique, financières et juridiques. Ferrier considère que l'entreprise est en défaillance économique dès lors que les charges d'exploitation encaissables excèdent les produits encaissables, c'est-à-dire, dès que l'Excédent Brut d'Exploitation devient négatif. Cet indicateur financier reflète la rentabilité économique de l'entreprise, avant prise en compte de la politique d'investissement et de financement. Il faut préciser que la stratégie d'investissement de l'entreprise apparaît dans le Résultat d'Exploitation (via les dotations aux amortissements) et la stratégie de financement intervient au niveau du Résultat Courant Avant Impôt (en prenant en compte les charges et produits financiers). Dans un second temps, la solvabilité de l'entreprise se retrouve affectée et l'entreprise connaît alors une défaillance financière, qui se poursuit par l'entrée en défaillance juridique, laquelle sanctionne son incapacité à honorer ses engagements financiers exigibles à l'aide de son actif disponible (Guilhot, 2000).

Crutzen et Van Caillie (2007, 2010) ont également cherché à rapprocher les visions organisationnelles et financières pour définir l'enchaînement des facteurs de défaillances dans une volonté de meilleure compréhension du phénomène et de prévention de la défaillance des PME. Le processus de défaillance peut ainsi se découper en 4 grandes étapes chronologiques (Tableau 6). Dans un premier temps, l'entreprise connaît des erreurs de gestion, une inadaptation des produits aux marchés qui peut se traduire par une baisse des ventes sur plusieurs années, qui vont ensuite amener une diminution de la rentabilité économique puis une dégradation des

conditions d'exploitation pour aboutir enfin à une dégradation de la rentabilité financière et de la trésorerie.

Tableau 6 : Etapes et Enchaînement des facteurs de défaillance

D'après Crutzen et Van Caillie, 2007

Etapes	Descriptif de l'étape	Description du phénomène	Qualification de l'entreprise
Etape 1	Origine de la défaillance	Non observable par l'extérieur	Entreprise défaillante
Etape 2	Conséquences de la défaillance	Conséquences visibles par l'extérieur	Entreprise en difficulté
Etape 3	Etape ultime de la défaillance	Passage au rouge des clignotants	Entreprise en état de faillite
Etape 4	Etape légale	Procédure judiciaire	Entreprise en faillite

Cette vision du processus de la défaillance est plus aboutie que les modèles qui présentent les grandes étapes de la défaillance amenant à la faillite (Sharma et Mahajan, 1980 ou Hambrick et D'Aveni, 1988), car elle consiste en l'articulation chronologique des divers facteurs de défaillance de l'entreprise. Ainsi, les phases s'enchaînent successivement de l'origine des causes dont les facteurs peuvent être multiples (économiques, financiers, juridiques, organisationnels) vers le juridique (traitement) en passant par le financier (signal). En revanche, quel que soit la nature de la cause première, le fait générateur de la défaillance reste d'ordre financier (Malécot, 1991).

Un cadre théorique intégratif permet donc de mieux appréhender une optique dynamique de la défaillance car il permet la traduction du processus en différentes étapes mêlant différents types de critères et de dimensions explicatives. Mais décrire la défaillance de l'entreprise par le processus ne met pas suffisamment en perspective le caractère interdépendant des multiples variables causales qui se combinent dans le temps (Abbott, 2001). Crutzen et Van Caillie (2010) remarquent que certaines études adoptent également une vision dynamique de la défaillance en retenant le concept de trajectoire (Argenti, 1976 ; Laitinen, 1991 ; Du Jardin, 2010). S'appuyant sur la définition processuelle de la défaillance, les travaux retenant la notion de trajectoire de

défaillance restent peu nombreux et sont toujours utilisés à des fins de compréhension du phénomène. En retenant le concept de trajectoire il s'agirait alors de mieux prendre en compte l'interdépendance des variables causales de la défaillance dans le temps.

2.2.1 Du processus à la trajectoire

Malgré son intérêt par rapport à l'approche statique, l'approche par le processus de la défaillance de l'entreprise comporte fondamentalement trois limites.

Dans la mesure où « la défaillance est un processus multiforme dont les déterminants, nombreux, sont à chercher au sein de l'entreprise même mais aussi dans ses interactions avec son environnement » (Levratto, 2014 p 135), nous ne pouvons réduire le processus de défaillance à une simple succession d'étapes. En effet chaque étape vécue par l'entreprise engendre une modification des paramètres de son environnement qui la place dans une nouvelle situation qui ne peut être modifiée par un simple retour à la norme du facteur à l'origine de la défaillance. Cette remarque est d'autant plus fondée dès l'étape 2 du processus de défaillance, puisqu'à partir du moment où les difficultés de l'entreprise sont visibles par des acteurs extérieurs, une mécanique de défiance vis-à-vis de l'entreprise se met en œuvre.

La seconde limite s'inscrit en référence à la complexité du phénomène. Le nombre important d'acteurs autour de l'entreprise et les intérêts de chaque partie prenante ne permettent pas de revenir exactement à une situation antérieure si la direction remédie aux difficultés rencontrées. Dès que les difficultés apparaissent, elles provoquent une modification substantielle du contexte dans lequel évolue l'entreprise qui devient plus contraignant et réduit ses marges de manœuvre au fur et à mesure de l'avancée de l'entreprise dans le processus de défaillance : les fournisseurs raccourcissent leurs délais, les assureurs crédits abaissent leur plafond d'encours, les banques réduisent leurs autorisations, les exigences de justification de la situation détériorée auprès des actionnaires, des collaborateurs ou des clients s'accroissent, le pouvoir de décision du dirigeant est contraint.

Enfin, si les approches de la défaillance par le processus tiennent compte de la variable « temps » dans l'enchaînement des différentes phases, elles n'amènent pas la notion de contrainte par le temps. Or, cette notion de temporalité reste essentielle

dans la défaillance d'une entreprise et constitue un facteur déterminant et contraignant, notamment au regard du rythme juridique imposé par les procédures collectives qui obligent l'entreprise à amener la preuve de sa viabilité dans des délais très courts.

Les limites du processus présentées ci-avant, sont appréhendées par l'approche en termes de trajectoire. Bien que souvent utilisé dans les travaux qui souhaitent aborder l'aspect dynamique de la défaillance (Argenti, 1976 ; Malecot, 1981 ; Thornhill et Amit, 2003 ; Ooghe et De Prijcker, 2006), le concept de trajectoire de défaillance reste obscur et désigne le plus souvent un chemin de défaillance emprunté qui correspond plutôt à des comportement d'entreprise qui peuvent conduire à la disparition de l'entreprise (Laitinen, 1991 ; Crutzen et Van Caillie, 2009 ; Du Jardin et Severin, 2015). Il s'agit alors de définir des « trajectoires-types » de défaillance, identifiées en fonction de l'origine de la défaillance ou de caractéristiques intrinsèques de l'entreprise telles que l'âge, le secteur d'activité ou la taille.

Pourtant le concept de trajectoire comporte certaines spécificités qu'il convient de préciser pour en appréhender les subtilités et démontrer l'intérêt de son utilisation pour répondre à notre question de recherche.

Le concept de trajectoire a été développé entre autres par Glaser et Strauss dans leur livre *Time for Dying*, publié en 1968, qui retrace le parcours de malades du cancer au sein d'un hôpital. Leur recherche démontre que les processus organisationnels dépendent des modalités d'intervention des acteurs qui y contribuent. Ils mettent également en évidence l'interaction entre l'évolution de la maladie, les étapes du traitement du patient et les différents acteurs. Ils considèrent ainsi que les événements d'une trajectoire sont chronologiques et événementiels, chaque action en amenant une autre avec des retours en arrière très difficiles. L'approche en termes de trajectoire (Glaser et Strauss, 1968) amène à considérer les mécanismes qui expliquent l'enchaînement chronologique des étapes. Ces mécanismes sont de deux types (Arthur, 1994 ; David, 1985 ; Sydow et al., 2009) : la dépendance de sentier (« Path dependency ») qui marque le poids du passé dans l'orientation future d'une organisation et les phénomènes de verrouillage (« lock-in »), qui supposent que les protagonistes sont enfermés dans des rôles et des registres comportementaux desquels il leur est difficile de sortir.

Une bifurcation est néanmoins toujours possible (Garud et Karnoe, 2001) mais elle suppose une action ciblée et pertinente sur le phénomène de verrouillage qui apparaît entre chaque séquence de la trajectoire.

Dans le cas spécifique de la trajectoire de défaillance, les difficultés financières limitent progressivement les ressources permettant de sortir d'une trajectoire. La dépendance de sentier rend également les solutions plus limitées en termes d'issue. En effet, à chaque point de bifurcation, l'entreprise inscrite dans cette dépendance de sentier ne possède que 3 options qui se réduisent progressivement à une seule : l'entrée dans la séquence suivante, le redressement ou la faillite. Or, on remarque que cette approche en termes de trajectoire est peu mobilisée dans le cadre de la défaillance. Bien que le terme soit utilisé pour accentuer l'effet dynamique du phénomène de la défaillance, il illustre davantage un chemin emprunté, et se positionne davantage à un niveau descriptif. Ainsi, les notions de dépendance de sentier et de verrouillage n'apparaissent pas de manière explicite dans les études traitant de la trajectoire de défaillance de l'entreprise. Il apparaît également que dans le domaine des sciences de gestion, l'utilisation de la trajectoire en tant qu'outil d'analyse est davantage mobilisé pour rendre compte de la performance (hyper croissance des PME, développement de nouveaux produits).

Il a donc été nécessaire d'identifier comment était mobilisé l'outil de la trajectoire dans les autres domaines pour pouvoir l'utiliser de manière adaptée à notre concept de défaillance.

S'inspirant du principe balistique selon lequel la trajectoire d'un projectile consiste en une équation mathématique appliquant le principe fondamental de la dynamique, Mahoney (2000) met l'accent sur la notion de temporalité. Il définit un modèle de trajectoire qui repose sur l'étude des séquences réactives qui représentent des chaînes d'événements ordonnés dans le temps et causalement connectés. Ces séquences sont réactives dans le sens où l'ordre temporel de chaque événement est en partie une réaction à des événements antécédents. Ainsi, un événement central est considéré comme la conséquence d'un événement antérieur et en même temps, la cause d'un événement futur. L'ordre des événements est donc crucial non seulement parce qu'il influence la trajectoire mais aussi parce qu'il détermine l'apparition ou non de facteurs de blocage. L'influence des événements historiques sur la prise de décision et leurs enchaînements peuvent alors s'expliquer par la trajectoire (Sydow et Koch,

2009). La notion de trajectoire peut ainsi être appréhendée en tant que concept, mais elle peut également constituer un outil d'analyse particulièrement utile pour la défaillance d'entreprise.

2.2.2 La trajectoire de défaillance

Le concept de trajectoire appliqué à la défaillance amène un nouvel éclairage du phénomène. Il permet de modéliser un phénomène dynamique complexe en une représentation graphique intégrant les dimensions traditionnellement utilisées en sciences de gestion à savoir l'entreprise, le dirigeant, le contexte et le processus (Gartner, 1985 ; Cooper, 1993 ; Filion, 1997). Nous nous sommes donc intéressés aux recherches utilisant la trajectoire de défaillance tel que définie précédemment. L'approche de la défaillance en tant que trajectoire reste récente et explique le peu d'études mobilisant le concept de trajectoire dans le cadre de la défaillance (Van Caillie, 2006).

L'utilisation de la trajectoire de défaillance aboutit à une première catégorie de recherches cherchant à identifier de nouvelles corrélations entre des variables purement financières. Ces recherches reconstruisent a posteriori des trajectoires de défaillance où le résultat final est connu. Ooghe et Van Wymeersch (1986) proposent ainsi une approche synthétique du « Chemin financier de la faillite » qui débute par une valeur ajoutée insuffisante et des charges trop élevées de l'entreprise qui détériorent la rentabilité. Dès lors, la capacité d'autofinancement devient insuffisante. Il en résulte un manque de liquidité et le recours aux dettes devient donc nécessaire. L'augmentation des dettes entraîne un montant des charges financières plus élevé qui vient grever la rentabilité. Dans ces conditions, la solvabilité de l'entreprise se dégrade et la méfiance de la part des prêteurs de fonds s'installe. Laitinen (1992) analyse de son côté les entreprises nouvellement créées et identifie une trajectoire de faillite particulière spécifique à la petite entreprise qui est souvent trop endettée. Elle identifie des facteurs tels que la profitabilité réduite, la croissance trop rapide ou trop lente qui risquent d'entraîner un manque de revenus afin de financer l'activité. L'endettement devient alors nécessaire, provoquant un cercle vicieux et pouvant aller jusqu'à l'insolvabilité de la firme. La recherche de Van Wymeersch et Wolfs (1996) s'inscrit dans une perspective d'analyse des indicateurs

caractéristiques de la défaillance dans un délai de cinq ans avant la faillite. Ils remarquent que 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).

Du Jardin (2010) utilise également la notion de trajectoire de défaillance en s'appuyant sur les réseaux de neurones à des fins de prévision de la défaillance. Il met en évidence des trajectoires différentes en fonction de la santé financière de l'entreprise et de la gestion de son besoin en fonds de roulement. En cherchant à réduire le délai d'identification des signes avant-coureur de la défaillance, les approches financières ont multiplié l'utilisation de la trajectoire de défaillance (Lukason et Laitinen, 2016 ; Flores-Jimeno et Jimeno-Garcia, 2017). De manière générale, ces études démontrent une dégradation de quatre catégories d'indicateurs financiers dans les années précédant la défaillance : la liquidité, la solvabilité, la rentabilité et l'utilisation du levier d'endettement (Laitinen et al, 2014).

Une seconde catégorie de recherches utilise la trajectoire de défaillance dans une volonté de prise en compte d'autres facteurs, considérant que les variables financières ne sont que des symptômes externes. Elles permettent ainsi de se situer plus en amont de la trajectoire de défaillance car lorsque les indicateurs financiers se dégradent, l'entreprise est déjà engagée sur la trajectoire de défaillance. Ces études (peu nombreuses) s'appuient sur les hypothèses et les conclusions de l'étude d'Argenti (1976). Ce dernier propose un modèle dynamique représentatif des processus de dégradation qui débouche sur la faillite, fondé sur l'activité de l'entreprise et sa structure de management. Il considère que les causes apparentes sont simplement des signaux (des symptômes) et que le processus de défaillance se décline en trois phases : une première phase marquée par la 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...), une seconde phase marquée par des erreurs de gestion, stratégiques et/ou opérationnelles (lenteur de réaction aux modifications de la technologie et de l'environnement, ...) puis l'apparition de symptômes de défaillance, financiers ou non financiers. Argenti souligne également que la présence

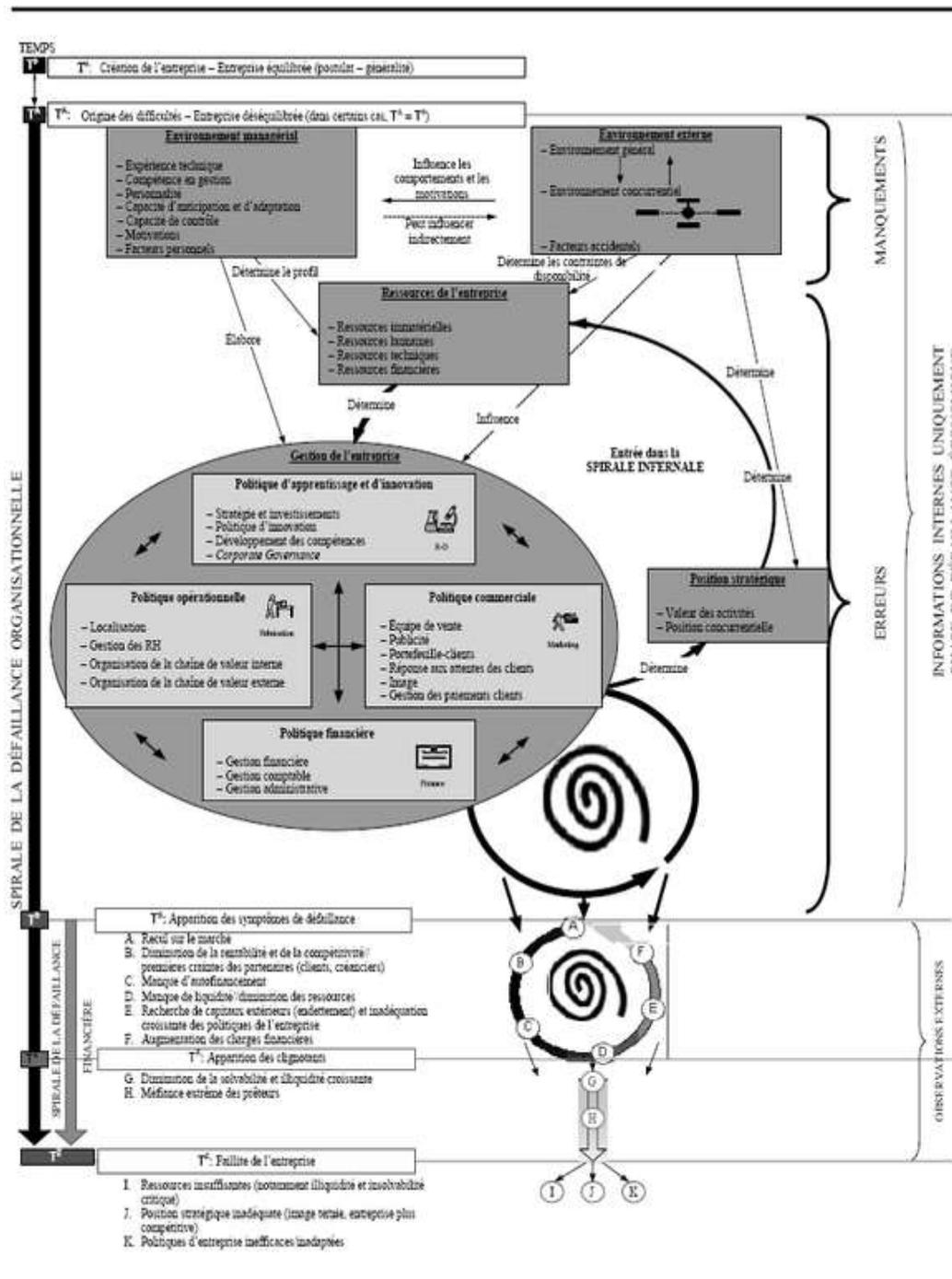
de facteurs externes est susceptible d'accélérer le parcours de l'entreprise au travers de ces trois phases.

Marco (1989) propose un modèle théorique du processus de faillite appelé « Spirale d'entrée en faillite », dans lequel se succèdent des erreurs de gestion provoquant des déséquilibres financiers, amenant un recul sur le marché accompagné d'une chute sévère des profits, puis des problèmes de trésorerie et la méfiance des créanciers et des banquiers qui mettent un terme à leur crédit conduisant l'entreprise à la cessation de ses paiements. Bien qu'utilisant les variables financières comme indicateurs des différentes séquences de la défaillance, il prend en compte les parties prenantes de l'entreprise.

Pour Van Caillie (2002), « la faillite d'une entreprise est le résultat d'un processus évolutif, lent et progressif caractérisé par une multitude d'évènements ... » pouvant être modélisé sous la forme d'une ou de plusieurs « trajectoire de défaillance, caractérisées par des faits particuliers (concentration de chiffre d'affaires sur quelques gros clients, perte significative de parts de marchés, retrait d'un actionnaire important.....), dont l'apparition, si elle est détectée suffisamment tôt peut conduire à prendre des mesures correctrices efficaces et permettre le déploiement de véritables stratégies de prévention de faillite ».

En 2010, Crutzen et Van Caillie réconcilient les approches financières et organisationnelles et définissent un modèle unificateur de trajectoire de défaillance. Ils proposent une modélisation dynamique de la défaillance (Figure 3) et aboutissent à un schéma complexe intégrant le caractère multidimensionnel du phénomène. Ils mettent également en évidence l'aspect contingent de la défaillance, lié à l'environnement de l'entreprise et à ses parties prenantes. Ils considèrent que seule une approche mettant en évidence le pourquoi et le comment de la défaillance permet de comprendre complètement ce phénomène et le prévoir. Ils relèvent enfin que cette représentation permet d'intervenir assez tôt pour redresser la situation en travaillant sur les causes des difficultés.

Figure 3 : Modélisation de la défaillance (Crutzen et Van Caillie, 2010)



Bien que certains travaux s'appuient sur le concept de trajectoire de défaillance, son utilisation semble pourtant sous-exploitée, car les recherches s'attachent davantage aux séquences qu'aux points de bifurcation. En considérant qu'il faut intervenir suffisamment tôt sur la trajectoire pour éviter la défaillance, les recherches confèrent un caractère déterministe à la défaillance. Or si l'on s'intéresse davantage aux points

de bifurcations, et aux interactions entre les différents acteurs de l'organisation et de son environnement, la trajectoire peut alors être utilisée non pas uniquement comme une représentation d'un phénomène dynamique et multidimensionnel mais elle peut devenir un outil d'analyse.

Finalement, les approches multidisciplinaires et intégratives permettent d'appréhender le phénomène de la défaillance dans son aspect dynamique. Elles apportent des éléments de réponse aux critiques formulées à l'égard des approches mono-disciplinaires statiques (meilleure compréhension globale et plus fine du phénomène, prise en compte de toutes les dimensions de l'entreprise, approche dynamique), mais elles soulèvent à notre sens une remarque majeure. Les travaux menés continuent en effet à rechercher les causes de la défaillance plutôt que les solutions au redressement. Ainsi, en s'attachant à identifier les facteurs responsables de la défaillance et en décrivant les symptômes associés, les études continuent à poser davantage la problématique en termes de responsabilité de la défaillance plutôt qu'en termes de solutions.

3 Mise en perspective de la recherche académique avec son utilisation opérationnelle

Le foisonnement des recherches autour des aspects théoriques de la défaillance permet de rendre compte du caractère complexe, multidisciplinaire et dynamique de la défaillance. Mais mener une recherche ayant pour objet la défaillance de l'entreprise, nécessite également de se poser la question de son utilisation opérationnelle. En mettant en perspective la recherche académique avec son utilisation opérationnelle, nous cherchons à comprendre les voies théoriques empruntées et identifier les améliorations théoriques nécessaires pour une efficacité opérationnelle accrue.

3.1 Définition d'une grille d'analyse de la littérature

Les approches de l'entreprise en termes de performance (Newton, 1985) ou les approches entrepreneuriales (Gartner, 1985), mettent en évidence qu'il existe plusieurs dimensions du phénomène de la défaillance. Ces dimensions peuvent être définies autour de facteurs liés au « Contexte » en référence à l'environnement général, à

l'« Entreprise » en tant qu'organisation et au « Dirigeant » en tant que décideur ou centre de décision.

Le « Contexte » fait référence à un environnement intégrant les facteurs microéconomiques (caractéristiques et influences de l'environnement concurrentiel) et à l'environnement macroéconomique de l'entreprise (caractéristiques et influences de l'environnement conjoncturel et institutionnel). L'« Entreprise » peut être appréhendée à un niveau interne en lien avec ses moyens matériels (capacités de production, d'investissement), financiers (structure financière et rentabilité), humains (organisation interne, management) ou en termes de parties prenantes (acteurs contribuant au développement : actionnaires, fournisseurs, clients, salariés). Le « Dirigeant » est approché par la littérature, soit par ses caractéristiques techniques managériales (compétences, expertises, expérience) ou psychologiques, en référence à ses caractéristiques personnelles et émotionnelles.

Selon les disciplines concernées, certaines dimensions sont ainsi mises en avant. Tout d'abord dans la nature explicative du phénomène et la recherche de responsabilité de la défaillance (Tableau 7), nous avons ainsi constaté que les approches juridiques et économiques retenaient davantage des facteurs liés au contexte, alors que les approches financières, stratégiques prenaient davantage en compte des variables issues des caractéristiques de l'entreprise et enfin que les approches organisationnelles, managériales et entrepreneuriales intégraient à des degrés divers des variables relatives au dirigeant (tableau 7). Il faut toutefois souligner que les études intégrant le dirigeant s'attachent à identifier ce que fait le dirigeant et non pas comment il le fait.

Tableau 7 : Influence des facteurs de défaillance selon les champs disciplinaires

	Contexte	Entreprise	Dirigeant
Juridique	X		
Economique	X		
Financier	X	X	
Stratégique	X	X	
Organisationnelle et managériale		X	X
Entrepreneuriales		X	X

3.2 La portée opérationnelle des recherches académiques et managériales

L'utilisation des recherches menées autour de la défaillance, à des fins managériales, permet d'identifier trois perspectives distinctes, selon que l'on souhaite prédire la défaillance, la prévenir ou la guérir. Dans ces conditions, les perspectives adoptées peuvent être de nature prédictive, préventive ou curative. Van Caillie (2004) distingue 3 phases chronologiques dans l'étude de la défaillance de l'entreprise :

- Les années 70, où les chercheurs ont élaboré des modèles prédictifs sur la base de données financières (Altman, 1968)
- Les années 80 avec la recherche des causes et symptômes de la défaillance (Koenig, 1985)
- Plus récemment, la détermination des processus dynamiques menant à la faillite (Balcaen et Ooghe, 2006), permettant de passer de la prédiction de la défaillance à une approche préventive.

Parce qu'à l'origine, en souhaitant délivrer une information aux acteurs externes à l'entreprise sur la viabilité de leur contrepartie, les systèmes prédictifs ont été fortement utilisés. Les recherches ont ainsi adopté un point de vue externe. S'appuyant sur ces données, les recherches plus récentes visent à utiliser les résultats dans une perspective plus préventive en essayant d'anticiper le déclenchement de facteurs menant à la faillite. Pourtant, la complexité du phénomène de la défaillance ne permet pas de le prévenir et il faut alors réfléchir à une approche curative susceptible d'accompagner l'entreprise dans son redressement. Nous illustrons ces trois perspectives par la traduction dans la pratique des différentes études académiques

3.2.1 La perspective prédictive

La prédiction permet essentiellement un diagnostic à court terme du niveau de risque de défaillance (Crutzen et Van Caillie, 2008a). A l'appui d'études statistiques, il s'agit d'identifier un certain nombre de variables financières (Altman, 1968, Conan et Holder, 1979) aboutissant à la production d'une batterie d'indicateurs et à l'élaboration de scores.

Dans la pratique, cette approche est privilégiée par les Banques et Etablissements financiers. Elle a comme fondement les préceptes financiers selon lesquels il existe une asymétrie d'information entre les dirigeants et les créanciers, qui ne permet pas à ces derniers de disposer d'une information totalement fiable et exhaustive sur laquelle appuyer leur décision d'entrée en relation ou de poursuite de relations financières ; le degré d'asymétrie s'accroissant dès que l'entreprise rencontre des difficultés. Partant du principe comptable que les éléments financiers des entreprises représentent une « image fidèle et sincère », cette approche reste prégnante dès qu'il s'agit de mesurer le risque de défaut d'une entreprise, mais la fiabilité des modèles reste limitée principalement pour deux raisons.

En premier lieu, elle supporte un effet retard dû à la disponibilité de l'information. En effet les scores sont élaborés sur la base de documents comptables arrêtant une situation en fin d'exercice. Ainsi, une entreprise clôturant son exercice au 31 décembre de l'exercice N, ne pourra mettre officiellement à disposition ses données financières validées que 3 à 6 mois après la clôture de son exercice. Ce délai est parfois suffisant dans le cas de certaines PME pour vivre une situation dégradée, sans la voir apparaître dans ses données comptables. Ainsi, la perspective prédictive souffre d'être malheureusement tardive. C'est pourquoi, de plus en plus, les algorithmes prédictifs des Banques ou de la Banque de France, intègrent des aspects dynamiques disponibles plus rapidement, tels que des éléments relatifs au fonctionnement du compte bancaire ou les incidents de paiement, car le premier signe précurseur de difficultés de l'entreprise reste l'évolution de la trésorerie.

En second lieu, elle occulte un élément majeur en ne considérant qu'une seule unité juridique, sans intégrer les entreprises liées. Elle ne permet donc pas de poser une opinion pertinente sur l'entité globale. En effet, la notion de groupe revêt un caractère fondamental dans le cadre de la défaillance d'une entreprise, car en fonction de l'organisation juridique du groupe, les choix stratégiques, organisationnels et financiers peuvent considérablement influencer une des entités juridiques du groupe. Par exemple, une holding peut délibérément privilégier une société opérationnelle au détriment d'une autre soit en définissant des taux de cession interne lorsqu'il existe une relation commerciale entre les sociétés de son groupe ou en prélevant des managements fees différenciés. Par ailleurs, la situation fiscale personnelle des dirigeants actionnaires peut les amener à prendre des décisions

stratégiques qui auront un impact financier différent (prélèvement de dividendes, salaires ou prestations externes). C'est pourquoi, dans le cas d'un groupe, seuls des documents financiers consolidés permettent de diffuser une opinion fiable et pertinente sur ce dernier. Or, de nombreuses sociétés sont organisées en groupe et ne sont pas soumises à une consolidation comptable réglementaire. Dans ces conditions, les systèmes de scoring qui ne prennent en compte que les documents financiers de l'entité juridique, ou retraitent les données financières a posteriori (comme c'est le cas pour la cote de crédit attribuée par la Banque de France) délivrent une information qui apparaît parcellaire.

Les systèmes de scoring et de cotation permettent à un tiers d'avoir une lecture rapide, sans compétence ni expertise particulière. Ils permettent de porter un jugement sur la santé de l'entreprise et sa capacité à honorer ses engagements. Bien que dans la pratique de nombreux systèmes de scoring soient utilisés (établissements bancaires ou financiers, grandes agences de notation, assureurs crédit), ils utilisent le même procédé. Nous avons donc choisi d'illustrer notre propos avec l'outil utilisé par la banque de France (Encadré 2) qui s'appuie sur le modèle de Conan et Holder (1979) et détermine une cotation du risque de défaillance à court terme de l'entreprise. La grille de ce système est toutefois amenée à évoluer en 2021, afin de s'aligner sur les standards des agences de notation internationales (Moody's, Standard & Poor's, Fitch).

Encadré 2 : Description du système de cotation de la Banque de France

Objectif : Apprécier la capacité des entreprises à honorer leurs engagements financiers à horizon de 3 ans

Indicateurs financiers déterminants pour juger de la santé financière d'une entreprise :

Structure d'exploitation

Croissance

Capacité bénéficiaire

Autonomie financière

Equilibre de la structure financière

Les entreprises concernées : Société d'exploitation ou Holding

CA > 750 K€

ou

Encours crédit > 380 K€

Nombre d'entreprises possédant une cotation : 270 461 en 2019

Une côte d'activité échelonnée sur 15 niveaux

A : CA \geq 750 M€

M : CA \leq 100 K€

N : entreprises n'exerçant pas directement d'activité (Holding)

X : CA inconnu ou trop ancien

Une côte de crédit échelonnée sur 13 niveaux, déterminant la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements :

3++ : Excellente (12 371 entreprises soit 4,6% des entreprises cotées)

3+ : Très forte (20 755 entreprises soit 7,7% des entreprises cotées)

3 : Forte (33 242 entreprises soit 12,3% des entreprises cotées)

4+ : Assez forte (43 717 entreprises soit 16,2% des entreprises cotées)

4 : Acceptable (60 295 entreprises soit 22,3% des entreprises cotées)

5+ : Assez faible (63 860 entreprises soit 23,6% des entreprises cotées)

5 : Faible (21 452 entreprises soit 7,9% des entreprises cotées)

6 : Très faible (12 550 entreprises soit 4,6% des entreprises cotées)

7 : A surveiller (au moins 1 incident de paiement)

8 : Menacée (plusieurs incidents déclarés)

9 : Compromise (trésorerie fortement obérée)

P : Procédure judiciaire

0 : Aucune information défavorable

Source : FIBEN (Banque de France, 2019)

3.2.2 La perspective préventive

Etudier la défaillance de l'entreprise dans une perspective de prévention, permet de comprendre, d'expliquer ce phénomène afin de proposer des solutions visant à anticiper la défaillance ou redresser la situation de l'entreprise défaillante (Crutzen et Van Caillie, 2008a).

Dans la pratique, le champ financier et juridique a investi cette perspective avec la mise en place de dispositifs publics (CCSF : Commission des Chefs de Services financiers ; CODEFI : Comité d'Examen des Problèmes de Financement des Entreprises), de comités de prévention et de médiation (CIP : Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises, médiation du crédit) et de procédures juridiques (procédures juridiques amiables et confidentielles), destinés à trouver des solutions amiables entre l'entreprise et ses créanciers. Dans le récent contexte de crise, de nombreuses avancées favorisant cette perspective ont été mise en œuvre avec notamment :

- La médiation du crédit portée par la banque de France et visant à obtenir ou maintenir un concours bancaire pour l'entreprise en difficulté
- La création de la Commission des Chefs de Services Financiers (CCSF) qui rassemble l'ensemble des créanciers publics (DGFIP, URSSAF, Pôle emploi, RSI...) et permet d'obtenir des délais de paiement des dettes fiscales et sociales pour toute entreprise rencontrant des difficultés de trésorerie même passagère
- Le Comité d'Examen des Problèmes de Financement des Entreprises (CODEFI) au niveau des conseils régionaux, aide les entreprises en difficulté à élaborer et mettre en œuvre des solutions permettant d'assurer leur pérennité et leur développement au travers d'audits économiques et financiers et les oriente vers les dispositifs adaptés à leurs difficultés
- Le renforcement des Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises (CIP) permettant aux dirigeants d'entreprise d'évoquer ses difficultés, de manière confidentielle, discrète et gratuitement, avec un expert-comptable, un avocat et un ancien juge consulaire afin de l'aider à clarifier la situation de son entreprise, avec le recul d'interlocuteurs qui ne sont pas ses conseils habituels
- L'amélioration des outils existants et l'offre de nouvelles procédures rapides

3.2.3 La perspective curative

Si les principales perspectives d'approche de la défaillance apparaissent séduisantes, elles n'ont pas permis jusqu'à présent d'atténuer le nombre de faillites. Tout comme Luoma et Laitinen (1991) qui assimilent la défaillance de l'entreprise à une maladie chez l'être humain, l'étude de la défaillance peut être appréhendée dans une perspective curative, qui apparaît ainsi être une solution dans le traitement de l'entreprise en défaillance. Il ne s'agit pas d'éviter ce phénomène qui est alors considéré comme un évènement commun de la vie de l'entreprise, au même titre qu'une phase de croissance accélérée, de développement ou de mutation.

C'est dans une perspective curative que les études relatives au redressement de l'entreprise ont été réalisées. Néanmoins, en s'attachant à étudier principalement la grande entreprise elles limitent leur portée et la transposition à la PME reste difficile à mettre en œuvre.

Dans la pratique, le champ juridique traite principalement de cet aspect avec la mise en place de l'ensemble des procédures collectives décrites précédemment. Mais elles se concentrent sur la dernière phase du processus de la défaillance, c'est-à-dire lorsque l'entreprise est confrontée à l'environnement légal. Ainsi, au regard des statistiques et malgré l'évolution des procédures collectives, les liquidations d'entreprises restent importantes. On peut donc s'interroger sur l'efficacité des procédures collectives dans le redressement de l'entreprise et émettre l'hypothèse qu'elles interviennent peut-être trop tardivement pour infléchir durablement la tendance.

Ces différentes perspectives ont permis de cerner et comprendre la mécanique de la défaillance. Elles ont également contribué à enrichir les propositions adoptées par chacune des perspectives. Si la perspective prédictive reste essentiellement utile aux parties prenantes (prêteurs et fournisseurs), les études menées sur la prévention de la défaillance et leurs applications, s'intéressent davantage à l'organisation et l'introduction d'une tierce personne dans la médiation entre les parties prenantes (créanciers) et le dirigeant. Tout comme la perspective curative, visant à mettre en place un certain nombre d'actions afin d'éviter la mort de l'organisation, c'est dans une phase dégradée que la prévention est envisagée.

3.3 Une approche multidisciplinaire de la défaillance inscrite en Management Stratégique

En présentant le concept de défaillance, nous avons constaté que ce sujet constitue un champ d'investigation depuis la crise des années 30 et qu'il a suscité l'intérêt de plusieurs champs disciplinaires. Les multiples recherches menées autour de la défaillance de l'entreprise se sont penchées sur la recherche des facteurs explicatifs de la défaillance. Elles se sont donc attachées à rechercher des corrélations entre certaines variables ou à identifier les causes à l'origine de la défaillance. Van Caillie et Dighaye (2002), relèvent ainsi que les chercheurs sont devenus « observateurs et analystes du phénomène de la faillite ». Mais en retenant le concept de trajectoire de la défaillance, nous insistons sur l'interrelation entre l'environnement, l'entreprise et son dirigeant (Sheppard et Chowdury, 2005). En utilisant une grille d'analyse à trois niveaux autour de ces trois dimensions, nous avons cherché à mettre en perspective la recherche académique en matière de défaillance avec son utilisation opérationnelle et procédons alors à une relecture orientée de la littérature, qui nous permet de définir notre cadre théorique.

3.3.1 Une relecture orientée de la littérature selon la préservation des intérêts

Notre revue de littérature par discipline met en évidence une application pratique des recherches, dont le point de vue adopté cherche à préserver les intérêts de certains protagonistes (Tableau 8). Implicitement, certaines études académiques peuvent être utilisées à des fins de recherches de solutions, non pas de redressement de l'entreprise mais de préservation orientée des intérêts des parties prenantes directes ou indirectes de l'entreprise. Il en ressort que ces travaux peuvent être organisés en deux blocs : d'une part, les contributions des disciplines qui cherchent à défendre les intérêts des acteurs de l'environnement (institutions et organisations publiques, parties prenantes) et d'autre part, les contributions des disciplines qui se positionnent dans l'intérêt de l'entreprise et de son dirigeant.

Ainsi, les travaux issus des disciplines juridiques, économiques et financières œuvrent davantage pour l'intérêt de l'environnement. En s'appuyant sur une lecture des lois et en réalisant le plus souvent une comparaison de la mise en œuvre du droit (Vallens, 2004 ; Pochet, 2001), les travaux juridiques cherchent avant tout à

préservent les intérêts de l'environnement dans sa composante institutionnelle. Il s'agit de limiter les coûts pour la collectivité. Les approches économiques de la défaillance qui l'analysent sous le prisme du marché (Kondratief, 1935, Marco, 1984) ou des forces concurrentielles (Myers, 1977, Blazy, 2000) insistent sur des données de contexte et l'activité économique. En souhaitant maintenir un équilibre conjoncturel via des interventions à l'échelle macroéconomique (Etat, Banque Centrale), elles cherchent à préserver les intérêts de l'environnement dans sa composante économique. Il est alors question d'éviter les phénomènes de contagion et les effets systémiques qui en découlent. Les recherches à dominante financière permettent d'identifier le risque de défaut de l'entreprise sur un horizon court terme (Beaver, 1966 ; Altman, 1968). A l'origine de la fonction score, ces études à caractère prédictif permettent de délivrer une information aux parties prenantes de l'entreprise. Elles donnent ainsi aux créanciers de l'entreprise et partenaires, la possibilité d'identifier le niveau de risque auquel ils sont exposés. Ces travaux cherchent à préserver les intérêts des parties prenantes de l'entreprise.

Le second bloc de travaux regroupe les champs stratégique, entrepreneurial, organisationnel et managérial qui adoptent avant tout l'intérêt de l'entreprise et/ou de l'entrepreneur. En mettant en évidence l'impact de la turbulence de l'environnement sur la défaillance de l'entreprise, les approches stratégiques contribuent à approfondir la notion de risque. Elles accordent une place importante au contexte concurrentiel et plus spécifiquement à l'inadéquation des choix de l'entreprise avec son contexte (Marchesnay, 1985 ; Paturel, 2007). Elles prennent en compte les intérêts de l'entreprise seule. En s'intéressant à l'échec entrepreneurial (Shepherd, 2013 ; Dias et Teixeira, 2017), les études en entrepreneuriat tentent principalement de préserver l'entrepreneur en tant qu'individu et utilisent des approches sociologiques et psychologiques en référence à la personnalité de l'entrepreneur. En ce qui concerne les disciplines organisationnelles et managériales, bien qu'elles s'attachent à défendre la situation de l'entreprise, elles accordent un rôle central à son dirigeant au travers de ses actions. Alors que la littérature organisationnelle a peu investi le domaine de la défaillance, elle traite davantage de la notion de crise dans le processus de changement organisationnel et s'intéresse à la grande entreprise (Miller et Friesen, 1980 ; Anderson, 1986 ; Forgues, 1993), mais elle introduit au côté de l'organisation, l'individuel et le rôle de l'équipe dirigeante.

Tableau 8 : Focalisation des travaux académiques selon la préservation des intérêts

Intérêts privilégiés	Contexte		Entreprise		Dirigeant	
	Environnement Institutionnel	Environnement Economique	Parties prenantes	Interne	Comportement Managérial	Comportement psychologique
Juridique	X					
Economique		X				
Financier			X			
Stratégique				X		
Organisationnelle et managériale				X	X	
Entrepreneuriales						X

3.3.2 Le management stratégique : une approche adaptée à notre question de recherche

Cette relecture des travaux disciplinaires de la défaillance selon différents points de focalisation (contexte, entreprise, dirigeant) met en évidence que certaines disciplines permettent d'envisager le redressement de l'entreprise dans une visée praxéologique. A l'exclusion de la discipline juridique, qui pose le cadre légal de la défaillance et comporte un pouvoir institutionnel que ne possèdent pas les autres disciplines (Burniaux, 1995), il convient de se tourner vers les disciplines prenant davantage en compte les intérêts de l'entreprise et de son dirigeant, qualifié d'« Agent décisif du changement » (Ulrich et Tichy, 1986), notamment dans une PME. Pour s'intéresser au redressement de la PME, il est nécessaire de s'intéresser au comportement du dirigeant car « il est difficile voire impossible d'agir significativement sur l'environnement politique, social et économique de l'entreprise et que par définition, en PME le chef d'entreprise est le principal ou le seul décideur » (Michoud et Paturel, 1995 p 767). Bien entendu, le courant entrepreneurial place au centre de ses études sur la défaillance le dirigeant, mais, deux composantes majeures peuvent définir le comportement du dirigeant de PME. La première est une composante d'ordre managérial qui s'intéresse aux compétences du dirigeant en retenant notamment des capacités techniques de gestion du dirigeant et que nous souhaitons exploiter dans le cadre de notre recherche. La seconde composante est d'ordre psychologique et retient plutôt les motivations de l'entrepreneur. C'est cette dernière qui est davantage mise en avant par les travaux en entrepreneuriat.

En définitive, si la défaillance de l'entreprise concerne de multiples disciplines compte tenu du caractère subi, le thème du redressement nécessite une intention délibérée. Dans ces conditions, peu de disciplines sont en mesure d'apporter les outils adéquats au redressement de l'entreprise.

Bien entendu, les recherches par discipline font régulièrement l'objet d'améliorations. On constate ainsi des avancées dans deux directions. D'une part l'amélioration des modèles et des données est observable avec par exemple l'évolution des recherches financières qui passent de l'analyse discriminante linéaire à des méthodes plus sophistiquées utilisant l'intelligence artificielle, comme les réseaux de neurones ou les algorithmes génétiques (Refait-Alexandre, 2004). Dans ce cas cependant, il n'y a pas d'évolution du positionnement de la recherche qui continue à privilégier les intérêts des créanciers. L'autre voie d'amélioration consiste en une lecture intégrative des approches de la défaillance (Ferrier, 2002 ; Crutzen et Van Caillie, 2007, 2010), ce qui permet de prendre également en compte d'autres intérêts que ceux des acteurs de l'environnement à des fins de redressement de l'entreprise.

Alors que les littératures stratégiques et organisationnelles se sont quelque peu rapprochées au cours de ces dernières années (Desreumaux, 1996), le courant du management stratégique retient une démarche globale et transversale de conception de l'action collective et managériale.

« Le management stratégique repose sur l'idée que la formulation d'une stratégie s'appuie sur un diagnostic rigoureux, mais aussi (et surtout) sur une capacité à modifier durablement des trajectoires. Le but du management stratégique est d'évaluer la situation de l'entreprise dans son environnement, en prenant en compte les différents aspects organisationnels susceptibles d'avoir un impact sur elle ; ceci doit alors lui permettre de modifier, le cas échéant, ses positions par l'intermédiaire de manœuvres stratégiques adaptées, plus ou moins praticables en fonction de ses ressources, capacités et compétences » (Perez, Fourcade, Pache ;2006 : p 13). L'intérêt du management stratégique réside donc dans le fait qu'il offre aux organisations un cadre théorique en mesure d'anticiper et de piloter le changement. Il permet également de développer des capacités à se comporter dans un avenir incertain en définissant des process permettant l'atteinte d'objectifs (Bracker, 1980). En définitive, dans la mesure où un redressement n'est possible qu'au travers des

actions à mener, le management stratégique, qui peut être appréhendé comme un mode d'action (Mintzberg, 1987), reste la discipline susceptible d'amener des réponses satisfaisantes à notre question de recherche. Ainsi, dans le cadre plus spécifique de la défaillance de l'entreprise, il amène un regard différent, en « ... mettant alors souvent l'accent sur la dynamique et l'agencement de ces causes profondes et entrouvrant la voie à l'identification de « trajectoires de défaillance » type, jalonnées d'étapes au travers desquelles les entreprises en difficulté passeraient et susceptibles d'actions correctrices spécifiques permettant in fine de prévenir et d'empêcher la défaillance ultime de l'entreprise. De ce fait, les dimensions « redressement de l'entreprise » et « prévention de la défaillance » dominent elles aussi ce courant de la recherche. » (Van Caillie et Dighaye, 2002 p 6).

CONCLUSION CHAPITRE 1

La revue de littérature réalisée dans ce chapitre s'attache à comprendre le phénomène de la défaillance. Elle met en évidence que les approches mono-disciplinaires de la défaillance ont permis une avancée significative dans la compréhension du phénomène mais amènent un certain nombre de critiques, qui nécessitent de faire évoluer la recherche vers un cadre théorique plus intégrateur, capable de traduire le caractère multidisciplinaire et dynamique de la défaillance. Pourtant la notion de processus reste insuffisante si l'on souhaite s'intéresser au redressement de l'entreprise. Nous proposons que le concept de trajectoire devienne un outil d'analyse à utiliser dans le cadre de la défaillance, mais elle reste difficile à opérationnaliser. Ainsi, les travaux qui prônent une conception dynamique, se heurtent dans leur partie empirique au critère de défaillance à retenir.

Enfin, la mise perspective de la recherche académique et de son utilisation opérationnelle, nous permet d'aborder le caractère multidimensionnel de la défaillance et la portée des différents travaux, à dominante prédictive, préventive ou curative. La littérature peut ainsi s'analyser selon une grille de lecture à trois niveaux selon que l'on privilégie l'environnement, l'entreprise ou l'entrepreneur. Cette relecture des travaux sur la défaillance met en évidence que certaines disciplines permettent d'envisager le redressement de l'entreprise dans une visée praxéologique. Pour s'intéresser au redressement de la PME, il est donc nécessaire de s'intéresser au comportement du dirigeant car « il est difficile voire impossible d'agir significativement sur l'environnement politique, social et économique de l'entreprise et que par définition, en PME, le chef d'entreprise est le principal ou le seul décideur » (Michoud et Paturel, 1995 : 767). En définitive, si la défaillance de l'entreprise concerne de multiples disciplines et présente un caractère subi, le thème du redressement nécessite une intention délibérée et requiert de s'intéresser avant tout aux acteurs de l'entreprise et à leurs actions. Comme le notent Sheppard et Chowdhury (2005: 40): "because failure deals with strategy, we can make choices to accelerate it or avoid falling into its clutches".

SECOND CHAPITRE : LE CONCEPT DE REDRESSEMENT DE LA PME DANS LE CONTEXTE DE DÉFAILLANCE

INTRODUCTION

Ce second chapitre de notre revue de littérature est dédié au redressement de la PME. Alors que dans le premier chapitre, nous avons cherché à comprendre ce qu'était une PME en défaillance, nous souhaitons identifier dans ce second chapitre, quels sont les leviers du redressement de la PME. Puisque la littérature dédiée spécifiquement au redressement de la PME en défaillance reste pauvre en production, nous abordons le phénomène en deux temps. Dans une première section, nous identifions l'objet de recherche privilégié des travaux portant sur le redressement. Nous identifions ensuite dans une seconde section les particularités de la PME. Ces éléments nous permettent de déterminer si les travaux menés sur le redressement sont transposables en l'état à notre question de recherche.

1 Le concept de redressement dans la littérature

Le manque d'intérêt des chercheurs pour le redressement de la PME se traduit par la faible production d'études académiques portant sur le sujet (Robbins et Pearce, 1992 ; Chowdhury et Lang, 1996). Comparativement aux études dédiées à la défaillance, qui datent de la grande crise des années 30, les premières études s'intéressant spécifiquement aux stratégies de redressement des entreprises sont plus récentes et datent de la crise pétrolière de 1973 (Schendel et Patton, 1976 ; Schendel, Patton et Rings, 1976 ; Cooper et Schendel, 1976). Ces études visent à étudier les stratégies permettant à des entreprises en situation de sous-performance, de retrouver une situation prospère. Dans la lignée des recommandations de Schendel, qui insiste sur la relation nécessaire entre praticiens et théoriciens, les recherches postérieures sont plutôt réalisées par les praticiens (Bibeault, 1982 ; Slatter, 1984 ; Slatter, Lovett et Barlow, 2006). Il en résulte une production d'écrits épars et peu organisés, qui s'attachent à préconiser quelques bonnes pratiques de redressement à destination des grandes entreprises. On peut néanmoins identifier quelques contributions académiques qui analysent les modalités de redressement des entreprises (Thiéart, 1986 ; Robbins et Pearce, 1992 ; Pandit, 2000). Nous avons également identifié trois études qui recensent les travaux portant sur les sujets du déclin et du redressement des entreprises (Pandit, 2000 ; Trahms et al, 2013 ; Schweizer et Nienhaus, 2017). Leurs

auteurs montrent, qu'en majorité, les recherches menées s'inscrivent principalement dans le champ de la stratégie et de l'organisation, s'intéressent davantage à la grande entreprise qu'à la PME et que le redressement de l'entreprise passe par des actions à mener. Les recherches réalisées peuvent être ainsi organisées autour des actions du redressement, des processus de redressement et mettent en évidence pour certaines d'entre elles, le rôle des équipes managériales. Mais au préalable, il convient de déterminer en quoi le retour à la performance d'une entreprise en sous-performance se distingue du retour à la performance d'une entreprise en défaillance.

1.1 La conception du redressement dans la littérature

En s'intéressant aux entreprises non performantes, la littérature portant sur le redressement traite d'un spectre bien plus large que les entreprises en défaillance. Tout comme la situation d'une entreprise en défaillance peut être mesurée par des indicateurs financiers : la rentabilité, la solvabilité la liquidité et le levier financier (Laitinen et Lukason, 2018 ; Dimitras et al, 1996), la performance d'une entreprise est mesurée par les ratios financiers (Neely, 1999 ; Walker et Brown, 2004). Ces données sont en effet jugées objectives et fiables et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative (Saint Pierre et Cadieux, 2011).

La littérature conçoit ainsi le redressement par un retour de la performance, ce qui, dans le cas de l'entreprise en défaillance, exclut les améliorations de solvabilité, liquidité et de levier financier. De manière opérationnelle, l'entreprise retrouve alors un niveau de performance acceptable. En retenant la notion de performance de l'entreprise, le sujet de la recherche retient deux axes de travail : un axe interne et un axe externe. L'environnement, mouvant qui entre en « turbulence » amène ainsi l'entreprise à devoir apporter des réponses pour pouvoir retrouver une position acceptable en termes de performance afin de se maintenir. Il s'agit alors pour l'entreprise de réagir. Lorsque l'environnement se modifie, il affecte les résultats de l'entreprise. La performance de l'entreprise s'en trouve affectée mais une entreprise dont la performance se détériore ou qui se trouve en situation de sous performance n'est pas nécessairement une entreprise en défaillance. Il s'agit alors dans le cas de notre sujet de recherche, des deux premiers stades de la défaillance. C'est-à-dire l'étape 1, où les difficultés rencontrées par l'entreprise ne sont pas encore visibles par l'extérieur, et l'étape 2, où les difficultés sont

visibles par l'extérieur (dégradation de la rentabilité par exemple) mais non alarmante, car la solvabilité reste suffisante. Ainsi, en constatant un état de sous-performance de leur entreprise, les dirigeants sont amenés à agir.

1.2 Les actions du redressement et leurs combinaisons stratégiques

Plusieurs travaux à dominante stratégique se sont intéressés aux actions menées par les grandes entreprises afin de restaurer leur performance dans un contexte de récession. Si ces travaux sont davantage destinés aux grandes entreprises, on relève une étude majeure portant spécifiquement sur les actions à mener dans un objectif de redressement de la PME en situation de sous performance (Robbins et Pearce, 1992).

Dans une revue de littérature menée sur les stratégies d'adaptation des grandes entreprises à un contexte de récession, Kitching et al. (2009) considèrent qu'il existe dans la littérature trois grandes catégories de choix stratégiques dans ces situations : la stratégie de repli, d'investissement et celles dites « ambidextres » qui reprend les deux catégories précédentes.

Thiétart (1990) considère de son côté qu'en fonction de son niveau de difficulté, plusieurs options stratégiques s'offrent à l'entreprise. Il définit ainsi quatre options stratégiques à mener (Tableau 9), combinant des actions de repli et des actions de relance.

Tableau 9 : Options stratégiques de revitalisation (Thiétart, 1990)

Options stratégiques	Description
Domination	<ul style="list-style-type: none"> - Actions commerciales agressives (prix, promotion, etc.) - Achat de gammes de produits de la concurrence - Achat de capacités de fabrication des concurrents - Politique d'innovation rendant obsolètes les produits concurrents - Aide au départ des concurrents - Affirmation claire de son intention de demeurer dans l'industrie
Créneau	<ul style="list-style-type: none"> - Choix d'un segment à demande stable et générant de forts profits - Mise en œuvre des actions de domination - Aide au départ des concurrents de l'industrie - Passage à une stratégie d'écrémage et, ultérieurement, à une stratégie de liquidation
Ecrémage	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation ou maintien des prix - Arrêt des investissements - Compression des coûts commerciaux, de service, de fabrication et de recherche - Suppression des clients marginaux
Liquidation	<ul style="list-style-type: none"> - Vente (si possible ou mise au rebut des équipements) - Réaffectation ou licenciement du personnel - Définition nouvelle de l'image de l'entreprise - Choix d'un nouveau portefeuille d'activité

Par ailleurs, pour permettre le retournement de situation d'une entreprise (corporate turnaround), certaines actions doivent être réalisées en urgence (Slatter, Lovett et Barlow, 2006) : interrompre momentanément le paiement de certains fournisseurs, recomposer le comité exécutif, procéder à de nouvelles nominations, agir sur la productivité et améliorer les process internes. La durée d'un retournement (turnaround) est estimée entre 6 mois et 2 ans.

Selon les deux logiques dominantes identifiées par Dubouloy et Fabre (2002) dans le cadre des restructurations de grandes entreprises, les actions d'un dirigeant pour infléchir positivement la trajectoire de défaillance de sa PME peuvent être de deux types. Elles s'assimilent parfois à des actions de restructuration quand il s'agit d'éliminer des foyers de pertes ou restaurer la profitabilité, et parfois à des actions similaires à la « rejuvenation » (Stopford et Baden-Fuller, 1990) lorsque l'organisation se transforme plus ou moins radicalement pour retrouver une croissance profitable. D'un côté, une logique financière met l'accent sur la baisse des coûts et de la masse salariale. De l'autre, une approche stratégique vise à reconfigurer les processus internes de l'organisation et la structure pour assurer une meilleure adaptation aux marchés.

Les quelques recherches qui se sont intéressées au contenu des actions menées pour redresser la PME convergent vers ces deux logiques (Robbins et Pearce, 1992).

Les actions de redressement peuvent ainsi être organisées selon deux axes : « Retrenchment » et « Recovery ». Le premier axe, dit de repli (« retrenchment ») vise un retour à la performance et à la rentabilité de l'entreprise autour d'actions qui consistent en une réduction des dépenses. L'objectif recherché est d'enrayer rapidement la dégradation de la performance de l'entreprise. En fonction du degré de difficultés rencontrées par l'entreprise (Schendel et al, 1976), les actions doivent produire des résultats à court terme. L'étude de Robbins et Pearce, menée sur un échantillon de 32 entreprises de l'industrie textile américaine en déclin sur la période de 1976 à 1985 met en évidence que les firmes qui maintiennent une réduction des dépenses sur une durée supérieure à un an, ont une probabilité plus forte de redressement. Dans les cas de sous performance plus marquée, ces réductions de coûts peuvent être accompagnées de restructurations (restructuring), de réductions des effectifs (downsizing), ou de réductions des périmètres d'action (downscoping). Ainsi, le spectre des mesures de repli apparaît assez large, allant des actions sur les coûts opérationnels de l'entreprise par la réduction de charges de fonctionnement, jusqu'à la cession d'actifs dans les cas les plus extrêmes. Pourtant, l'application à la lettre de ce type de mesure comporte un certain nombre de risques et les conséquences de certaines réductions de coût réalisées dans une approche purement comptable peuvent avoir un effet inverse de celui escompté et précipiter la chute de l'entreprise. C'est ce qui explique peut-être que certains auteurs contestent l'efficacité des mesures de repli (Barker et Mone, 1994) et considèrent que la position de repli de l'entreprise n'est qu'une conséquence de la situation de sous

performance financière de l'entreprise. Ils soulignent également que le risque de suppression aléatoire de certaines dépenses peut être contreproductif, dans le cas où la décision prise n'a pas été préalablement évaluée en termes d'impact sur l'activité de l'entreprise et donnent l'exemple des dépenses de marketing nécessaires au développement du chiffre d'affaires.

Le second axe du redressement, dit de relance (« recovery ») vise à une évolution du positionnement stratégique de l'entreprise. Il s'agit alors de mener des actions de redressement ayant une visée à plus long terme. L'entreprise peut alors envisager la conquête de nouveaux marchés, étendre des produits. Les effets de ces mesures seront enregistrés à plus long terme, mais ils doivent permettre un retour durable à la rentabilité de l'entreprise.

Bien évidemment, ces mesures ne sont pas exclusives et se combinent au sein d'un processus de redressement.

1.3 Les processus du redressement et les différents degrés du redressement

Certaines recherches se sont intéressées au redressement de l'entreprise pour proposer des modèles permettant d'expliquer les stratégies de sortie de crise en analysant les processus à l'œuvre, les variables déterminantes et le rôle des différents acteurs. La description des situations de transformation de la grande entreprise face à son environnement a amené les recherches sur le redressement à distinguer plusieurs types de transformation (Anderson et al, 1985 cité par Hernandez, 2010) : le renforcement (« Enhancement ») qui doit être réalisé sur le long terme et progressivement ; la reprise ou le redressement (« Recovery »), la revitalisation (« Revitalization »), le retournement de situation (« Corporate Turnaround ») qui nécessitent une mise en œuvre plus rapide. Dans le prolongement de cette étude, et en s'intéressant aux périodes de crises rencontrées par les grandes entreprises, Anderson a étudié étape par étape le processus de revitalisation de 17 grandes entreprises. Il en a déduit un schéma général de revitalisation qui retient 3 types de changement organisationnel : la consolidation du développement, le redressement et le retournement de situation. Dans le cas d'entreprises en défaillance, les processus de redressement et de retournement concernent des changements organisationnels qui doivent être réalisés beaucoup plus vite car la survie de l'organisation est menacée à terme (pour le redressement), à très

En marge des études portant sur le redressement de l'entreprise en état de sous performance, quelques travaux traitent spécifiquement de l'entreprise en défaillance.

Thiéart (1986) s'intéresse plus spécifiquement aux entreprises en difficultés et caractérise un processus de revitalisation (Tableau 10). Il souligne l'importance de l'articulation des décisions dans le temps (p112) : « au fur et à mesure que l'entreprise reprend ses forces, les actions mises en œuvre évoluent et passent de mesures conservatoires, visant à la survie, à la revitalisation, puis à l'expansion et, enfin, à la consolidation ».

Tableau 10 : Processus de revitalisation de l'entreprise en difficulté (Thiéart, 1986)

MESURES DE SURVIE	MESURES DE REVITALISATION	MESURES D'EXPANSION	MESURES DE CONSOLIDATION
<ul style="list-style-type: none"> - Productivité - Désinvestissement sélectif - Renforcement des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Différentiation (qualité, prix, services) - Innovation - Décentralisation organisationnelle - Effort marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification - Pénétration des marchés - Renforcement des positions passées 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuation des décisions antérieures - Acquisitions

Stopford et Baden-Fuller (1990) s'intéressent de leur côté aux entreprises matures situées sur des marchés sans croissance. En analysant le comportement de six grandes entreprises, ils observent leur capacité à se renouveler et introduisent le concept de « corporate rejuvenation », qui consiste en la mise en place d'une série de changements « holistiques » au niveau de la structure de l'organisation, ses systèmes, processus et sa stratégie. Pour ces auteurs, la notion de « rejuvenation » va au-delà de la notion de « turnaround », davantage financière car elle se concentre sur les finances et l'efficacité.

De son côté, Chowdhury (2002) étudie le redressement de la compagnie Chrysler et décrit un processus de redressement de l'entreprise en défaillance en fonction des différentes étapes de la défaillance. En définissant les trois étapes constitutives d'un redressement, à savoir les incidents, les événements et les concepts, il explique comment les éléments propres à chaque étape, une fois combinés, facilitent le passage d'une performance médiocre à un succès stable, ou à une mort éventuelle de l'entreprise.

Mais nous n'avons relevé que très peu d'études traitant spécifiquement du redressement de la PME en défaillance. En 2014, Collett, Pandit et Saariko mènent une étude centrée sur le redressement de 228 PME finlandaises ayant ouvert une procédure collective 7 ans auparavant, afin de déterminer l'efficacité de la loi finlandaise, sur les restructurations d'entreprises. Ils recensent les actions de redressement et les causes de déclin dans leur revue de littérature et tentent de déterminer dans quels cas, le redressement de la PME est couronné de succès, en utilisant un échantillon composé exclusivement de PME. Ils regroupent treize variables de déclin autour de quatre catégories : « mauvaise gestion », « endettement élevé dans une macroéconomie défavorable », « environnement microéconomique défavorable » et « causes accidentelles de déclin ». Puis, ils regroupent dix variables de redressement en trois catégories d'actions de redressement : « changement d'équipe de direction et génération de trésorerie », « réorientation du marché » et « réduction des coûts et compression des effectifs ». Leurs résultats montrent que la PME a une probabilité plus forte de se redresser lorsque la cause du déclin est d'origine accidentelle, que les actions de redressement menées concernent la catégorie « changement d'équipe de direction et génération de trésorerie » et « réduction des coûts et compression des effectifs ». Parallèlement, les redressements infructueux sont constatés lorsque la cause du déclin a pour origine une mauvaise gestion ou un environnement microéconomique défavorable. Enfin, lorsque le déclin a pour origine un endettement élevé dans une macroéconomie défavorable ou que les actions de redressement menées concernent une réorientation du marché, il n'y a pas d'effet significatif sur le succès ou le non-succès du redressement. Ils en concluent finalement que la loi finlandaise sur la restructuration des entreprises a entraîné de bons taux de survie des entreprises car cinquante-quatre pour cent des PME de leur échantillon se redressent et survivent.

Bien que le choix des catégories retenues reste sujet à discussion (notamment le regroupement des actions changement d'équipe de direction avec la génération de trésorerie), à notre connaissance, cette étude reste la seule à s'intéresser au redressement de la PME en défaillance. Cette recherche montre également qu'au-delà des actions, il convient de s'intéresser à l'équipe dirigeante qui peut avoir un rôle à jouer dans le redressement de l'entreprise et plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'une PME.

1.4 Le rôle des équipes managériales

Alors que les recherches en stratégie insistent sur l'adaptation de l'entreprise face à son environnement comme facteur de succès du redressement, d'autres recherches dédiées au redressement de l'entreprise sont ancrées dans le champ organisationnel et du management stratégique. Elles introduisent ainsi au côté de l'organisation, l'individu (le dirigeant) et le rôle de l'équipe dirigeante. Dans le contexte spécifique du redressement, le rôle des équipes dirigeantes devient alors central et leurs capacités à redresser la situation sont indispensables à la survie de l'entreprise. Dans un contexte de difficulté de la grande entreprise, certains auteurs remarquent que les décisions ont tendance à être prises « à reculons » (Anderson, 1986, cité par Hernandez, 2010), bien que le climat de survie (Grinyer, Mayes et McKiernan, 1988) à l'origine de tensions au sein des équipes, pousse les acteurs à l'action. En préconisant un changement d'équipe managériale (Bibeault, 1982 ; Hofer, 1980 ; Pfeffer and Salancik, 1978 ; Clapham, Schwenk & Caldwell, 2005), certains auteurs visent d'une part à remobiliser l'organisation et d'autre part, à créer une nouvelle dynamique propice à la mise en œuvre d'une stratégie de redressement durable. Mais ces préconisations restent difficiles à mettre en œuvre dans le contexte spécifique de la PME en défaillance car contrairement à la grande entreprise qui voit une distinction claire des fonctions de direction opérationnelle et de gouvernance, liée à la propriété de l'entreprise, les fonctions de propriétaire et de dirigeant se cumulent sur la même personne. Par ailleurs la PME comporte un certain nombre de spécificités par rapport à la grande entreprise, que nous détaillons dans la section suivante.

Les principaux travaux que nous avons sélectionnés et présentés dans notre revue de littérature sur le redressement de l'entreprise peuvent finalement être organisés selon deux axes. Un premier axe s'attachant à l'objet d'étude (la grande entreprise ou la PME) et un second axe qui traduit l'état de l'objet des travaux (l'entreprise en sous-performance ou l'entreprise en défaillance). Cette synthèse (Tableau 11) met ainsi en évidence le manque criant de recherche académique portant spécifiquement sur le redressement de la PME en défaillance.

Tableau 11 : Synthèse des principales contributions sur le redressement

Etat de l'objet \ Objet	Grande Entreprise	PME
Sous-performance	Schendel et Patton, 1976 Schendel, Patton et Rings, 1976 Cooper et Schendel, 1976 Bibeault, 1982 Hambrick et Schecter (1983) Slatter, 1984 Anderson et al, 1985 Slatter, Lovett et Barlow, 2006 Thiétart, 1990 Hofer, 1980 ; Pfeffer and Salancik, 1978 Clapham, Schwenk & Caldwell, 2005	Robbins et Pearce, 1992 Chowdhury et Lang, 1996
Défaillance	Thiétart, 1986 Stopford et Baden-Fuller, 1990 Sheppard et Chowdhury, 2005	Collett, Pandit et Saariko, 2014

Ainsi, au regard de la faiblesse des études consacrées à la PME, il nous faut maintenant déterminer en quoi la PME se distingue de la grande entreprise.

2 Le concept de PME

L'enjeu du redressement des PME n'est plus à démontrer. En effet, selon une approche statistique, en France, la PME concerne plus de 3 millions d'entités qui représentent un poids conséquent de l'activité économique (Tableau 12).

Tableau 12 : Poids des PME dans l'activité économique française

Critère	Part des PME
Entreprises	99,8%
Emploi salarié	48,7%
Valeur Ajoutée	43,9%
Chiffre d'Affaires	35%

Source : INSEE, 2015

Pourtant, derrière le poids des PME, se cache une grande diversité d'entreprises (Marchesnay et Messeghem, 2001). C'est pourquoi, il nous semble important pour avancer dans la réponse à notre question de recherche, de définir la PME. Dans un second temps, nous nous intéressons plus spécifiquement au rôle du propriétaire dirigeant au sein de la PME, pour terminer par nous centrer sur le dirigeant et son entourage.

2.1 Définition de la PME

Si définir la PME reste simple, la caractériser n'est pas si évident. Le caractère polymorphe et hétérogène de l'objet d'étude PME (Torrès, 1998), permet une définition selon des critères quantitatifs (plus opérationnels) ou qualitatifs, et mettent l'accent sur les principales caractéristiques des PME.

2.1.1 Des critères quantitatifs pour caractériser la PME

Une manière simple de caractériser la PME consiste à utiliser des critères quantitatifs. Dans la pratique, ils sont utilisés par des études de conjoncture, des analyses statistiques. Ils sont également toujours très intéressants à retenir dans le cadre des études empiriques car ils sont simples et peuvent être aisément rendus opérationnels. Il s'agit alors d'utiliser les critères de taille : chiffre d'affaires, effectif ou total bilan. Pourtant ce simple critère ne suffit pas à caractériser la PME (Torrès, 1997). Cette insuffisance est par ailleurs relevée dans la définition légale de la PME.

Légalement, le concept de PME est défini par une recommandation européenne et traduit en France par la loi de modernisation de l'économie (« loi LME ») et son décret d'application correspondant (Encadré 3). Il définit tout d'abord la notion d'entreprise : « Une entreprise est définie comme étant la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision ». La notion d'unité légale indépendante signifie que l'entreprise ne doit pas être contrôlée à plus de 50% par une tête de groupe. Les petites et moyennes entreprises (PME), étant une catégorie d'entreprise, elles sont définies selon un double critère d'effectif et de poids financier : « Un effectif inférieur à 250 personnes » et « Un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ ou un total bilan inférieur à 43 M€ ». Pourtant, selon les pays, ces seuils varient (Wtterwulghe, 1998).

Encadré 3 : Définition européenne et française de la PME

En France, la notion de petite et moyenne entreprise ne connaît pas de définition officielle. Traditionnellement, on distingue les PME des autres entreprises selon un critère d'effectif, le seuil étant fixé à 500 ou, plus généralement, à 250 employés. Il s'agit avant tout de déterminer une classification permettant une description statistique du tissu productif. Le site de l'Insee fait le point sur cette définition.

La définition qui tend désormais à se généraliser est celle fixée par la recommandation européenne n° 96/280/CE du 3 avril 1996 modifiée par la recommandation n° 2003/361/CE du 6 mai 2003. Le site de la Commission européenne en propose une présentation détaillée. Cette définition classe les PME en plusieurs catégories, en associant des critères de taille à des critères financiers :

Une moyenne entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ;

Une petite entreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros ;

Une micro-entreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

En droit français, le code général des impôts reprend notamment la définition européenne de la moyenne entreprise au IV de l'article 44 septies. De la même manière, le document budgétaire récapitulant l'effort financier de l'État en faveur des petites et moyennes entreprises, annexé chaque année au projet de loi de finances, reprend l'ensemble de la définition communautaire, en y ajoutant la notion de très petite entreprise, utilisée pour décrire les entreprises qui emploient de 0 à 19 salariés.

Le décret n°2009-245 du 2 mars 2009 adopte également la définition de la recommandation européenne pour la réglementation applicable à la commande publique.

Enfin, l'article 51 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) introduit un classement des entreprises en quatre catégories :

- les micro-entreprises
- les petites et moyennes entreprises
- les entreprises de taille intermédiaire
- les grandes entreprises

Les critères d'appartenance à chaque catégorie sont définis par le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008.

Source : CEDEF (Centre de Documentation Economie-Finances)

La définition légale de la PME regroupe donc des notions de taille, de gouvernance et de poids dans l'économie.

2.1.2 Une approche managériale et organisationnelle pour définir la PME

Mais la PME peut également être caractérisée par une approche plus managériale et organisationnelle (Julien, 1990 ; Fayolle, 2004). Ainsi, plusieurs auteurs s'accordent sur les spécificités de la PME. Marchesnay (1991) relève que plus l'organisation est de petite dimension plus on retrouve les caractéristiques suivantes : une spécialisation de ses activités, une forte dépendance à son environnement en lien avec la taille réduite de son portefeuille clients et des parts de marché restreintes, une

structure peu formalisée et peu hiérarchisée, des systèmes d'information et de contrôle très liés à la personnalité du dirigeant et souvent peu développés, des ressources financières limitées. Ces particularités rendent la PME plus vulnérable mais également plus résistante à la modification de son environnement. La PME possède en effet des marges de manœuvre plus étroites que la grande entreprise – notamment du point de vue des ressources-, mais elle possède également des atouts non négligeables tel qu'une structure flexible, une organisation plus réactive et un dynamisme stratégique liés à sa gouvernance et à la rapidité de sa capacité de décision.

Attardons-nous sur le dynamisme stratégique de la PME en lien avec les notions de gouvernance et de capacité de décision. La PME peut alors être définie au travers de sa structure de propriété, c'est-à-dire sur « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants* » Charreaux (1997). En introduisant une notion de « contrôlabilité » (Torrès, 1997) en lien direct avec la capacité de décision, la PME possède une configuration organisationnelle « simple » (Miller, 1983, Mintzberg, 1982), dirigée par des personnes qui la contrôlent. Son processus décisionnel spécifique est fondé sur la notion de propriétaire dirigeant. Contrairement aux grandes entreprises qui s'attachent à dissocier la notion de processus décisionnel (aspect opérationnel se traduisant par une action) et de vision stratégique (aspect stratégique), ces deux notions sont étroitement imbriquées dans le cas de la PME (Marchesnay, 2004, p 223).

C'est ainsi que Miller (1983) définit les principaux éléments influençant la PME : un pouvoir très fortement centralisé, des stratégies implicites basées sur une vision des dirigeants, l'importance de la personnalité du dirigeant, l'importance du pouvoir du dirigeant (centralisation des décisions) et de ses connaissances.

Ces dernières considérations nous amènent à aborder le dernier niveau d'analyse en lien avec notre question de recherche : le dirigeant. Elles nous permettent également de comprendre les deux voies empruntées par les recherches abordant la défaillance : celle centrée sur la PME en tant qu'organisation et celle centrée sur le dirigeant.

2.2 La PME et le rôle central de son dirigeant

Les recherches centrées sur le dirigeant ont emprunté deux voies (Gartner, 1988, Filion, 1991). La première voie regroupe les études s'intéressant à la personnalité du dirigeant et définit l'approche par les traits : « trait approach ». Le dirigeant est ainsi perçu en tant qu'individu. La seconde voie retient une approche comportementale de type behavioriste et définit l'approche par les faits : « behavioral approach ». C'est la fonction de dirigeant qui est alors retenue. Ces deux approches qui peuvent être complémentaires répondent toutefois à des questions différentes.

Les approches par les traits tentent de répondre à la question « quels sont les traits de personnalité d'un dirigeant ? ». Elles s'attachent à l'individu, son bien-être et en référence aux domaines de la psychologie et la sociologie, aboutissent à l'identification de profil entrepreneuriaux (Saint-Pierre et Cadieux, 2011) : les « Artisans » et les « Opportunistes » (Getz et Petersen, 2005 ; Smith et Miner, 1983), les « Entrepreneurs » ou les « Opérateurs » (Filion, 1996), les « Conservateurs » et les « Entrepreneurs » (Kotey et Meredith, 1997 ; Sadler-Smith et al., 2003) ou encore, les « PIC » et les « CAP » (Julien et Marchesnay, 1996). Dans le contexte plus spécifique de défaillance de l'entreprise, en retenant une approche axée sur la personnalité du dirigeant, on place alors le devenir du dirigeant au centre des préoccupations de l'analyse. Il faut également noter que cette approche est particulièrement présente en France et suscite un engouement académique croissant, alimenté depuis 2013 par des initiatives gouvernementale (Loi PACTE) et la mise en place de structures, salons et sites dédiés au rebond des propriétaires-dirigeants (« 60 000 rebonds », « portail du rebond », « second souffle »). Cette perspective très humaine permet de travailler à la reconstruction du dirigeant mais elle exclut l'entreprise.

Les approches behavioriste tentent de répondre à la question « que fait un dirigeant ? ». Gartner (1989) soutient par ailleurs que les approches comportementales constituent une perspective plus productive pour l'explication du phénomène entrepreneurial. Les approches managériales cherchent à comprendre les actions menées par le dirigeant dans une volonté de gestion de son entreprise. En cherchant à mieux comprendre le processus de gestion à partir des activités de gestion, Filion (1996, p 306) relève que « même si on montre au début d'un livre que la PME présente des caractéristiques différentes de celles de la grande entreprise, on y présente presque toujours par la suite une approche de la gestion de la PME basée sur la gestion de la grande entreprise ».

Les compétences managériales du dirigeant constituent ainsi le facteur essentiel à la survie et à la continuité de son entreprise, « *If the owner -manager is good at managing a small business, then they can do exceptionally good things in terms of ensuring the continued survival and operation of the business* » (Sutton, 1983). Ainsi, dans le cadre de la défaillance, en utilisant une approche behavioriste, le devenir de l'entreprise suite aux actions du dirigeant apparaît prépondérant.

Notre question de recherche a pour objectif de trouver des pistes de solutions pour l'entreprise en situation de redressement. Une approche de type behavioriste, s'intéressant aux compétences managériales et techniques du dirigeant, nous semble par conséquent plus appropriée.

2.3 Le dirigeant et son entourage professionnel

Bien que le dirigeant reste l'acteur central de la PME, il nous faut également prendre en compte son entourage professionnel. En remettant en cause la notion d'acteur unique, l'entourage du dirigeant de PME peut être organisé en différents cercles, ce qui évite une héroïsation du « patron de PME » et le syndrome de l'homme providentiel. Dans un second temps, nous nous interrogeons sur le système décisionnel de la PME dans cette configuration d'intervenants multiples au côté du dirigeant.

2.3.1 La remise en cause de l'acteur unique

Bien qu'elles reconnaissent le rôle central du dirigeant, les études traitant de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise, remettent en cause la notion d'acteur unique qui définit le dirigeant. Elles s'accordent sur le fait qu'il y a plus de chances que l'entrepreneur soit une équipe qu'un individu solitaire (Gartner et al, 1994). L'entrepreneur et par extension, le dirigeant, reste « l'acteur » du phénomène, même si la notion d'équipe et le rôle de l'environnement tendent à prendre une part plus importante dans la littérature (Verstraete, 2002). Pourtant les études s'intéressant à l'entourage du dirigeant de la PME en défaillance restent inexistantes et portent davantage sur la période de création (Grossetti et Barthe, 2008) ou de développement.

La composition de l'entourage du dirigeant obéit à plusieurs finalités qui sont notamment en relation avec le manque de ressources de la petite entreprise. Il s'agit alors d'externaliser un certain nombre de fonctions opérationnelles. Mais, on retrouve également dans la notion d'accompagnement du dirigeant, le principe de fonctionnement en réseau que ce soit par l'utilisation des réseaux personnels ou des réseaux d'affaires du dirigeant (Granovetter, 1973, 1995). Dès lors, la littérature faisant état de la notion d'accompagnement apparaît plutôt floue et ne met pas suffisamment en évidence les différentes utilisations et fonctions de l'accompagnement.

On peut néanmoins distinguer deux fonctions dans la notion d'accompagnement du dirigeant, selon que l'on considère le dirigeant en tant que personne, individu ou selon que l'on s'attache à la fonction du dirigeant (tableau 13). Dans le premier cas, la notion d'entourage fait référence au réseau personnel du dirigeant, à un accompagnement de type « développement personnel ». Les recherches menées sont alors empreintes d'une forte connotation psychologique et émotionnelle. Ce n'est pas l'objectif recherché par notre approche qui privilégie plutôt la seconde voie qui s'attache à l'aspect professionnel et donc à la fonction de dirigeant. Dans ce cas, l'entourage revêt plutôt le réseau d'affaire et l'accompagnement privilégie un apport opérationnel qui peut se traduire par l'externalisation d'une partie des activités de l'entreprise ou un apport d'expertise dans un objectif de recherche de conseil du dirigeant.

Tableau 13 : L'entourage du dirigeant de PME

Type d'approche	Approche par les traits	Approche par les faits
Références disciplinaires	Sociologie, Psychologie	Théorie des organisations, approche Behaviorist
Perception du dirigeant	Personne, Individu	Fonction, Professionnel
Type de réseau	Réseau personnel	Réseau d'affaires
Type d'accompagnement	Développement personnel Expertise à destination de l'individu	Opérationnel : externalisation d'activités Conseil : expertise à destination de l'entreprise

2.3.2 L'organisation de l'entourage du dirigeant de PME

Puisque le dirigeant n'apparaît pas seul dans la gestion au quotidien de son entreprise, il convient de s'intéresser à son entourage. Cet entourage, constitué de plusieurs réseaux, que nous qualifions de « cercles », nécessite d'être clarifié. En retenant la dualité interne et externe de l'entreprise, les cercles internes du dirigeant peuvent alors être représentés par plusieurs niveaux. Le premier niveau que nous qualifions d'« équipe entrepreneuriale » (Hambrick, 1994, Cooper et Bruno, 1977), est composé le plus souvent des dirigeants et dirigeants-actionnaires. Le second niveau que nous définissons par le « staff interne » élargit l'équipe entrepreneuriale aux principaux cadres dirigeants de la PME. En ce qui concerne les cercles externes à la PME, ils sont constitués par les conseils et apports d'expertises externes à l'entreprise.

En recoupant ces différents cercles, Martinet (1984) reconnaît l'existence d'un « noyau stratégique », définit comme « ...le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution et créatrices de l'entreprise. Il peut s'enrichir en s'agrégant des individus puisés dans l'organisation (cadres...) ou à l'extérieur (expert, conseils, « alliés ») ». Si la composition de ce noyau stratégique peut être déterminante pour définir la performance et la trajectoire stratégique à suivre par l'entreprise, son animation constitue également un des facteurs clés de succès. C'est donc le système décisionnel résultant qui est analysé (Eisenhardt, 1989, 1992).

2.4 Le système décisionnel de la PME

La notion d'entourage du dirigeant de PME remet en cause le principe de système décisionnel simple de la PME, réalisé par un acteur unique. Bien que la décision finale appartienne bien au dirigeant, c'est le processus décisionnel qui n'apparaît pas aussi direct, car il fait intervenir une mécanique qui peut être également complexe, tout comme dans les grandes entreprises, puisqu'il appartient au propriétaire dirigeant ou au noyau stratégique. En s'attachant à la prise de décision au sein des PME, Marchesnay (2003) relève que plus l'organisation est de petite dimension plus la décision est largement le fait du chef d'entreprise. Une décision opérationnelle peut ainsi avoir des conséquences stratégiques sans que cela soit nécessairement perçu par le dirigeant dans

l'immédiat. Il précise néanmoins que même si le dirigeant s'entoure de conseils (famille, comptable, banquier, etc), lui seul est responsable de la prise de décision et de son exécution. La décision doit alors être appréhendée tant dans son contenu que dans son processus. Cette approche processuelle de la décision a été définie à l'origine par Simon (1992), qui introduit les notions de rationalité « procédurale » et rationalité « limitée ».

Dans le contexte spécifique de la trajectoire de défaillance, la prise de décision se trouve modifiée par un environnement de plus en plus contraint (et contraignant) et incertain qui amène une urgence des décisions. Ainsi, l'étape légale ou même la perspective d'arrivée à l'étape légale amène un rapport au temps qui contraint le dirigeant à modifier son processus décisionnel. En effet, la perception de la situation par le dirigeant constitue un élément déterminant dans les actions et décisions pouvant être menées (Shepherd et Patzelt 2017). Mais cette perception de la situation doit être mise en perspective avec les ressources dont dispose l'entreprise. Il apparaît ainsi que lorsque le niveau d'incertitude est élevé et que l'entreprise dispose d'un slack financier suffisant, les dirigeants sont plus enclins à poursuivre une activité faiblement rentable que lorsqu'ils disposent de faibles ressources, malgré un niveau d'incertitude plus faible (Garud et Van de Ven, 1992).

Les travaux s'intéressant à la prise de décision rapide collégiale dans un contexte incertain ont été réalisés pour des entreprises innovantes. En s'appuyant sur une approche processuelle de la décision, Eisenhardt (1989) a mis en évidence que les décisions rapides intègrent quatre paramètres indispensables : une planification et une information en temps réel, l'identification du timing et la définition du nombre d'alternative, le pouvoir et le rôle des conseillers, enfin la notion de conflit et résolution. Les interactions et la communication entre les membres en constituent un déterminant essentiel (Eisenhardt et Bourgeois, 1988). Dans un article mettant en perspective les modalités de prise de décision lente et rapide, Eisenhardt (1992) en présente les différentes caractéristiques et leurs implications (Tableaux 14 et 15)

Tableau 14 : Caractéristiques et implications des prises de décision stratégique rapide

(Eisenhardt, 1992)

Prise de décision rapide	Implications
Recherche d'informations en temps réel sur les activités de la société et sur son environnement concurrentiel	Fonctionne comme un système d'alarme permettant de détecter les problèmes et les opportunités à l'avance. Permet la constitution d'une connaissance intuitive profonde du secteur d'activités de l'entreprise
Elaboration simultanée d'alternatives multiples	Autorise la réalisation d'une analyse comparative rapide. Permet d'être plus sûr que les meilleures alternatives ont été envisagées. Ménage des positions de repli
Demande de conseils à des collaborateurs expérimentés	Privilégie les conseils des dirigeants les plus utiles. Permet la constitution d'un lieu d'échanges où idées et options peuvent être examinées sans risque. Permet de se sentir plus sûr du choix effectué.
Résolution des conflits par « consensus sous réserve »	Permet de résoudre les conflits de façon proactive en reconnaissant qu'ils sont inévitables dans de nombreux cas. Approche appréciée qui permet de trancher entre le désir qu'ont les cadres d'être entendus et la nécessité de faire un choix.
Harmonisation de chaque décision avec les autres décisions et tactiques	Réaction « active » face au stress du choix lorsque peu d'informations sont disponibles et que les enjeux sont importants. Signale les incohérences éventuelles de la décision avec d'autres décisions et tactiques adoptées ultérieurement.

Tableau 15 : Caractéristiques et implications des prises de décision stratégique lente
(Eisenhardt, 1992)

Prise de décision lente	Implications
Mise en avant des informations prévisionnelles orientées vers la planification, contrôle sommaire du secteur d'activités de l'entreprise et de son environnement du moment	L'élaboration de cette stratégie peut prendre du temps. Obsolescence rapide lorsque les situations évoluent vite.
Elaboration d'une seule alternative. Une seconde alternative n'est envisagée que si la première échoue.	Les priorités réelles ne sont pas dégagées. Confiance limitée dans le fait que les meilleures alternatives ont été envisagées. Absence de position de repli
Demande de conseils au hasard ou auprès de conseillers moins expérimentés. Résolution des conflits par consensus ou par exploitation des délais.	Mauvaise exploitation des meilleurs atouts des cadres expérimentés. Le consensus reste souvent un vœu pieux lorsqu'il s'agit de prendre des décisions complexes relatives à la marche de l'entreprise. En l'absence d'échéances précises, les décisions peuvent être retardées à l'infini.
La décision à prendre est considérée isolément, sans qu'il soit tenu compte des autres options possibles.	La décision reste dans l'abstrait, ce qui a pour effet d'augmenter le stress. La décision prise risque d'être incompatible avec d'autres choix.

Dans un environnement contraint par le temps et dans un contexte de forte turbulence, dont la défaillance peut être vue comme un parangon, on peut légitimement se poser la question de l'effet des rapports entre les membres du noyau stratégique sur le redressement de la PME. Et ce, d'autant plus que la coopération entre les différentes parties prenantes de l'entreprise constitue une condition de réussite des plans de sauvetage (Levratto, 2011).

CONCLUSION

Principalement dédiée à la grande entreprise, la littérature relative au redressement de l'entreprise met en évidence deux aspects : l'importance des actions menées en réponse aux modifications de l'environnement et le rôle des équipes dans le redressement. Si les apports des modèles centrés sur le redressement de l'entreprise sont évidents, ceux-ci ne sont pas exempts de limites. Ainsi, le type d'organisation étudiée le plus souvent retenue reste la grande entreprise et la population des PME est négligée. Or, selon les théoriciens de la contingence, les facteurs liés à la taille, l'âge et au secteur d'activité de l'entreprise influencent le mode de structuration de l'entreprise afin de s'adapter à l'environnement (Mintzberg et al 1999). Si certaines grandes entreprises disposent d'une force de frappe suffisante pour interagir avec leur environnement, ce type de résultat semble plus improbable pour les PME. De même, les configurations organisationnelles de la grande entreprise et de la PME étant éloignés, il convient d'identifier dans quelle mesure les modèles du redressement de la grande entreprise sont transposables à la PME afin d'adapter le cadre d'analyse.

Par ailleurs, en étudiant la sous performance de la grande entreprise, il apparaît légitime de se poser la question de savoir si la sous performance de la grande entreprise retient les mêmes indicateurs que ceux pour la PME (Saint Pierre et Cadieux, 2011). En effet, en ne retenant que des variables financières pour mesurer la performance, on occulte des éléments essentiels permettant le développement et la croissance durable de l'entreprise comme la stratégie (Neely 1999). Ainsi, en fonction de la stratégie adoptée par l'entreprise, celle-ci peut avoir des effets sur la performance à court terme de l'entreprise.

Enfin, les recherches menées sur les stratégies gagnantes du redressement omettent un élément fondamental : elles ne prennent pas assez en compte la situation de départ de l'entreprise (Sheppard et Chowdhury, 2005). Dans la mesure où la stratégie de redressement adoptée dépend de la situation de l'entreprise et de l'horizon de défaillance de l'entreprise (Hofer, 1980), le redressement dépend des capacités disponibles de l'entreprise pour permettre son redressement.

SYNTHESE PARTIE 1

Cette première partie amène trois remarques fondamentales qui justifient notre recherche et les conditions dans lesquelles cette dernière s'est déroulée.

Tout d'abord, en ce qui concerne le phénomène de la défaillance, on note que les recherches menées depuis près d'une centaine d'années ont évolué sur deux plans. D'une part, celui de la perception du phénomène de la défaillance qui passe d'une approche statique à une approche plus dynamique. D'autre part, sur le plan du cadre théorique, la recherche est passée d'un traitement mono-disciplinaire à un cadre plus intégratif, impliquant la prise en compte des dimensions financières, juridiques, organisationnelles et stratégiques. Toutefois, malgré ces évolutions, les objectifs des recherches restent centrés sur la recherche des causes de la défaillance plutôt que sur la recherche des solutions de redressement et les cadres empiriques restent focalisés sur des études réalisées a posteriori sur la base de dossiers d'entreprises en fin de phase du processus de défaillance.

En second lieu, en ce qui concerne le redressement de l'entreprise, les recherches menées privilégient la grande entreprise en sous-performance et amènent des solutions axées sur des actions à mettre en œuvre ou des stratégies gagnantes du redressement. Enfin, peu de recherches s'intéressent au processus décisionnel du dirigeant de PME alors que cet acteur semble central dans les choix stratégiques de son entreprise. Ce constat n'empêche pas de considérer plus largement le noyau stratégique dans les situations de redressement.

Notre revue de littérature a également mis en évidence l'absence de vision unificatrice entre les travaux menés sur la défaillance et ceux concernant le redressement car ils retiennent des cadres théoriques et conceptuels différents (tableau 16). Pourtant, ils poursuivent implicitement le même objectif : la pérennisation de l'entreprise.

Tableau 16 : Synthèse comparative de la littérature sur la défaillance et le redressement

	DEFAILLANCE	REDRESSEMENT
Origine des premiers travaux	1930: Grande crise financière (Fitzpatrick, 1932)	1973: Première crise pétrolière (Schendel et Patton, 1976)
Champs disciplinaires	Juridique, économique, financier, stratégique, organisationnel, entrepreneurial	Stratégique et organisationnel
Objets de recherche privilégiés	Grandes entreprises, PME défaillantes	Grandes entreprises Entreprises non performantes
Indicateurs financiers pertinents	Dégradation des ratios de: Rentabilité, solvabilité, liquidité, levier financier	Amélioration des ratios financiers de performance
Principaux résultats	La défaillance est un processus Caractéristiques du dirigeant et profil d'entreprise mis en évidence	Identification des actions et des stratégies de redressement Importance des équipes managériales La situation initiale de l'entreprise est importante
Critiques	Décalage entre la définition théorique et la définition empirique Pas de travaux sur l'étape post légale de la défaillance Peu de travaux sur le redressement de la PME en défaillance Pas d'étude empirique menée en temps réel sur la PME	

Reste que trois aspects des travaux menés jusqu'à présent ouvrent des pistes de recherche importantes pour approfondir l'étude du redressement dédié à la PME en défaillance. D'abord, les travaux réalisés accordent peu de place à l'action du dirigeant dans le processus de redressement de son entreprise et encore moins à son entourage et à la dimension collective du fonctionnement de l'équipe dédiée au redressement. Empiriquement, il est donc nécessaire de se pencher sur le « noyau stratégique ». Ce dernier peut se définir comme « le groupe (composé de 1 à n individus) qui a, de par la propriété et/ou le mandat, le pouvoir d'émettre des stratégies favorables aux buts de l'institution [...]. Il peut s'enrichir en s'agréant des individus puisés dans l'organisation (cadres...) ou à l'extérieur (experts, conseils, « alliés ») » (Martinet, 1984).

Ensuite, à notre connaissance, aucune étude portant sur le redressement n'est réalisée en temps réel. Le phénomène de la défaillance est souvent reconstitué a posteriori dans les travaux de recherche ou analysé pour produire des prédictions. Les chercheurs utilisent alors les dossiers d'entreprises passant au tribunal (Crutzen et Van Caillie, 2010 ; Collett, Pandit et Saariko, 2014) ou les variables comptables ou financières ex post qui permettent de les associer aux entreprises défaillantes comparativement aux entreprises non défaillantes (Refait-Alexandre, 2004). Nous n'avons que peu d'idée finalement de ce que font les dirigeants de PME lorsqu'ils sont pris dans ces trajectoires. Or, observer un

phénomène au moment où il se produit confère davantage de richesse et de finesse aux données collectées (Eisenhardt, 1989).

Enfin, la trajectoire de défaillance présente plusieurs séquences qui peuvent déboucher sur un redressement et une sortie de la trajectoire ou une disparition de l'entreprise. L'étude de ces bifurcations (Crutzen et Van Caillie, 2007 ; Sheppard et Chowdhury, 2005) est importante, notamment rapportées aux séquences de la trajectoire pendant lesquelles elles apparaissent. La prise en compte des aspects séquentiels et temporels relatifs aux processus et aux actions permet d'observer l'évolution et la transformation des variables étudiées et de rendre compte d'un certain état ou résultat en décrivant comment et pourquoi les choses changent au cours du temps (Van De Ven, 1992).

C'est sur la base de ces trois limites que nous avons construit notre design de recherche et notre méthodologie afin d'explorer les questions suivantes : Que fait le dirigeant lorsque l'entreprise est prise dans une trajectoire de défaillance ? Avec qui ? Comment ?

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EXPLORATOIRE

INTRODUCTION

Notre première partie a mis en évidence que les travaux réalisés précédemment accordent peu de place à l'action du dirigeant dans le processus de redressement de son entreprise et encore moins à son entourage et à la dimension collective du fonctionnement de l'équipe dédiée au redressement. D'autre part, il apparaît qu'aucune étude s'attachant au redressement de la PME n'a été réalisée en temps réel. C'est notamment pour combler ce vide, que nous avons mené notre étude qui se veut exploratoire, étant donné le peu de recherche sur le redressement (Collett, Pandit et Saarikko, 2014).

Dans cette partie, nous décrivons les conditions de réalisation de notre étude empirique, les difficultés auxquelles nous avons été confrontés ainsi que les choix que nous avons faits sur le plan méthodologique et théorique. Nous justifions également les décisions que nous avons prises, afin d'aboutir à des résultats suffisamment robustes. Cette seconde partie est donc composée de quatre chapitres dans lesquels nous présentons la partie empirique de notre recherche. Nous présentons et justifions tout d'abord notre méthodologie inspirée de la Grounded Theory, nous présentons synthétiquement chacun de nos cas et précisons les modalités d'opérationnalisation de nos construits théoriques (chapitre 3). Le chapitre suivant est consacré à la méthode d'analyse de cas comparés (chapitre 4). Les résultats issus de cette analyse sont ensuite présentés (chapitre 5). Enfin, dans notre dernier chapitre, nous amenons une discussion à l'appui de laquelle nous présentons les apports et limites de notre recherche pour en terminer avec des propositions sur les perspectives de recherches futures (chapitre 6).

TROISIEME CHAPITRE : METHODOLOGIE D'ETUDES DE CAS

INTRODUCTION

Une des principales limites méthodologiques invoquée concernant l'étude du phénomène de la défaillance porte sur le caractère rétrospectif des analyses menées et le peu d'études réalisées en temps réel (Walsh et Cunningham, 2016). Dans le cadre spécifique de la défaillance, les reproches formulés à l'égard des études rétrospectives concernent les biais relatifs aux diverses interprétations du dirigeant (Ucbasaran, Shepherd, Lockett et Lyon, 2013). L'étude d'un phénomène en temps réel permet pourtant de comprendre les dynamiques présentes à l'intérieur de contextes particuliers (Eisenhardt, 1989).

Notre étude qualitative exploratoire est fortement marquée par le contexte dans lequel elle a été menée. Par ailleurs, notre revue de littérature ne nous fournit pas de théorie à vérifier quant au processus décisionnel du dirigeant de PME dans un contexte de défaillance.

C'est pourquoi, dans une première section, nous présentons la construction du cadre méthodologique de notre étude qualitative longitudinale. Nous justifions également les choix méthodologiques de notre travail, qui s'inspire de la démarche de la Grounded Theory (Glaser et Strauss, 1968) dans la phase de collecte et de condensation des données, tandis que la phase d'analyse de notre matériau s'appuie sur une étude de cas multiples réalisée sur un échantillon de 13 PME ou groupe de PME. Nous décrivons dans une seconde section les modalités de constitution de notre terrain d'observation et présentons un historique des entreprises étudiées. Celui-ci retrace l'évolution de la société jusqu'à notre intervention, qui peut coïncider avec l'apparition des premières difficultés, l'aggravation de la situation de défaillance de l'entreprise ou l'apparition de nouvelles difficultés. Nos cas détaillés sont décrits avec davantage de précision en annexe. Dans une troisième section, nous évoquons l'originalité de notre phase de collecte. Nous avons eu l'opportunité d'observer en temps réel les trajectoires de défaillance de plusieurs entreprises au côté de l'acteur central susceptible de l'infléchir, le dirigeant. Nous avons tout d'abord collecté nos informations sans avoir pleinement conscience des phénomènes décrits dans notre recherche. Mais lorsque les éléments de notre recherche ont commencé à émerger, nous avons alors collecté nos données de façon plus orientée. Dans ces conditions, cette dernière période collecte de données a été réalisée sur une période de 3

ans et l'ensemble des données collectées couvre une période totale de 5 ans. Nous présentons enfin dans une quatrième section les modalités de constitution de notre échantillon ainsi que ses caractéristiques.

1 Construction du cadre méthodologique et justification des choix méthodologiques

Notre recherche a nécessité des arbitrages méthodologiques. Les choix opérés ont principalement été conditionnés par le contexte de notre étude exploratoire. Mais la chronologie de notre recherche ainsi que notre démarche de recherche constituent également deux éléments essentiels à la compréhension des conditions de réalisation de notre étude car les décisions que nous avons prises poursuivent l'objectif d'améliorer la validité et la fiabilité de nos résultats.

1.1 Une étude qualitative longitudinale par études de cas

Nous avons mis en évidence dans notre premier chapitre que les études relatives à la trajectoire de défaillance des PME utilisent plutôt des méthodes quantitatives, s'appuyant sur des données financières et qu'elles poursuivent davantage l'objectif d'identifier les facteurs responsables de la défaillance. Nous souhaitons identifier comment le dirigeant gère la trajectoire de défaillance de son entreprise. C'est pourquoi, nous avons retenu une démarche qualitative car elle permet d'appréhender la complexité et les spécificités historiques de chaque terrain (Chanson, Demil, Lecocq et Sprimont, 2005). Une étude qualitative est ainsi appropriée dans des situations où la question de recherche commence par une tournure de phrase du type « comment ? » ou « pourquoi ? », traitant de la description ou de l'explication d'un phénomène (Yin, 2009).

Notre revue de littérature a également mis en évidence que les études qualitatives menées sur la défaillance ou le redressement de la PME sont généralement réalisées sur l'étude de dossiers pour des entreprises ayant eu recours à une procédure collective. Nous pouvons supposer que ces choix méthodologiques peuvent s'expliquer par la difficulté d'accéder aux informations des PME. Selon Blazy et Combiér (1997, p 59), « ... l'accès aux « données réelles » (caractéristiques du marché et des produits de l'entreprise, organisation interne, ...) qui permettrait de porter un jugement sur l'adéquation de l'entreprise à son environnement et sur ses capacités de réaction face aux difficultés est beaucoup plus coûteux que l'accès aux informations comptables qui présentent en outre l'avantage d'être standardisées et aisément exploitables. ». Or, en ce qui nous concerne, nous avons eu l'opportunité d'observer en temps réel la trajectoire de défaillance au côté du seul acteur susceptible de l'infléchir : le dirigeant.

Les travaux menés par Glaser et Strauss (1967) et développés par Eisenhardt (1989), montrent l'intérêt de s'appuyer sur des études de cas pour générer des connaissances nouvelles. L'étude de cas est une stratégie de recherche qui permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse, dans une optique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Mais, bien que plusieurs études ne comportant qu'un seul cas, sont à l'origine d'avancées significatives de la connaissance sur les organisations, « *l'étude d'un seul et unique cas contribue à faire ressortir encore plus la faiblesse relative à la généralisation qui caractérise justement l'étude de cas comme méthode de recherche* » (Gagnon, 2005 p 43). Nous considérons également que l'étude d'un seul cas de trajectoire de défaillance d'entreprise reste insuffisante pour répondre à notre question de recherche et nécessiterait alors une validation par une analyse quantitative. Puisque nous nous inscrivons dans l'étude d'une trajectoire, nous avons privilégié des cas multiples représentatifs des différentes étapes de la trajectoire de défaillance, en lien avec notre cadre conceptuel, afin d'identifier leurs points communs et leurs différences. Notre démarche de recherche s'appuie donc sur l'étude de cas multiples, car elle permet de mettre en œuvre le principe de réplification : « *les études de cas doivent suivre une réplification, sans en modifier la logique. Ceci signifie que deux cas ou plus doivent être inclus précisément dans la même étude parce que le chercheur prévoit des résultats semblables. Si de telles réplifications sont en effet trouvées dans plusieurs cas, la confiance dans les résultats globaux s'accroît. Le développement de résultats cohérents, au travers de cas multiples et même d'études multiples, peut alors être considéré comme une conclusion très robuste* » (Yin 1990 : 34). A l'appui de nos premiers constats émergents, nous avons donc utilisé nos cas multiples dans une volonté de comparaison afin de mettre en lumière des similitudes et des différences.

1.2 Contexte de l'étude exploratoire

Le contexte dans lequel a débuté notre recherche a conditionné nos choix méthodologiques. Ainsi, notre position de professionnel nous a amené de manière fortuite à notre terrain d'étude, objet de la présente recherche. En effet, spécialisés dans la recherche de solutions financières à destination de PME en développement, plusieurs dirigeants nous ont sollicités au lendemain de la crise de 2008, afin de les accompagner dans « *...la recherche de financement en lien avec le projet de développement de leur*

entreprise ». Or, après un examen approfondi de leur situation financière, le niveau de fragilité de leur entreprise apparaissait élevé. Ainsi, leur entreprise, se situait plutôt dans la catégorie des entreprises dites « en difficulté » que dans la catégorie des entreprises « en développement ». Si le contexte post crise et la raréfaction des financements aux PME justifiaient les difficultés rencontrées par toutes les PME dans leur phase de développement, il mettait tout simplement en péril les entreprises fragilisées. Il fallait donc trouver des solutions de redressement qui passaient notamment par la recherche de financements complémentaires.

Pour autant, ce phénomène ne justifiait pas en soi de démarrer une recherche sur le sujet. Ce qui nous a amené à démarrer cette étude, c'est le fait qu'après avoir accompagné plusieurs dirigeants, nous nous sommes aperçus que leur mode de gestion de la trajectoire de défaillance variait et pouvait avoir une influence sur le redressement de leur entreprise. Pourtant, le caractère des décisions prises et les actions menées semblaient suivre le même schéma. Ayant pris conscience de ce phénomène, nous avons alors cherché à l'approfondir scientifiquement, dans une démarche systématique de comparaison.

2 Constitution du terrain d'observation et présentation des cas

Réalisée dans un premier temps de manière aléatoire, la constitution de notre terrain d'observation s'est faite par étapes. C'est pourquoi nous présentons succinctement et chronologiquement nos cas car la chronologie de notre recherche a construit notre démarche de recherche, menée dans un souci permanent de validité et de fiabilité.

2.1 Chronologie de l'étude exploratoire

Pour comprendre notre cadre méthodologique, il convient d'appréhender la chronologie de l'étude exploratoire au cours de laquelle nous avons introduit les éléments de notre démarche scientifique. Notre étude a été menée en 3 phases.

La première phase qualifiée d'émergence a été réalisée sur une durée de 16 mois, durant lesquels nous avons accompagné plusieurs PME engagées dans une trajectoire de défaillance. Le suivi de ces PME s'est achevé lorsque des solutions financières et/ou organisationnelles ont été identifiées ou apportées. C'est cette première phase qui a fait émerger la problématique de notre recherche car elle nous a permis de prendre

conscience que les dirigeants gèrent différemment les difficultés auxquelles sont confrontées leurs entreprises. C'est également au cours de cette phase que nous avons notamment identifié l'existence d'un « mode de gestion de la défaillance » distinct selon l'entreprise et son dirigeant. Pour la constitution de notre échantillon, nous avons sélectionné 4 PME représentatives de cette période d'émergence de notre recherche (cas 1 à 4).

CAS 1

Créée il y a 4 ans, l'entreprise 1 évolue dans le domaine de la conception et la diffusion de petits accessoires ménagers. Diffusée dans un premier temps de manière confidentielle, via des ventes privées, l'entreprise rencontre très rapidement un vif succès qui l'amène à mettre en place un véritable réseau de distribution (grandes enseignes, boutiques multimarques, boutiques en propres, franchises, e-commerce). Parallèlement, une société est constituée afin d'assurer le rôle de centrale d'achat et plusieurs sociétés sont créées pour assurer la distribution au niveau international. Quatre ans après sa création, le groupe comprend 4 sociétés d'exploitation créées ex nihilo et génère un Chiffre d'Affaires de plus de 4 M€ avec un effectif de 17 personnes.

CAS 2

Créée il y a 20 ans, l'entreprise 2 évolue dans le domaine du développement de solutions informatiques sur mesure à destination de grandes entreprises du secteur industriel. Elle se situe sur un marché nécessitant une main d'œuvre expérimentée et de haut niveau et exigeant innovation et réactivité. Constituée dans un premier temps sous forme de bureau d'étude, la société procède à une première acquisition 4 ans après sa création et intervient dans un premier temps principalement sur le marché automobile. Pour faire face à son expansion et sa volonté de diversification (produit et marché), la société se développe de manière continue par croissance endogène et s'étend géographiquement en faisant notamment intervenir un capital investisseur institutionnel. Un nouveau bureau est ainsi implanté en France et des joint-ventures sont constituées à l'étranger. Quinze ans après sa création, le groupe comprend 5 sociétés d'exploitation et génère un Chiffre d'Affaires de 10 M€ avec un effectif de 130 personnes.

CAS 3

Créée il y a plus de 25 ans, l'entreprise 3 évolue dans le domaine du bâtiment en tant qu'entreprise générale. Après avoir développé l'activité à destination d'une clientèle d'acteurs publics du logement, son fondateur a créé 10 ans plus tard, une seconde société à destination d'une clientèle de promoteurs immobiliers et de particuliers. S'appuyant sur des techniques éprouvées tout en restant innovatrices en matière d'offre de produits, leur savoir-faire et leur professionnalisme sont reconnus et 20 ans après la création de la première société, le fondateur souhaite la céder. Compte tenu de la valeur du groupe, un montage financier et réalisé, dans lequel une holding est constituée, intégrant le repreneur et le cédant. Pour des raisons d'organisation interne et de positionnement très identifié, les deux sociétés d'exploitation sont maintenues. Le repreneur s'appuie sur la notoriété du groupe et renforce son savoir-faire en professionnalisant les techniques et en mettant en place des outils de gestion et de suivi (passage au dessin informatique en 3D, mis en place d'outils d'assistance informatique, formation des équipes, normalisation des méthodes de travail, développement de certifications et labels, système de pilotage de l'activité en temps réel...). Il développe également des partenariats plus étroits avec les sous-traitants, ce qui lui permet de disposer d'une équipe technique plus restreinte, axée sur la coordination et le contrôle. Le groupe renforce ainsi sa notoriété et bénéficie d'une image de marque orientée sur la qualité. Plus de 25 ans après sa création, le groupe comprend 2 sociétés d'exploitation et génère un Chiffre d'Affaires de 12 M€ avec un effectif de 16 personnes.

CAS 4

L'entreprise 4 a été constituée il y a 6 ans afin de développer une solution innovante pour le traitement des sols pollués. Disposant d'un modèle économique répondant aux caractéristiques de l'innovation, elle a bénéficié de financements conséquents. Ces derniers ont été réalisés en plusieurs tours de table et valorisations successives, intégrant notamment des capitaux risqueurs. Ces financements ont permis de développer dans un premier temps une preuve de concept puis un prototype semi-industriel. Ce projet a été mené en collaboration étroite avec un grand groupe, directement concerné par la mise en œuvre de cette solution compte tenu des contraintes réglementaires imminentes devant entrer en vigueur. Cinq ans après sa création, l'entreprise 4 dispose d'un outil

performant pouvant être déployé auprès de son partenaire exclusif, génère un chiffre d'affaires de 600 K€ et emploie 6 salariés.

A l'appui de ce premier constat nous avons cherché à approfondir et comprendre le phénomène de la gestion de la trajectoire de défaillance par le dirigeant, lors d'une seconde phase que nous avons qualifiée de « construction », qui s'est poursuivie jusqu'à la rédaction de cette recherche et nous a permis de construire notre cadre d'analyse.

Cette seconde phase comporte trois périodes. A l'issue de la première phase d'émergence et de nos premiers constats, nous avons tout d'abord adopté une approche plus scientifique par un système d'aller - retour avec la littérature portant sur la défaillance. Puisque nous cherchions à valider scientifiquement nos premières impressions, nous avons donc dans un premier temps repris les données collectées lors de notre phase d'émergence. Notre objectif était d'identifier les points de convergence comportementaux des dirigeants, ce que nous avons fait au travers d'une relecture de nos cas sur la base de nos notes issues des entretiens réalisés et des annotations prises en marge de ces entretiens. Nous avons également retracé le processus d'accompagnement afin de séquencer la trajectoire de défaillance selon l'enrichissement théorique réalisé lors de cette seconde phase. Lors de cette première période nous sommes intervenus au côté du dirigeant à la fin de son processus décisionnel, car nous étions chargés de la mise en œuvre opérationnelle d'une partie de ses décisions. Nous avons alors modifié notre système de collecte en observant davantage le processus de défaillance de manière normée, dans le cadre d'une seconde période « d'observation orientée », lors de laquelle nous avons cherché à collecter nos informations également par observation participante, afin d'adopter un autre positionnement. Nous nous situons alors en amont du processus décisionnel du dirigeant, car il s'agissait de contribuer, à ses côtés, à l'émanation de solutions permettant à son entreprise de sortir de la trajectoire de défaillance. Nous décrivons de manière détaillée dans le paragraphe dédié à la collecte des données nos deux postures de collecte de données. Yin (1990) suggère en effet d'adapter le dispositif de collecte à la problématique que l'on souhaite éclairer. Enfin, nous avons analysé dans le cadre d'une troisième période, l'ensemble de notre matériau, selon nos construits théoriques et conceptuels.

Les périodes d'« aller-retour avec la littérature » et « d'observation orientée » se sont effectuées dans un premier temps sur 7 entreprises inscrites dans une trajectoire de

défaillance (cas 5 à 11), auprès desquelles nous avons utilisé notre cadre d'analyse, selon nos premiers résultats.

CAS 5

Spécialisée dans la réparation d'outils agricoles, l'entreprise 5 est dirigée par son fondateur depuis 12 ans. Sa clientèle se compose à 80% d'entreprises et d'agriculteurs indépendants, 10% de collectivités locales et 10% de particuliers. Située sur un marché très local et un secteur d'activité faiblement rémunérateur, elle réalise un chiffre d'affaires avoisinant le million d'euros pour un effectif de 8 salariés.

Alors que nous avançons progressivement dans la compréhension théorique et économique du phénomène de la défaillance, le cas 6 nous a propulsé dans la dimension juridique du phénomène. Nous avons ainsi été amené à assister aux audiences du tribunal de commerce.

CAS 6

L'entreprise 6 a été constituée il y a 21 ans. Elle évolue dans le secteur de la plomberie, du chauffage et des travaux d'installation d'équipement thermiques et climatisation. Elle s'est spécialisée dans la pose de panneaux photovoltaïques qui lui assurent 50% de son chiffre d'affaires. Son fonds de commerce a fait l'objet d'une cession il y a 3 ans à un ancien dirigeant d'entreprise ayant cédé son affaire pour cause de déménagement. La reprise de l'entreprise a fait l'objet d'un accompagnement d'un an par le cédant et l'activité se poursuit dans les locaux du cédant qui sont loués à la nouvelle société. La stratégie du nouveau dirigeant est d'augmenter l'activité de chauffage par la vente de poêles, cheminées et insert et de diversifier sa clientèle, fortement soumise aux effets de saisonnalité, pour toucher le secteur industriel. Un an après la reprise, le chiffre d'affaire passe de 1,4 M€ à 2 M€ et emploie 9 salariés. Deux ans après la reprise, le nouveau dirigeant acquiert un terrain en vue de construire un bâtiment « vitrine » plus adapté à son activité et à sa stratégie de diversification de la clientèle.

A l'appui de nos 6 premiers cas et de la montée en connaissance de notre sujet, nous avons également décidé de partager nos premières analyses avec 2 entreprises ayant adopté spontanément la configuration la plus avancée du mode de gestion de la défaillance (cas 7 et 8).

CAS 7

Créée en 2000, la société 7 est spécialisée dans la réalisation de sites web, market place et d'objet publicitaires. Son dirigeant prend très vite le parti des nouvelles technologies en développement une véritable expertise multi-canal. Suite au départ en retraite de son fondateur 8 ans plus tard, la société fait l'objet d'un rachat par un repreneur externe spécialiste du marketing et par le directeur technique de la société. La société poursuit son développement, se structure pour atteindre un effectif de 14 salariés et diversifie son offre pour devenir une référence auprès de grands donneurs d'ordre. Si la société atteint depuis plusieurs années un Chiffre d'affaires moyen qui tangente les 1 M€, la structure de son portefeuille clients s'est considérablement modifiée.

C'est avec les cas 8, 10 et 11, que nous avons pu modifier notre système de collecte de données, en adoptant une démarche d'observation participante. Avec ce premier échantillon de onze cas, nous disposons de huit cas pour lesquels la collecte avait eu lieu selon notre premier positionnement (Acteur) et trois cas avec le second positionnement (Observation Participante).

CAS 8

Spécialisée dans la chaudronnerie industrielle, l'entreprise 8 a été créée au début du 20^e siècle et développée par la famille du fondateur pendant près d'un siècle. Connaissant une expansion continue, qui l'amène à réaliser un CA de 20 M€ pour un effectif de 200 personnes, la société est confrontée en 1990 à une baisse durable de son activité (le CA atteint alors 10 M€), nécessitant l'ouverture d'une procédure judiciaire. Au terme de la période d'observation, un plan de redressement est accepté et mené le dirigeant en place, qui décide de céder la société quatre ans plus tard, alors que l'entreprise est encore en plan de continuation. Les nouveaux dirigeants mettent en place un nouveau projet stratégique d'envergure, afin de renforcer la position de l'entreprise sur son marché. Ils développent de nouvelles activités, renforcent la présence à l'international et procèdent à de nouvelles acquisitions en lien avec le projet global du groupe. L'entreprise renoue avec la croissance et retrouve quasiment un niveau de Chiffre d'Affaires proche de ses meilleures années d'existence, à 17 M€.

CAS 9

Créée il y a 5 ans, l'entreprise 9 a fait l'objet d'une reprise deux ans après sa création. Elle est spécialisée dans la fabrication et la pose de petits éléments en béton préfabriqués. Elle intervient en sous-traitance dans le cadre de marchés d'appel d'offres sur l'ensemble du territoire national ou pour des cabinets d'architecture ou la promotion immobilière. Composée initialement de 5 collaborateurs au moment de la reprise par une holding, la société réalise 3 ans après un Chiffre d'Affaires de 1,2 M€ avec un effectif de 15 personnes.

CAS 10

Créée à la fin du 19^e siècle, l'entreprise 10 s'est spécialisée à l'origine dans la fabrication de cadres de fenêtre, stores et volets roulants. L'entreprise familiale monte rapidement en puissance et dans les années 50, elle fait évoluer son activité vers la fabrication de pièces dédiées au marché aéronautique. Cette dernière activité va prendre le pas sur la fabrication de stores et volets roulants, qui sera complètement abandonnée dans les années 90. L'entreprise est cédée en 1982 et 10 ans plus tard, un actionnaire industriel entre au capital. Avec la crise de 2008, l'entreprise connaît une passe difficile et on parle alors de fermeture. Mais en 2010, un fonds d'investissement se substitue à l'actionnaire industriel et devient alors majoritaire. Toutefois, la gestion opérationnelle reste autonome et le redressement de l'entreprise est mené par le dirigeant. Des investissements massifs sont réalisés, la production augmente significativement et l'entreprise gagne de nombreux marchés à l'international. Le chiffre d'affaires passe de 11,5 M€ en 2010 à 20 M€ en 2015, l'effectif atteignant alors 170 personnes.

CAS 11

L'entreprise 11 évolue dans le secteur de la mécanique industrielle. Restée dans le giron familial depuis sa création à la fin du 19^e siècle, elle est cédée au lendemain de la seconde guerre mondiale à un groupe européen, puis dans les années 80 l'entreprise est rachetée et une importante phase de modernisation est entamée, qui l'amène à se positionner sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, lui permettant de produire des pièces de très grande qualité associée à un service complet. Dans les années 2000, elle emploie alors plus de 200 salariés. Après avoir connu un premier redressement judiciaire au début des années 2000, elle est cédée trois ans plus tard à un industriel étranger qui tente

sans succès de redresser la situation. Le manque d'investissement sur le cœur de métier ne permet pas à l'entreprise de maintenir l'équilibre financier nécessaire, la production s'en trouve pénalisée et l'image de la société dégradée, avec une détérioration de la qualité des produits et des retards permanents dans les délais de livraison. En 2010, la société est placée en liquidation judiciaire et reprise à la barre par un entrepreneur français, ancien directeur de site industriel, qui ne conserve qu'un tiers des effectifs. L'entreprise emploie alors 50 personnes, pour un chiffre d'affaires de 6 M€.

Parallèlement à cette seconde phase de collecte, nous avons progressivement construit notre méthodologie d'analyse et avons opté pour une analyse de cas multiples. Si les auteurs utilisant cette méthodologie s'accordent sur la nécessité de retenir un nombre de cas à analyser compris entre deux et huit maximum (Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2005), ils recommandent également de collecter un nombre de cas suffisant, afin de permettre par la suite d'en abandonner quelques-uns jugés non significatifs ou redondants lors de la phase d'analyse. Nous avons donc suivi cette recommandation, qui nous a amené à retenir dans un premier temps onze cas au total. Mais, lorsque nous avons démarré nos analyses, nous avons constaté que nous ne disposions pas d'informations relatives à des entreprises inscrites en tout début de la trajectoire de défaillance. Nous avons donc complété notre échantillon théorique avec les données de 2 cas supplémentaires. Les données du cas 12 ont été collectées par observation participante alors que nous avons participé activement au redressement du cas 13.

CAS 12

Créée après la seconde guerre mondiale, l'entreprise 12 évolue dans le domaine du négoce de confiseries auprès d'une clientèle de boulangeries et magasins spécialisés. Entreprise familiale où se sont succédées trois générations après le fondateur, c'est avec la troisième génération que l'entreprise a connu un véritable essor, avec notamment la création d'une société dédiée à une clientèle plus haut de gamme. La quatrième génération ne souhaitant pas reprendre la succession, l'entreprise est cédée en 2013. Intervenant sur un marché géographique local, l'entreprise comporte deux sociétés d'exploitation et génère un Chiffre d'Affaires de plus de 14 M€ avec un effectif de 34 personnes. La reprise est effectuée par LBO, via la création d'une holding détenue par un seul actionnaire qui complète son financement par emprunt et prêt d'honneur. La

transmission avec le nouveau dirigeant s'effectue sereinement et ce dernier, qui possède une solide expérience en stratégie, organisation et gestion, met en place un certain nombre de mesures visant à améliorer la performance de l'entreprise selon deux axes. Il travaille tout d'abord le développement commercial avec un travail d'identité sur la marque, une intensification commerciale (fidélisation, conquête) et la création d'outil de développement numérique. Et en second lieu, il s'intéresse à la gestion interne de l'entreprise par la mise en place d'outils de suivi adaptés (inexistants jusqu'alors), une nouvelle organisation managériale notamment sur les fonctions supports et le management intermédiaire.

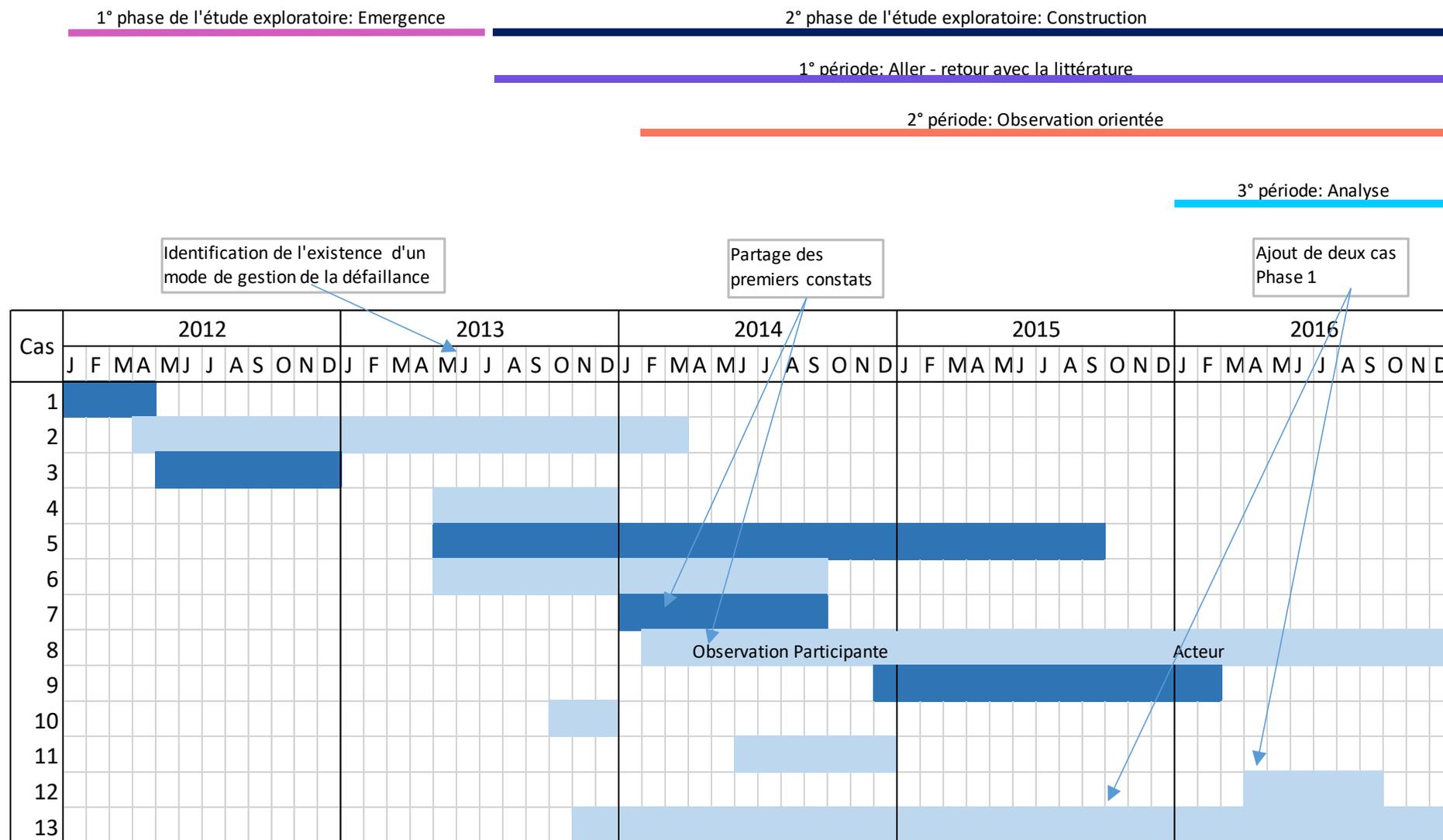
CAS 13

Créée à la fin du 19^e siècle, l'entreprise 13 distribue des articles de maroquinerie moyen haut de gamme. Elle est dirigée par la troisième génération qui a repris l'entreprise il y a 20 ans. Précurseur dans le système de vente avec le développement de la vente à distance depuis les années 95, l'enseigne a poursuivi son développement tout en s'adaptant régulièrement au contexte environnant. Elle a ainsi développé un réseau de distribution multi-canal et dispose d'une offre très étendue permettant d'atteindre une clientèle diversifiée et internationale. Elle dispose par ailleurs d'outils de gestion sophistiqués permettant un pilotage en temps réel de l'activité. Avec une trentaine de collaborateurs, elle enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 6 M€ en progression, dans un marché concurrentiel.

Notre échantillon final nous permet de disposer de treize cas afin de conduire nos analyses.

Élément central de notre recherche, nous avons schématisé la chronologie de notre étude (Figure 5). Avec cette construction progressive de notre cadre d'analyse, nous avons fait le choix de présenter les cas en les numérotant, afin de donner une indication sur le degré d'avancement de notre recherche et donc sur notre niveau de compréhension du phénomène observé.

Figure 5 : Chronologie de la recherche empirique



2.2 Démarche de recherche

Notre recherche a réellement émergé du terrain. Pour nos quatre premiers cas, nous ne disposions pas d'une hypothèse à tester sur le terrain. Cette hypothèse a véritablement émergé lors des trois cas suivants. Nous disposions alors de deux variables inductives explicatives : la « gestion collective » et le « mode d'animation du redressement » et d'une variable de contrôle : les « actions engagées par le dirigeant ». La rareté des écrits disponibles sur le redressement de la PME inscrite dans une trajectoire de défaillance et sur le rôle du dirigeant, a constitué un obstacle important quant à l'utilisation de méthodes hypothético-déductives. En effet, ces méthodes présupposent la disponibilité d'un ensemble suffisant de recherches antérieures sur le sujet soulevé, afin d'élaborer des hypothèses pertinentes, bien fondées et correctement préparées pour une étude déductive. Si tel était le cas concernant la variable relative aux « Actions », ce n'était pas le cas pour les variables « gestion collective » et « mode d'animation ». Après avoir un temps envisagé une méthode de type hypothético-déductive, nous nous sommes finalement inspirés en partie de la démarche de recherche fondée sur les principes de la Grounded Theory (Glaser et Strauss, 1968, Strauss, 1987) dont un des postulats majeurs consiste à s'affranchir de tout cadre d'analyse de référence, avant de collecter ses données et de les analyser.

Cette méthode invite le chercheur à ignorer la littérature relative au cadre de la recherche pour voir émerger des idées non contaminées, en adoptant notamment le point de vue des acteurs sociaux. La théorie ancrée ou enracinée nécessite une démarche spécifique qui impose une méthodologie adaptée (tableau 17). La théorie se construit ainsi sur les faits en provenance du terrain et nécessite d'une part, des mécanismes réguliers de validation empirique des savoirs produits et d'autre part, l'usage d'une analyse comparative afin d'accroître de son pouvoir explicatif.

Tableau 17 : Démarche de recherche de la Théorie Enracinée

(Extrait de Méthodes de recherche en management Thiétart et coll, 2007 p 147)

Démarche	Théorie Enracinée (Grounded Theory)
Objectif principal de la démarche	Elaborer une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de régularités
Mise en œuvre de la démarche	Etude de cas multiples
Collecte des données	Processus itératif avec des allers-retours entre les données, les analyses et les théories Méthodes utilisées : entretiens ainsi que tout autre type de méthode, notamment exploitation de sources documentaires, observation.
Analyse	Analyse qualitative et utilisation d'analyses quantitatives de manière complémentaire
Références	Glaser et Strauss (1967) Strauss et Corbin (1994, 1998)

Si notre recherche respecte le postulat de départ de la Grounded Theory, nous avons dû nous en éloigner dans la phase d'analyse car le nombre de données collectées était trop conséquent. Nous souhaitons par ailleurs analyser en profondeur chacun de nos cas. Or, en retenant treize cas, les principes de codage proposés par Glaser et Strauss ne nous ont pas semblé réalisables dans le cadre d'une thèse. Ainsi, nous avons adopté une perspective intermédiaire entre les principes de la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1968) et l'étude de cas multiples de Eisenhardt (1989), qui permet de renforcer la validité d'une recherche qualitative.

2.3 Validité et fiabilité de la recherche

Compte tenu de notre positionnement, du contexte de notre recherche et de la démarche retenue, nous avons été confrontés au risque majeur de subjectivité de notre recherche. C'est pourquoi, nous avons cherché à procéder aux tests appropriés s'assurant de la validité et de la fiabilité de la recherche (Thiéart et al., 2007, p263)

La validité de construit, qui justifie que les mesures opérationnelles utilisées conviennent aux concepts étudiés, s'est posée notamment, lorsque nous avons cherché à opérationnaliser la trajectoire de défaillance. Nous avons donc suivi les recommandations émises par Yin (1990) et Miles et Huberman (2003) qui proposent plusieurs solutions pour renforcer la validité du construit. Ils recommandent d'utiliser plusieurs sources de données différentes, d'établir une « chaîne d'évidences » à l'appui de laquelle un résultat observé peut être confirmé et enfin de faire valider le cas par des acteurs clés.

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, nous avons tout d'abord collecté nos données selon deux positionnements : en tant qu'acteur intervenant comme conseil de la direction, puis dans le cadre d'une observation participante. Lorsque le phénomène des configurations de gestion de la défaillance a émergé lors de la première phase (pour laquelle nous nous étions positionnés uniquement en tant qu'« Acteur »), nous avons recherché des cas en « observation participante ». Nous avons ensuite alterné cas en tant qu'« Acteur » et cas en « Observation Participante » jusqu'à saturation des données et des résultats d'analyse (Tableau 18).

Afin de nous assurer de la fiabilité de la recherche, qui consiste à établir et vérifier que les différentes opérations de la recherche pourront être réitérées en produisant les mêmes résultats, nous avons prédéfini un protocole de conduite des cas visant à préserver la neutralité du chercheur, que nous décrivons avec précision dans la section suivante (3.2)

Nous avons également cherché à contrôler l'influence de nos résultats sur notre terrain et nous avons cessé de collecter nos informations lorsque nous sommes arrivés à saturation des configurations identifiées lors de notre phase d'observation orientée. En effet, compte tenu des enjeux liés au redressement des entreprises observées, la tentation était forte d'orienter le dirigeant à utiliser la configuration de gestion de la trajectoire de défaillance qui nous semblait la plus optimale. Nous avons néanmoins décidé de partager nos premiers résultats avec 2 entreprises qui avaient spontanément adopté cette

configuration dans une volonté d'échanges autour du sujet. Cela nous a permis de disposer d'une autre perspective d'analyse, venant conforter nos résultats exploratoires. Nous nous sommes ensuite attachés à la validité interne de notre recherche qui établit un rapport causal par lequel certaines conditions mènent à d'autres conditions. Nous avons procédé à une triangulation des sources de données (entretiens avec les dirigeants et les autres membres de l'équipe dirigeante, analyse des comptes financiers, recherches documentaires) destinée à accroître la qualité du recueil des données et des inférences effectuées (tableau 18). Le diagnostic financier et stratégique mené pour chaque cas (qui faisait partie de notre mission en tant qu'acteur) nous a fourni une connaissance approfondie des situations étudiées, ce qui nous a permis de disposer d'une bonne capacité de discernement (Koenig, 2005).

Tableau 18 : Profil de collecte et sources des données collectées

N° Cas	Mode de collecte	Durée en mois collecte temps réel	Données primaires	Données secondaires financières	Données secondaires non financières
1	AC	4	Réunions travail dirigeant, conseils Réunions actionnaires Echanges conseils	Bilans 3 exercices Prévisionnel financier	Articles de presse Site internet Etudes de marché Projet stratégique PV CA et AG
2	AC	24	Réunions travail dirigeant et comité de direction Réunions actionnaires Echanges conseils	Bilans 3 exercices Situations intermédiaires Prévisionnel financier	Articles de presse Site internet, Plaquettes Etudes de marché Projet stratégique
3	AC	8	Réunions travail dirigeant, conseils Echanges conseils	Bilans 3 exercices Situations intermédiaires Prévisionnel financier	Articles de presse Site internet, Plaquettes Etudes de marché Projet stratégique
4	AC	8	Réunions travail dirigeant, conseils Echanges conseils	Bilans 3 exercices Prévisionnel financier	Articles de presse Projet stratégique
5	AC	17	Réunions travail dirigeant, conseils Echanges conseils	Bilans 1 exercice Prévisionnel financier	Articles de presse Projet stratégique
6	AC	17	Réunions travail dirigeant Echanges conseils	Bilans 2 exercices Prévisionnel trésorerie Comptes rendus Tribunal de commerce	Plaquette présentation Etudes de marché
7	AC	9	Réunions travail dirigeant Echanges conseils	Bilans 3 exercices Plan de continuation Prévisionnel financier	Articles de presse Site internet, Plaquettes Etudes de marché Projet stratégique
8	OP/AC	12 / 36	Réunions travail dirigeant, comité de direction, conseils Echanges conseils	Bilans 3 exercices Situations intermédiaires Prévisionnels financiers Comptes rendus Tribunal de commerce Plan de continuation	Articles de presse Site internet, Plaquettes Etudes de marché Projet stratégique
9	AC	12	Réunions travail dirigeant, collaborateurs	Bilans 3 exercices Plan de continuation Prévisionnel financier	Articles de presse Site internet, Plaquettes Etudes de marché Projet stratégique
10	OP	3	Réunions dirigeant, collaborateurs	Bilans 3 exercices Situations intermédiaires Prévisionnel financier	Articles de presse Site internet, Plaquettes Projet stratégique

N° Cas	Mode de collecte	Durée en mois collecte temps réel	Données primaires	Données secondaires financières	Données secondaires non financières
11	OP	6	Réunions dirigeant, conseils	Bilans 2 exercices Plan de reprise Prévisionnel financier	Articles de presse Plaquettes Projet stratégique
12	OP	6	Réunions dirigeant, conseils	Bilans 3 exercices Situations intermédiaires Prévisionnel financier	Articles de presse Site internet, Plaquettes Projet stratégique
13	AC	36	Réunions travail dirigeant, conseils Echanges conseils	Bilans 3 exercices Situations intermédiaires Prévisionnel financier	Articles de presse Site internet, plaquettes Etudes de marché Projet stratégique

AC = Acteur – OP = Observation Participante

Nous avons ensuite procédé à une analyse inter-cas en mobilisant la méthode « des différences » (Yin, 2003 ; Miles et Huberman, 2003) qui consiste à examiner les différences entre les résultats obtenus et établir des contrastes et des comparaisons entre les résultats. La réplication inter-cas permet d'améliorer la fiabilité des analyses (Langley et al, 2013).

Enfin, la validité externe, qui examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche a été réalisée au travers d'entretiens confirmatoires et d'échanges informels réalisés auprès de 12 autres conseils accompagnant huit de nos cas et habitués à l'accompagnement des entreprises en défaillance (tableau 19). Ces entretiens nous ont permis de conforter certains de nos résultats, mais ils ont surtout introduit un élément modérateur, dans la mesure où nous avons relevé qu'il existe une influence du mode de fonctionnement du conseil sur le mode de fonctionnement du dirigeant.

Tableau 19 : Liste des conseils interrogés par cas étudié

Cas	Fonctions des conseils interrogés			
	Juriste	Comptable	Conseil stratégique	Structure institutionnelle
1	X	X		
2	-			
3	X			
4				X
5				X
6	X			
7			X	X
8	-			
9	-			
10	-			
11				X (2)
12			X	X
13	-			

3 Collecte des données

Le contexte de notre recherche est à l'origine d'une collecte de données adaptée à l'étude du redressement. Nous précisons dans les paragraphes suivants les démarches pratiques de contact avec les entreprises, qui ont évolué tout au long de la collecte de nos données. Cette évolution nous a amené à adopter deux types de positionnements qui ont nécessité deux méthodes de recueil de données. La nature des données collectées est ensuite organisée selon les thématiques de contexte, contenu et processus.

3.1 Démarches pratiques de contact des entreprises

Notre statut de professionnel, spécialisé dans la recherche de financement nous a facilité les entrées en relation avec des PME, puisque la démarche de premier contact a toujours été initiée par les chefs d'entreprise, qui nous ont contactés par le biais de leur réseau (structures institutionnelles d'accompagnement d'entreprise, juristes, comptables...). Leur souhait était d'être accompagné afin de faciliter la recherche de financements nouveaux ou de solutions leur permettant de dégager de nouvelles marges de manœuvre en termes de trésorerie. Sur les 11 entreprises de notre premier échantillon, 7 entreprises souhaitaient trouver des solutions financières ou financer leur nouveau projet de développement, 4 entreprises avaient sollicité leur réseau pour bénéficier d'une expertise collective afin de faire face à des difficultés.

3.2 Une collecte des données selon deux positionnements distincts

Afin de nous assurer de la fiabilité de nos données, nous avons collecté nos données selon deux positionnements. Nous sommes intervenus dans un premier temps en tant que conseil auprès de la direction et en acteur du redressement d'entreprises inscrites dans une trajectoire de défaillance. Si ce positionnement privilégié permet de collecter de nombreuses données, rarement exploitées par la littérature et très confidentielles, il peut amener néanmoins, un biais d'interprétation dans la mesure où le chercheur est également à l'origine des solutions apportées et contribue pleinement au processus de redressement. C'est pourquoi, dès que nous avons réalisé nos premiers constats, et que le phénomène des configurations de gestion de la défaillance a émergé lors de la première phase (pour laquelle nous nous étions positionnés uniquement en tant qu'« Acteur »), nous avons modifié notre mode de collecte en privilégiant une posture d'observateur participant qui nous permettait de tester nos idées et d'observer les équipes dirigeantes, et nous avons recherché des cas en « Observation Participante ». Nous avons ensuite alterné cas en tant qu'« Acteur » (AC) et ceux pour lesquels nous étions « Observateur Participant » (OP) (Tableau 1) jusqu'à saturation des données et des résultats d'analyse.

Au total, pour 8 cas, notre collecte a été réalisée en tant qu'acteur et pour 4 cas, notre collecte a été réalisée en observation participante. Dans 1 cas, nous avons démarré notre

collecte dans une position d'observation participante, puis nous sommes devenus acteur. La période de collecte moyenne des données a été de 8 mois pour la catégorie « OP » et de 18 mois pour la catégorie « AC ». Deux cas ont fait l'objet d'une durée d'observation plus longue (24 mois et 36 mois).

Nos données ont été collectées lors d'entretiens et de réunions de travail avec les dirigeants, de participations aux réunions et d'échanges avec les différents intervenants de l'équipe dédiée au redressement (avocats, expert-comptable, consultants...). Nous avons utilisé des formats identiques de prises de notes (encadré 4 et 5) afin de bénéficier d'une meilleure comparaison (Miles et Huberman, 2003 ; Silverman, 2001). Pour chaque entreprise analysée en tant qu'« Acteur », nous avons passé entre 20 et 25 heures en entretien avec chaque dirigeant alors que pour les cas collectés en « Observation Participante », la durée totale des entretiens avec le dirigeant est comprise entre 3 et 10 heures pour chaque entreprise.

Encadré 4 : Trame de compte rendu du premier rendez-vous

« Rendez-vous de cadrage »

OBJET : Rendez-vous de Cadrage

ORDRE DU JOUR

- Présentation de la situation
- Identification des attentes

CONTENU DES ECHANGES

-

PROCHAINES ECHEANCES

-

PLANIFICATION ET SUIVI DES ACTIONS A CONDUIRE

QUOI	QUI	QUAND	SUIVI DES ACTIONS

PROCHAIN RDV DE TRAVAIL

Encadré 5 : Trame de compte rendu du premier rendez-vous de travail

OBJET : 1^{er} Rendez-vous de travail

ORDRE DU JOUR

- Transmission des documents comptables
- Validation du diagnostic
- Historique détaillé de l'entreprise
- Présentation du contexte : marché et concurrence
- Présentation de l'offre et de la clientèle

CONTENU DES ECHANGES

-
-

ACTIONS A MENER POUR LE PROCHAIN RDV

QUOI	QUI	QUAND

PROCHAIN RDV DE TRAVAIL

Pièces Jointes

-
-

Nous avons également défini un protocole de collecte des cas visant à préserver la neutralité du chercheur. Nous avons ainsi adopté deux processus de collecte différents :

un processus identique pour tous les cas dont les données ont été collectées en tant qu'« Acteur » et un second processus correspondant aux entreprises dans lesquelles nous avons collecté les données par « Observation Participante ».

3.2.1 Méthode de recueil des données collectées en tant qu'« Acteur »

Notre méthode de recueil des données est fondée sur un protocole rigoureux qui nous permet de justifier du caractère scientifique de la démarche dès la phase d'émergence de cette étude exploratoire alors même que la recherche n'a débuté que plus tardivement, soit lorsque nous avons pris conscience du phénomène à l'origine de notre sujet de recherche. Nous avons respecté systématiquement pour chaque cas dont les données ont été collectées en tant qu'« Acteur », les étapes suivantes : une première étude de données secondaires, en amont d'un premier entretien ouvert, puis une alternance d'entretiens semi-directifs visant à situer l'entreprise dans son contexte et comprendre son fonctionnement interne. Ces entretiens ont été complétés d'échanges téléphoniques réguliers et l'analyse de données secondaires a donné lieu à la production d'écrits et d'interprétations validés par le dirigeant. Chaque entretien a fait l'objet de prises de notes qui ont ensuite été intégrées à une présentation globale de l'entreprise validée par le dirigeant.

Nous avons également complété nos prises de notes de remarques personnelles qui ont été utiles lorsque le phénomène d'une gestion différenciée de la trajectoire de la défaillance par le dirigeant est apparu. En complément des échanges avec le(s) dirigeant(s), nous avons également collecté des informations auprès des intervenants internes ou externes à l'entreprise et impliqués dans la trajectoire de défaillance : directeur général, directeur financier, comptable, commissaire aux comptes, banquier, avocat Nous souhaitons également préciser que la méthode de recueil des données met au centre l'entreprise et non pas le dirigeant que nous considérons comme un vecteur d'information privilégié.

Notre protocole de recueil de données est détaillé ci-après :

Avant le premier entretien avec le dirigeant, un premier niveau de recherche est réalisé sur des données secondaires. Cette étape préalable d'une durée moyenne de 1h à 2h nous permet de nous familiariser avec l'entreprise. Sur la base du nom de l'entreprise et de son dirigeant, nous avons procédé à des recherches auprès des sites

recensant les données légales (secteur d'activité, actionnariat, capital social...), du site internet de l'entreprise concernée lorsqu'il existe, des articles de presse...

Ce premier niveau d'information nous donne quelques indications sommaires sur l'entreprise, son contexte et améliore notre niveau de compréhension des attentes et besoins du dirigeant lors de ce premier rendez-vous.

L'objectif du premier entretien avec le dirigeant vise à dresser un rapide historique de sa situation, la présentation de son entreprise, les grandes lignes de son projet et surtout la formalisation de ses attentes par rapport à notre intervention. D'une durée moyenne de 2 heures, ce premier entretien revêt une importance capitale dans cette étude exploratoire sur la défaillance, car il faut rappeler que notre fonction vise à accompagner le financement des projets d'entreprise, ce qui signifie l'identification de sources de financement possibles et la recherche de partenaires financiers.

C'est notamment ce premier entretien qui justifie notre choix de méthodologie de recherche basé sur la Grounded Theory. Il reste totalement ouvert afin de collecter les informations selon la vision du dirigeant et des éléments déterminants de la situation à ses yeux. Nous verrons ensuite dans le détail des études de cas, que la formulation employée par le dirigeant dans la présentation de son projet reste essentielle car le dirigeant a spontanément tendance à évoquer son projet d'entreprise en termes de développement (« *les difficultés sont derrière nous* », « *les banques ne comprennent pas notre activité* » ...) plutôt que de défaillance.

A l'issue de ce premier entretien, l'étape suivante vise à réaliser un état des lieux tout d'abord financier, afin de confronter notre premier entretien avec la réalité des chiffres. Ce diagnostic financier nous permet d'identifier les marges de manœuvres existantes afin de vérifier la faisabilité opérationnelle et financière du projet présenté lors du premier entretien et surtout nous éclairer sur la réalité financière et économique dans une volonté d'analyse contradictoire avec la description faite par le dirigeant.

Cette analyse est présentée au dirigeant lors d'un entretien semi-directif d'une durée de 3 heures destiné à recueillir les informations nécessaires à dresser un état des lieux approfondi de la situation (Encadré 6) et lors duquel les données suivantes sont collectées : l'historique détaillé de l'entreprise, l'offre, la clientèle, l'activité, la concurrence, l'organisation juridique, l'organigramme.

Encadré 6 : Guide d'analyse stratégique et financière

PARTIE 1***Historique***

Dates clés depuis la création de l'entreprise
Evènements marquants, grands projets
Evolution de l'activité, du capital et des actionnaires, du Chiffre d'Affaires, de l'effectif

Organisation juridique

Organigramme juridique
Forme juridique
Montant et structure du capital
Liens capitalistiques et % de détention
Actionnaires
Gouvernance (comité stratégique, board scientifique...)

Marché

Organisation géographique
Réglementation
Technologie
Dépendance du marché
Taille et tendances du marché

Concurrence

Intensité concurrentielle et organisation de la concurrence
Caractéristiques de la concurrence directe et indirecte
Géographie
Taille
Profil
Axes et facteurs de différenciation

Activité

Nature de l'activité (négoce, production, service)
Description détaillée des produits et des services
Présentation de l'offre
Modèle économique
Facteurs de différenciation
Marchés cibles et groupe clients
Structure de la clientèle, structure des fournisseurs, niveau de dépendance

PARTIE 2***Marketing et développement***

Politique de prix, distribution, assortiment
Approche commerciale
Partenariats et prescripteurs
Politique de communication

Moyens humains

Organigramme interne
Personnes clés
Equipe externalisée
Fonctions, Moyenne d'âge, Ancienneté, Turn over

Moyens matériels

Site, chaine de production...
Capacités de production
Vétusté de l'outil de production

Moyens immatériels

Valorisation des actifs incorporels : Droit au bail, fonds de commerce, R&D...
Brevets et R&D
Protection de la marque

Performances financières

Analyse de chaque entité juridique du groupe
Analyse consolidée du groupe
Evolution et structure du Chiffre d'affaires
Rentabilité d'exploitation, rentabilité globale
Structure financière et solvabilité
Endettement et capacité de remboursement
Liquidité

La mise en forme de ces éléments est ensuite validée lors de trois entretiens semi-directifs d'une durée de 3 à 4 heures durant lequel les dirigeants sont parfois accompagnés de leurs équipes opérationnelles ou de personnes composant leur noyau stratégique. Ces entretiens sont destinés à identifier les relais de croissance du projet stratégique, planifier le projet de développement, calibrer les besoins matériels,

humains et financiers dans une volonté de chiffrage du projet et d'identification des ressources financières.

Au final, nous avons passé pour chaque entreprise analysée en position d'« Acteur », entre 20 et 25 heures en entretien avec le dirigeant.

A l'appui d'entretiens semi-directifs avec le dirigeant (et/ou ses équipes opérationnelles, son noyau stratégique) et de données secondaires (éléments financiers, données sur le secteur d'activité fournies par le dirigeant et collectées via les fédérations ou sites spécialisés), nous avons réalisé une présentation qui a fait l'objet d'une validation par le dirigeant. Cette présentation porte sur des éléments internes à l'entreprise (historique, organisation juridique, mode de gouvernance, organisation humaine, performance financière), de son contexte (tendances de marché, concurrence, réglementation), des difficultés rencontrées et des solutions mises en place et restant à mettre en œuvre.

Tout au long de cette étape de compréhension partagée de l'entreprise, nous avons observé le dirigeant subir la situation ou chercher, construire et mettre en œuvre des solutions de redressement de son entreprise en relation avec les différents acteurs. Nous avons assisté à ces rencontres ou échangé régulièrement sur les avancées pour trouver des solutions. Ces données ont fait l'objet de prise de notes libres lors de la phase 1 et orientées lors de la phase 3 de l'étude exploratoire, toujours complétées de nos propres impressions.

3.2.2 Méthode de recueil des données collectées en « observation participante »

Quatre entreprises ont fait l'objet d'une collecte de données par « observation participante » après que les dirigeants de ces entreprises aient sollicité leur réseau (associations ou structures d'accompagnement de PME) et évoqué leurs difficultés. Ces structures d'accompagnement leur ont proposé de réunir plusieurs spécialistes (autres dirigeants ou conseils) dans le cadre de séances collectives, afin de travailler sur des solutions de redressement envisageables. Cette nouvelle position du chercheur nous a permis d'intervenir avec plus de recul, en ayant les hypothèses de notre recherche, ce qui vient renforcer la validité de notre recherche.

Bien que nos étapes de collecte de données en « observation participante » soient plus limitées que pour nos cas suivis en tant qu'« Acteur », nous avons respecté les

étapes suivantes : une première étude de données secondaires en amont d'une à trois réunions collectives, complétées d'échanges téléphoniques et de mails avec le dirigeant et/ ou les différents participants aux séances collectives.

Notre protocole de recueil de données est détaillé ci-après :

Avant la première réunion collective, un premier niveau de recherche est réalisé sur des données secondaires : liasses fiscales, tableaux de bord (lorsqu'ils existent), site internet de l'entreprise, articles de presse.... Cette étape préalable d'une durée moyenne de 2h à 3h vise tout d'abord à réaliser un état des lieux financier, afin d'identifier le niveau des difficultés financières et les marges de manœuvres existantes. Lors des réunions collectives, où parfois plusieurs experts sont conviés, nous avons organisé nos notes autour du comportement managérial du dirigeant, puisque le phénomène des configurations de gestion de la trajectoire avait émergé durant la première phase de notre recherche. Nous avons ainsi relevé les actions déjà menées pour redresser l'entreprise, et cherché à déterminer si le dirigeant était proactif dans la gestion du redressement de sa société, par le mode d'animation de ces séances collectives et les actions ultérieures.

A l'issue des réunions collectives, des échanges de mails et conversations téléphoniques avec le dirigeant et/ou certains experts ont permis de compléter nos données.

3.3 Nature des données collectées

Des recherches sur le changement, utiles pour la théorie et la pratique doivent explorer à la fois les contextes, les contenus et les processus, ainsi que leurs interactions au cours du temps (Pettigrew et al., 2001). Nous nous sommes donc attachés dans un premier temps à collecter des informations relatives à la fois au contexte de la PME tant interne qu'externe, au contenu des choix stratégiques, organisationnels et financiers pour redresser l'entreprise et au processus de l'entreprise et au processus de décision du dirigeant. Ces éléments ont été obtenus par l'écoute active des dirigeants nous présentant la situation de leur entreprise et de son contexte et par l'étude des données secondaires. Dans certains cas, les dirigeants ont évoqué les éléments de processus associé à la gestion des difficultés rencontrées par l'entreprise.

Les données collectées sont classées en fonction des catégories analytiques de notre cadre théorique de la spirale de défaillance présentée par Crutzen et Van Caillie (2007).

Une première série de données est liée à la défaillance organisationnelle : environnement externe (environnement général et concurrentiel, facteurs accidentels) et position stratégique (valeur des activités, position concurrentielle), environnement managérial (expérience technique, compétence en gestion, personnalité, capacité d'anticipation et d'adaptation, capacité de contrôle, motivations, facteurs personnels) gestion et ressources de l'entreprise (organisation, politique en matière commerciale, innovation et financière). Une seconde série de données est liée à la spirale de la défaillance financière au travers des performances financières et de l'analyse des ratios. En définitive, les données collectées répondent à un double objectif de compréhension de l'entreprise selon les principes de l'analyse stratégique et d'identification des risques de défaillance.

Nous avons collecté des données permettant de situer l'entreprise dans son contexte externe. Le domaine d'activité de l'entreprise permet de positionner cette dernière au sein d'un ou plusieurs marchés. En fonction de la conjoncture, certaines activités peuvent être jugées plus risquées. Une entreprise située sur plusieurs marchés sera jugée moins risquée qu'une entreprise dépendant d'un seul marché, notamment dans un environnement général de crise. Le mode de structuration et l'analyse des différents marchés sur lesquels évolue l'entreprise permettent d'identifier ses perspectives d'évolution, notamment au regard de sa position stratégique et concurrentielle.

Les données permettant d'appréhender la situation interne de la PME concernent l'organisation juridique et les performances financières qui restent indissociables l'une de l'autre si l'on souhaite comprendre la stratégie de l'entreprise et mesurer le risque réel de défaillance de l'entreprise. Souvent, la dénomination d'« entreprise » correspond à l'entité juridique. Or, de plus en plus les PME sont organisées en « groupe », autour d'une organisation juridique instaurant des liens capitalistiques entre une holding et une ou plusieurs sociétés d'exploitation. Cette configuration rend plus difficile la lecture financière et l'identification des risques, dans la mesure où la consolidation comptable n'est pas imposée. Il faut donc impérativement prendre en compte cette notion de groupe qui nous permet d'apprécier correctement le risque financier d'une entreprise.

Dans le cadre de notre étude exploratoire, lorsque nous faisons référence à l'« Entreprise », nous évoquons la notion de groupe d'entreprises et non pas seulement d'entité juridique. En écho à l'organisation juridique, le risque de défaillance lié aux

performances financières d'un groupe d'entreprises ne peut s'apprécier qu'au travers d'une vision consolidée, inexistante au sein des PME organisées en groupe. Pour contourner cette absence d'information comptable consolidée, nous avons réalisé une analyse financière de chaque entité juridique constituant l'entreprise en lien avec l'organisation interne et la gestion opérationnelle de l'entreprise. Nous avons également relevé, lorsqu'elle était disponible, la cotation émise par la Banque de France.

Enfin, nous nous sommes également intéressés aux deux facteurs contingents de la défaillance : l'âge et la taille de l'entreprise. En effet, l'âge de l'entreprise reste un élément indispensable à l'identification des risques puisque statistiquement une entreprise jeune a une probabilité plus élevée de défaillance qu'une entreprise plus âgée. De même, la taille de l'entreprise que l'on peut appréhender au travers du Chiffre d'affaires et de l'effectif constitue un facteur de vulnérabilité ; les entreprises de taille plus modeste étant plus vulnérables.

Nous avons collecté deux types de données relatives au contenu des actions mises en œuvre dans le cadre d'un redressement : d'une part les actions de redressement déjà mises en œuvre par le dirigeant et d'autre part, celles envisagées par le dirigeant et à mettre en œuvre. Si notre recherche s'intéresse principalement aux processus, il est indéniable que le contenu des actions mises en œuvre reste un élément majeur du redressement de l'entreprise susceptible de créer des bifurcations dans la trajectoire de défaillance. C'est pourquoi, dans une volonté de comparaison entre nos cas, nous avons dans un premier temps, identifié le type d'action déjà mise en œuvre par le dirigeant avant notre intervention. Nous avons ensuite identifié le type d'action qu'il souhaitait mettre en œuvre ultérieurement, en organisant ces actions autour d'un « projet stratégique » planifié et chiffré.

« Puisque l'héritage du passé façonne l'avenir naissant » (Pettigrew, 1997), nous avons collecté un ensemble de données qui nous ont permis de retracer l'historique de l'entreprise et la chronologie des événements liée à la défaillance. L'historique de l'entreprise retrace les grandes étapes de la vie de l'entreprise et les événements majeurs en lien avec le contexte, la stratégie et la gestion opérationnelle de l'entreprise. En ce qui concerne les événements liés à la défaillance, ils nous permettent de positionner

l'entreprise dans la trajectoire et la phase de défaillance telle que définie par notre cadre théorique.

4 Présentation de l'échantillon : organisation des données collectées, choix opérés et justification

La constitution de notre échantillon vise à utiliser uniquement des cas théoriquement utiles pour explorer notre objet de recherche (Eisenhardt, 1989). Nous avons donc construit notre échantillon en retenant des entreprises en défaillance dont les dirigeants ont traditionnellement recours à des conseils ou des expertises externes, ce qui constitue une limite de la validité externe dans le cas de dirigeants ne faisant pas appel à des conseils extérieurs. Nous avons également sélectionné des entreprises qui ont à un moment donné, tenté d'infléchir leur trajectoire de défaillance.

Bien que chaque entreprise ait fait l'objet d'une analyse approfondie, nous avons choisi d'organiser la présentation de nos cas autour de variables susceptibles d'avoir un effet sur la trajectoire de défaillance tel que présentée lors de notre revue de littérature. Nous avons également choisi de regrouper les données collectées qui nous ont semblé essentielles à l'analyse autour des 3 notions génériques suivantes : profil de collecte, fiche d'identité de l'entreprise, fiche d'identité du dirigeant.

Au sein de cet échantillon choisi, notre première sélection des cas s'est effectuée sur la base de critères visant à rendre compte du mode de collecte, d'une hétérogénéité des PME et de leurs dirigeants. Les cas sélectionnés a posteriori, ont permis de produire un échantillon le plus hétérogène possible, en sélectionnant nos cas sur la base de critères en lien avec les caractéristiques de l'entreprise et en lien avec les caractéristiques du dirigeant. Notre sélection des cas s'est effectuée sur la base de critères visant à rendre compte d'une hétérogénéité des PME et de leurs dirigeants. Ces critères d'hétérogénéité ont été appliqués à l'entreprise, au(x) dirigeant(s) et à la trajectoire de défaillance (observation d'entreprises à différentes étapes de cette trajectoire).

4.1 Profil des entreprises

Pour présenter le profil de l' « entreprise », nous avons retenu d'une part les données identifiées par la littérature relative à la défaillance et d'autre part des données

descriptives utiles à notre analyse. Les données suivantes ont donc été retenues : l'existence d'une holding et le nombre de sociétés d'exploitation lorsque l'entreprise était organisée sous forme de groupe de sociétés, le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise (chiffre d'affaires et effectif), le mode de gouvernance, le niveau de défaillance. Nous avons dû faire des choix dans les critères à prendre en compte pour définir chaque donnée. Nous justifions ces choix dans les paragraphes suivants.

Notre étude qualitative nous permet de prendre en compte la notion de groupe d'entreprises, ce qui nous permet de réaliser une analyse financière qui ne s'appuie pas uniquement sur l'étude de simples ratios quantitatifs, mais qui prend également en compte les choix d'organisation de l'entreprise, les liens capitalistiques et les principaux flux intra-entreprises. Ainsi, bien que nous ne réalisons pas une consolidation de l'ensemble des entreprises du groupe, nous analysons les ratios de structure financière en intégrant l'ensemble des entités juridiques du groupe. Notre échantillon de 13 entreprises est ainsi composé de 9 cas où la(les) société(s) d'exploitation est (sont) organisée(s) sous une holding. Par ailleurs dans 8 cas il n'existe qu'une seule société d'exploitation ; 5 entreprises étant organisées avec plusieurs sociétés d'exploitation.

Puisque le risque de défaillance est corrélé au secteur d'activité, nous avons regroupé les secteurs d'activité des entreprises en trois catégories afin de prendre en compte les différences d'activité et de structure des différents secteurs. Tout comme Van Wymeersch et Lona (2000), nous avons préféré retenir la distinction d'après leur profil financier que leur code NAF. L'activité production (5 cas) a été retenue lorsque la majeure partie du chiffre d'affaires de l'entreprise concerne la transformation interne, c'est-à-dire qu'elle possède une chaîne de production. L'activité services (5 cas) a été retenue lorsque l'entreprise réalise la majeure partie de son Chiffre d'Affaires par la prestation de service ou la mise à disposition de personnel. Enfin, l'activité négoce (3 cas) a été retenue lorsque l'entreprise réalise la majeure partie de son Chiffre d'Affaires par la revente de marchandises (ou l'externalisation totale du processus de fabrication). Nous avons également distingué les entreprises évoluant sur un secteur « Traditionnel » (11), des entreprises évoluant sur un secteur « Innovant » (2).

Le risque de défaillance est corrélé à l'âge de l'entreprise (Blazy et Combier, 1997). Trois grandes phases sont mises en évidence dans la littérature (Van Caillie, 2001 ;

Crutzen et Van Caillie, 2009 p 117). 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. 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 ? 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 ou 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.

L'âge de l'entreprise peut sembler être une variable aisée à collecter. En effet, il suffit de relever la date d'immatriculation de l'entité juridique de notre échantillon. Pourtant, une majorité d'entreprises de notre échantillon (10) a fait l'objet d'une reprise. L'âge de l'entreprise doit alors être distingué selon que l'entreprise a été créée ex nihilo ou a fait l'objet d'une reprise. En effet, dans ce cas l'opération de reprise peut s'effectuer soit par cession des titres de la société existante et dans ce cas précis, l'entité juridique initiale est conservée, soit par cession partielle (cession de certains éléments d'actif tel que la marque, le matériel, la clientèle ou les stocks et dans certains cas transfert d'une partie de l'effectif). Dès lors, il devient plus complexe d'appréhender l'âge de l'entreprise au sens d' « organisation » et non pas seulement au sens d' « entité juridique ».

Nous nous sommes donc interrogés sur la pertinence de retenir la date de reprise ou de création du site d'exploitation et nous avons opté pour la seconde solution. En effet, bien que juridiquement nouvelle et considérée financièrement comme tel, l'entreprise qui rachète les actifs et reprend les effectifs ne possède pas les mêmes caractéristiques organisationnelles qu'une entreprise créée ex nihilo, qui doit développer sa propre organisation, inventer ses procédures ou construire sa propre culture d'entreprise. C'est pourquoi, que l'entreprise ait fait l'objet d'un rachat des actifs ou des titres, nous avons retenu la date de création de l'entreprise d'origine. Nous précisons néanmoins si l'entreprise a fait l'objet d'une « création », d'une « reprise des titres » ou d'une « reprise partielle ». Par ailleurs, dans les cas où l'entreprise est organisée sous forme de groupe de sociétés, nous avons défini l'âge de l'entreprise par rapport à la date d'immatriculation de l'entité juridique la plus ancienne.

L'âge moyen des entreprises de notre échantillon est de 35 ans : 2 entreprises ont moins de 5 ans d'existence, une entreprise entre 5 et 10 ans et 10 entreprises ont plus de 10 ans d'existence.

Le risque de défaillance est également corrélé à la taille de l'entreprise (Blazy et Combier, 1997). Les entreprises de taille modeste sont ainsi davantage exposées au risque de défaillance. Traditionnellement, la taille d'une entreprise s'apprécie au regard de deux indicateurs que sont le Chiffre d'Affaires et l'effectif. Les entreprises de notre échantillon sont réparties de façon homogène en trois groupes de Chiffre d'Affaires (moins de 1 M€ : 4 entreprises ; de 1 à 10 M€ : 4 entreprises ; plus de 10 M€ : 5 entreprises) et d'effectif (moins de 10 salariés : 3 entreprises ; de 11 à 49 salariés : 6 entreprises ; plus de 50 salariés : 4 entreprises).

La gouvernance constitue un élément important de la gestion d'entreprise et des conditions de sa survie (Fama et Jensen, 1983), car elle influence la marge de manœuvre du dirigeant en cas de défaillance (Pochet, 2001). En effet, la présence d'actionnaires dans une société amène un certain nombre de contraintes supplémentaires pour le propriétaire-dirigeant, qui doit faire valider ses choix stratégiques et argumenter ses décisions en amont, lors de conseils d'administration ou d'assemblées générale. En fonction de leurs propres intérêts, les actionnaires pourront soit empêcher ou contraindre le dirigeant à mener certaines actions. C'est pourquoi nous précisons la forme d'actionnariat : dirigeant (lorsque les dirigeants possèdent l'intégralité ou la quasi intégralité des parts de l'entreprise), actionnariat familial (lorsque les dirigeants et leur famille élargie possèdent l'intégralité ou la quasi intégralité des parts de l'entreprise), investisseur financier (lorsque une société de capital investissement ou des Business Angels sont présents au capital de l'Entreprise), investisseur industriel (lorsqu'un actionnaire appartenant au même secteur d'activité intervient dans le capital de l'Entreprise).

Plusieurs travaux ont mis en évidence, que les entreprises qui entraient dans une trajectoire de défaillance ne comportaient pas toutes le même profil. En mettant en perspective des éléments de contexte, les caractéristiques des entreprises et de leurs dirigeants, des profils d'entreprises défaillantes ont pu être déterminés (Argenti, 1976 ; Malécot, 1981 ; Thornhill et Amit, 2003 ; Ooghe et De Prijcker, 2006). C'est pourquoi,

nous avons également retenu un critère lié au profil de défaillance, Nous avons en effet souhaité nous assurer que les cas que nous avons sélectionnés n'appartenaient pas tous au même profil de défaillance, ce qui aurait constitué un biais non négligeable pour nos résultats. Nous souhaitons également vérifier l'existence d'une corrélation entre le profil de défaillance et la capacité à infléchir la trajectoire. Crutzen et Van Caillie, (2009) s'intéressent plus spécifiquement aux petites et micro -entreprises et définissent sept profils d'entreprises défaillantes. Les deux premiers profils sont qualifiés de « dominants » et les suivants constituent des profils « mineurs ».

Tableau 20 : Profils des entreprises défailtantes

Source : Crutzen et Van Caillie, 2009

Type de profil	Description
<p>Profil 1. Les entreprises en difficulté à la suite d'un ou plusieurs chocs externes</p>	<p>Deux types de chocs externes peuvent être distingués.</p> <p>D'une part, les chocs provenant de l'environnement concurrentiel de l'entreprise : 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, par exemple.</p> <p>D'autre part, les chocs provenant de l'environnement macroéconomique de l'entreprise : un bouleversement technologique, une pression politique ou un changement de mode, par exemple.</p>
<p>Profil 2. Les entreprises avec des performances médiocres depuis leur création</p>	<p>Trois catégories :</p> <p>La première catégorie rassemble les entreprises créées à partir d'un mauvais diagnostic de départ par des personnes manquant de capacité d'anticipation et de capacité d'analyse de l'environnement de la (future) entreprise. Ainsi, le plan d'affaires sur lequel est fondée la nouvelle société est inapproprié et une ou plusieurs des lacunes suivantes peuvent être détectées : créativité insuffisante conduisant à un projet manquant d'originalité et de potentiel, ressources insuffisantes ou inadaptées pour faire démarrer l'entreprise (sous-capitalisation, ressources humaines insuffisantes ou trop importantes, par exemple), localisation inadaptée, rentrées surestimées, etc.</p>
	<p>La deuxième catégorie concerne 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. La gestion commerciale de l'entreprise est souvent satisfaisante mais des lacunes importantes sont constatées en matière de gestion financière (gestion de la trésorerie et calcul des prix de revient, notamment), gestion comptable et gestion administrative. Par ailleurs, dans ces entreprises, les responsables sont généralement incapables de contrôler leur entreprise et d'anticiper son évolution</p>

Type de profil	Description
	future ainsi que celle de son environnement.
	La troisième catégorie regroupe les entreprises créées par des personnes compétentes mais inexpérimentées. Ces dirigeants, par manque d'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise ou en gestion d'entreprise, ont commis des « erreurs de jeunesse », par exemple un mauvais choix en termes de partenaires ou une mauvaise gestion de la trésorerie de l'entreprise. En règle générale, ce deuxième profil concerne des entreprises reconnues en difficulté lorsqu'elles sont relativement jeunes.
Profil 3. Les entreprises en difficulté à la suite de la mauvaise gestion de leur croissance	<p>Entreprises au sein desquelles la question de la croissance a été mal gérée. À la suite de 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.</p> <p>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.</p> <p>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 à la suite 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.</p>
Profil 4. Les entreprises qui s'éteignent petit à petit à la suite du manque de dynamisme et de la perte de motivation de leurs membres	<p>Entreprises relativement âgées (plus de 15 ans), qui survivent depuis des années et qui connaissent des difficultés car leurs membres se reposent sur leurs acquis. Une sorte d'inertie s'est installée dans la société : établissement de procédures rigides, pas de remise en question des stratégies précédentes, etc.</p> <p>On relève notamment un manque de dynamisme au plan commercial, un manque de précision au regard de la gestion financière ainsi qu'un manque de contrôle dans l'organisation des activités de la société.</p>

Type de profil	Description
Profil 5. Les entreprises en difficulté à la suite de problèmes personnels	Entreprises en difficulté à la suite de 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 à la suite d'une maladie ou de problèmes personnels tel un divorce et personne n'est en mesure de le remplacer pendant cette période.
Profil 6. Les entreprises en difficulté car les intérêts (personnels ou professionnels) des dirigeants divergent des intérêts de la société	<p>Entreprises dirigées par des personnes qui cherchent (à travers cette entreprise) à satisfaire 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.</p> <p>Deux cas peuvent être distingués.</p> <p>Les 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 par un compte courant important à l'actif ou par des rémunérations élevées alors que l'activité de l'entreprise ne le permet pas).</p>
	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
Profil 7. Les entreprises en difficulté à la suite d'une mauvaise gestion de leur transmission	<p>Deux cas peuvent être distingués.</p> <p>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.</p>
	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 (p. ex., bilans retravaillés) par les dirigeants précédents (escroquerie).

Notre échantillon ne recouvre pas l'entièreté des profils présentés. Il est constitué principalement par des entreprises de profil dominant (profil 1 et 2), puisque 8 entreprises sont en difficulté à la suite d'un ou plusieurs chocs externes et 3 entreprises rencontrent des performances médiocres depuis leur création. Une entreprise est en difficulté à la suite de problèmes personnels de son dirigeant (profil 5) et une entreprise est en difficulté à la suite d'une mauvaise gestion de sa transmission (profil 7).

Tableau 21 : Présentation synoptique des cas – Profil des entreprises

Cas	<i>Profil des entreprises</i>							
	N°	Groupe de sociétés	Nombre société d'exploitation	Activité	Catégorie d'activité	Age site d'exploitation	Chiffre d'Affaires en M€	Effectif
1	oui	4	Négoce	Traditionnelle	5	4	17	2
2	oui	5	Services	Traditionnelle	20	10	130	1
3	oui	2	Services	Traditionnelle	25	12	16	1
4	non	1	Services	Innovation	6	0,6	6	2
5	non	1	Services	Traditionnelle	15	0,6	7	5
6	non	1	Production	Traditionnelle	26	1	9	7
7	oui	1	Services	Innovation	15	1	14	1
8	oui	1	Production	Traditionnelle	100	12	95	1
9	oui	1	Production	Traditionnelle	5	1,5	12	2
10	non	1	Production	Traditionnelle	55	20	80	1
11	oui	1	Production	Traditionnelle	60	25	136	1
12	oui	2	Négoce	Traditionnelle	70	14	34	1
13	oui	4	Négoce	Traditionnelle	100	6	31	1

Après avoir déterminé des critères d'hétérogénéité des entreprises pertinents avec la trajectoire de défaillance de l'entreprise, nous nous sommes attachés à sélectionner des critères d'hétérogénéité pertinents pour les dirigeants, selon les mêmes principes.

4.2 Profil des dirigeants

Les études mettant en perspective les profils des dirigeants avec la performance de leurs entreprises utilisent des critères liés au genre, à l'âge, le niveau de formation, l'expérience antérieure (Hambrick et Mason, 1984) et l'ancienneté dans la fonction de dirigeant dans l'entreprise concernée ou en dehors (c'est pourquoi nous distinguons

l'ancienneté dans la fonction du dirigeant et l'ancienneté dans l'entreprise). Nous avons donc collecté et condensé ces données, afin d'être en mesure de les catégoriser plus aisément.

Nous avons également retenu la notion de fondateur ou de repreneur car les liens entre le dirigeant et son entreprise ne sont pas forcément les mêmes selon que le dirigeant est à l'origine de son entreprise ou qu'il l'a simplement reprise. De même, les contraintes pesant sur cette dernière sont plus fortes et il a été démontré que les entreprises sous LBO apparaissent plus performantes que les autres bien qu'elles soient plus fragiles et disposent de moins de marges de manœuvre financières, au regard de leur endettement lié à la dette senior.

Par ailleurs, les recherches s'intéressant à la performance de l'entreprise montrent un lien direct entre la performance de l'entreprise et l'existence d'outils de gestion. Nous précisons également pour chacun de nos cas l'existence d'outils de gestion : 8 entreprises disposent de tableaux de bord et de suivi qui sont utilisés, alors que dans 5 cas, aucun outil de gestion n'est présent.

Enfin, nous avons distingué les cas où il n'y a qu'un seul dirigeant opérationnel (8) des cas où il existe 2 dirigeants opérationnels (5). Dans ces cas, nous avons collecté les informations auprès de chacun des dirigeants opérationnels.

Tableau 22 : Présentation synoptique des cas – Profil des dirigeants

Cas	<i>Profil des dirigeants</i>					
	Nombre dirigeants opérationnels	Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	Dirigeant	Ancienneté dans la société	Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Existence d'outils de suivi
1	2	oui	Fondateur	5	<5	non
2	1	oui	Fondateur	20	>10	non
3	1	oui	Repreneur	5	5 - 10	oui
4	2	oui	Fondateur	6	5 - 10	non
5	2	oui	Repreneur	1	<5	non
6	1	oui	Repreneur	3	>10	oui
7	2	oui	Repreneur	5	5 - 10	oui
8	1	oui	Repreneur	25	>10	oui
9	1	oui	Repreneur	3	<5	non
10	1	oui	Repreneur	4	<5	oui
11	1	oui	Repreneur	1	<5	oui
12	1	oui	Repreneur	2	<5	oui
13	2	non	Reprise fam	30	>10	oui

4.3 Constitution de l'échantillon

La constitution initiale de notre échantillon a été guidée par trois critères. Nous avons tout d'abord privilégié l'objectivité du chercheur, ce qui nous a amené à rechercher des cas dans lesquels nous n'aurions pas à agir en acteur du redressement, mais pour lesquels nous pouvions adopter une posture un peu moins impliquée d'observateur participant. Le second critère que nous avons décidé de retenir pour la sélection des cas visait également à traduire l'hétérogénéité des profils d'entreprise et de dirigeants. Enfin, le troisième critère s'appuie sur les préconisations de la méthodologie d'analyse de cas multiples. Si les chercheurs s'accordent sur un nombre de cas à analyser compris entre deux et huit maximum (Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2005), quelques auteurs (Thiétart, 2007 ; Cresswell, 2014) recommandent également de collecter un nombre de cas suffisant, afin de permettre par la suite d'en abandonner quelques-uns jugés non significatifs ou redondants lors de la phase d'analyse. Nous avons donc également suivi cette recommandation.

Dans un premier temps, nous avons sélectionné 11 entreprises inscrites dans une trajectoire de défaillance. Nous avons ensuite souhaité sélectionner des entreprises se situant à différentes étapes de la trajectoire de défaillance. Pour rappel, notre cadre conceptuel de la défaillance (Crutzen et Van Caillie, 2008) détermine quatre étapes amenant l'entreprise à la faillite. Or, après analyse des critères d'hétérogénéité en rapport avec la trajectoire de défaillance, nous avons constaté une absence de cas situés dans l'étape 1 de la trajectoire de défaillance. Cette étape 1 qui situe l'entreprise au tout début de sa trajectoire de défaillance constitue une phase transitoire entre la trajectoire de non-défaillance et la trajectoire de défaillance. Elle peut ainsi être apparentée à une phase que l'on peut qualifier de « crise », dans la mesure où, contrairement aux étapes suivantes, l'environnement n'a pas connaissance des facteurs de détérioration de l'entreprise, dont les effets ne sont perçus qu'en interne. Afin d'obtenir un échantillon d'entreprises représentatif de l'ensemble des différentes étapes de la trajectoire de défaillance, nous avons donc complété notre premier échantillon de 2 PME qui connaissaient une « crise » qui aurait pu potentiellement les inscrire dans une trajectoire de défaillance. Le cas 12 a fait l'objet d'une collecte des données selon un positionnement en « Observation Participante », alors que nous sommes intervenus en tant qu'« Acteur » pour le cas 13.

C'est ainsi, qu'au lieu de sélectionner un échantillon de cas plus restreint à analyser, nous avons été amenés à augmenter la taille de notre échantillon. Nous avons alors été confronté au dilemme suivant : se conformer aux préconisations de nos auteurs référents en matière d'analyse de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1993), qui préconisent un échantillon comportant au maximum 10 cas, ou privilégier nos critères de sélection qui, nous l'avons constaté un peu tardivement, étaient peut-être trop nombreux. En effet, en croisant l'ensemble des critères de sélection (positionnement Acteur versus Observation Participante, hétérogénéité des profils d'entreprises et des profils de dirigeants, sélection d'au moins deux cas représentant chaque étape de la défaillance), aucune diminution de l'échantillon n'était possible. Finalement, nous avons opté pour la seconde option qui amène un nombre important de cas pour l'étude globale mais si l'on se positionne au niveau de l'étape de défaillance, les principes énoncés de l'analyse multi-cas sont respectés, car comme nous le présentons dans le chapitre suivant, nous disposons au maximum de quatre cas par étape de défaillance.

CONCLUSION

Ce chapitre, qui présente succinctement les différents cas de notre terrain, est dédié à la constitution de l'échantillon et à notre méthode de collecte de données (tableau 23). Nous y avons justifié nos choix méthodologiques, présenté en détail les données collectées en lien avec notre cadre théorique. Nous avons également présenté les caractéristiques de notre échantillon, que nous avons décrit synthétiquement. Au regard du nombre important de cas dans le cadre d'une étude de cas multiples (13), nous avons retenu une démarche exclusivement qualitative pour procéder à notre analyse de cas multiples. Bien que notre recherche se veut exploratoire, nous avons souhaité renforcer la validité de nos résultats en décrivant de manière détaillée notre protocole méthodologique.

Tableau 23 : Synthèse des données collectées

Nombre de cas	13
Période de collecte	Total : 5 ans Temps réel : 3 ans
Durée moyenne de collecte par cas	- Positionnement « Acteur » : 18 mois - 1 cas : 24 mois - 1 cas : 36 mois - Positionnement « Observation Participante » : 8 mois
Temps passé en immersion	480 heures
Temps passé en entretien avec les dirigeants	280 heures
Nombre de liasses fiscales analysées	90
Données complémentaires	Sites internet Articles de presse Etudes de marché Données sectorielles Echanges avec les autres conseils, les parties prenantes, les collaborateurs

Afin de décrire de manière complète notre cadre méthodologique, le chapitre suivant est consacré à la présentation et à l'analyse de nos cas.

QUATRIEME CHAPITRE : ANALYSE DES CAS

INTRODUCTION

Le quatrième chapitre de notre thèse est consacré à l'analyse de nos cas d'entreprises. Au regard de la faiblesse des études menées sur le redressement de la PME en défaillance, il a été nécessaire de construire une représentation de cette trajectoire. Nous nous sommes inspirés de notre cadre conceptuel que nous avons amendé, compte tenu des caractéristiques de notre échantillon. C'est pourquoi, la première section de ce chapitre est consacrée à l'opérationnalisation des construits théoriques. Dans une seconde section, nous présentons notre méthode d'analyse ainsi que le processus de condensation des données qui nous permet d'aboutir à nos résultats.

1 Opérationnalisation des construits théoriques

En nous inscrivant dans la démarche de la Grounded Theory, sans a priori théorique, notre perception du phénomène étudié a évolué tout au long de notre recherche. L'amélioration de notre connaissance théorique du sujet, la multiplication de nos cas et notre démarche empirique ont contribué à faire évoluer notre perception des phénomènes observés. Nous avons alors constaté qu'en retenant une approche intégrative de la défaillance et du redressement, il devenait essentiel d'opérationnaliser nos construits théoriques afin de pouvoir organiser méthodiquement la condensation de nos données. Puisque la méthode autorise une grande flexibilité, nous avons donc dans un premier temps travaillé sur la trajectoire de défaillance afin d'y positionner dans un second temps l'ensemble de nos cas, ce qui nous permet d'aboutir à une représentation partagée des trajectoires de défaillance et de redressement.

1.1 Trajectoire de défaillance

Avant de démarrer notre analyse, il était nécessaire de définir l'étape de défaillance dans laquelle se situe l'entreprise au moment du démarrage de la collecte des données en temps réel. Un premier choix pour identifier le niveau de défaillance aurait été d'utiliser

les traditionnels indicateurs financiers de la défaillance, en termes de rentabilité, liquidité, solvabilité et levier d'endettement (D'Aveni, 1989 ; Lukason et Laitinen, 2019). Mais disposant d'un échantillon composé en partie de groupes d'entreprises dont les données comptables ne sont pas consolidées, cette option n'a pas été retenue. Une autre possibilité aurait été de retenir les cotations externes de la Banque de France mais dans la mesure où les entreprises de notre échantillon ne sont pas systématiquement cotées, nous ne disposons pas de l'exhaustivité des cotations. Nous avons donc retenu le cadre conceptuel de Crutzen et Van Caillie (2008) pour opérationnaliser les différentes étapes de la trajectoire (Tableau 24).

Toutefois, nous constatons qu'en ce qui concerne l'étape 4 dite « Légale », la description de Crutzen et Van Caillie concerne la procédure judiciaire qui qualifie l'entreprise en faillite. Or, la définition d'une entreprise en faillite ne correspond qu'au cas où l'entreprise est en situation de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire. Dès lors, aucune étape ne nous permet d'intégrer le recours aux procédures amiables (mandat ad'hoc, conciliation) ou à la procédure de sauvegarde. Nous aurions pu ajouter dans le processus une nouvelle étape entre l'étape ultime de la défaillance et l'étape légale. Cette solution ne nous a pas paru adaptée car toutes les entreprises inscrites dans un processus de défaillance aboutissant à la faillite n'ont pas forcément recours aux procédures amiables. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'inclure dans l'étape légale les cas où l'entreprise avait également utilisé une procédure amiable. En conséquence, il a fallu renommer le phénomène en « procédure amiable ou judiciaire » en lieu et place de « procédure judiciaire » et requalifier l'entreprise d'« entreprise en faillite ou en quasi faillite ».

Par ailleurs, en regroupant nos cas par étape de défaillance, nous avons constaté que la phase 4 dite « légale » n'est pas la phase ultime lorsque l'on s'intéresse au redressement. En effet, si cette phase légale constitue l'étape ultime de la défaillance pour la majeure partie des entreprises arrivées à ce stade ⁽²⁾, il apparaît que pour certaines entreprises l'aventure continue.

² Pour près des deux tiers des entreprises, cette étape signifie la liquidation immédiate de l'entreprise, selon l'étude de France Stratégie, Avril 2018.

Nous avons ainsi identifié trois formes de poursuite d'activité à la suite d'un redressement judiciaire. Tout d'abord, la mise sous plan de continuation de l'entreprise, pour laquelle un étalement des dettes (associé ou pas à un abandon d'une partie de la dette par les créanciers) est validé par les différentes parties prenantes. Dans ce cas, le propriétaire-dirigeant actuel a en charge le redressement de l'entreprise. Le second cas renvoie à une situation où l'entreprise poursuit l'aventure mais avec un nouveau propriétaire. Dans ce cas, l'entreprise bénéficie d'un plan de cession global où la majeure partie des actifs est cédée à une nouvelle entité juridique qui continue à développer l'entreprise avec une partie des collaborateurs, la marque, les clients Enfin, une troisième voie consiste en une vente partielle d'actifs de la société (la marque et/ou le savoir-faire au travers d'une partie des équipes, et/ou les immobilisations corporelles, et/ou le portefeuille de clients, les stocks ...) qui sont ensuite réintégrés dans d'autres sociétés existantes. Dans ce cas, la continuité débouche sur une entreprise de type « Frankenstein », totalement éclatée et reconstituée. Dans tous ces cas la cinquième étape proposée constitue un redémarrage de l'entreprise.

Tableau 24 : Opérationnalisation des différentes étapes de la trajectoire de défaillance

(Adapté de Crutzen et Van Caillie, 2008)

Etapes	Etape 1 Premières difficultés	Etape 2 Premiers symptômes	Etape 3 Clignotants au rouge	Etape 4 Défaillance juridique	Etape 5 Redémarrage
Evolution chronologique	Origine de la défaillance	Conséquences de la défaillance	Etape ultime de la défaillance	Etape légale	Etape post légale
Description du phénomène	Non observable par l'extérieur	Conséquences visibles par l'extérieur	Passage au rouge des indicateurs de gestion	Procédure judiciaire	Sortie de la procédure collective
Qualification de l'entreprise	Entreprise défaillante	Entreprise en difficulté	Entreprise en état de faillite	Entreprise en faillite	Entreprise sous plan
Opérationnali- sation du phénomène	Dysfonction- nements internes de la société pouvant peser à moyen long terme sur la rentabilité de la société	Evolution défavorable des ratios financiers, amenant une dégradation éventuelle de la cotation mais n'amenant aucune décision contraignante des financeurs	Evolution défavorable des ratios financiers, amenant une dégradation de la cotation ainsi qu'une décision contraignante des financeurs	Ouverture d'une procédure amiable (mandat ad' hoc, conciliation) ou collective (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire)	Entreprise en plan de continuation ou plan de cession
Nombre d'entreprises de l'échantillon	2	1	4	2	4

1.2 Organisation des cas par étapes de défaillance

L'opérationnalisation de nos construits théoriques nous a également permis de segmenter notre échantillon par étape de défaillance. Nous avons donc procédé à un regroupement de l'ensemble de nos cas par étape de défaillance.

1.2.1 Cas de l'étape 1 (cas 12 et 13)

Nous disposons de deux cas reflétant l'étape 1 du processus de défaillance. Nous sommes alors à l'origine de la défaillance et le phénomène n'est pas encore observable par l'extérieur. Ces deux cas ont été ajoutés à l'issue de notre phase

d'analyse, lorsque nous avons constaté une absence d'entreprise reflétant cette première étape de la trajectoire de défaillance. Durant notre période de collecte, ces entreprises se sont maintenues dans l'étape 1. Le cas 12 a fait l'objet d'une collecte en observation participante alors que pour le cas 13, nous sommes intervenus en tant qu'acteur. En revanche, pour les deux cas, nous avons déjà une connaissance plus approfondie des éléments de notre recherche.

1.2.2 Cas de l'étape 2 (cas 9)

L'étape 2 de la trajectoire de défaillance, qui fait référence au moment où les difficultés commencent à être visibles par l'extérieur, est faiblement représentée dans notre échantillon. Nous ne disposons en effet que d'un seul cas (9) reflétant l'étape 2, dans lequel nous sommes intervenus en tant qu'acteur. Nous avons alors une connaissance plus aboutie du phénomène de défaillance, puisque nous sommes intervenus pendant la période d'observation orientée. Durant notre période de collecte, cette entreprise a franchi l'étape 3 de la trajectoire de défaillance, c'est-à-dire que les difficultés s'aggravent et les indicateurs financiers se détériorent.

1.2.3 Cas de l'étape 3 (cas 1, 2, 3 et 4)

Etape particulièrement éprouvante pour les entreprises et leurs dirigeants qui voient passer les clignotants de la défaillance au rouge, tous les cas de l'étape 3 ont été collectés lors de notre phase d'émergence ; c'est-à-dire que nous n'avions aucune conscience des phénomènes présentés dans cette recherche. Mais c'est avec notre quatrième cas, que le phénomène de gestion de la défaillance a émergé. Pour l'ensemble de ces cas, nous sommes intervenus en tant qu'acteur. Durant notre période de collecte, les entreprises 1 et 4 se sont maintenues dans l'étape 3 alors que les entreprises 1 et 4 ont franchi l'étape 4 de la trajectoire de défaillance.

1.2.4 Cas de l'étape 4 (cas 6 et 8)

Etape légale de la trajectoire de défaillance, nous disposons de 2 cas que nous avons accompagnés en tant qu'acteur au tout début de l'étape 4, c'est-à-dire lors de la prise de conscience et la réflexion des dirigeants dans les dépôts de dossier auprès du tribunal de commerce. C'est avec le cas 6 que nous avons véritablement décidé

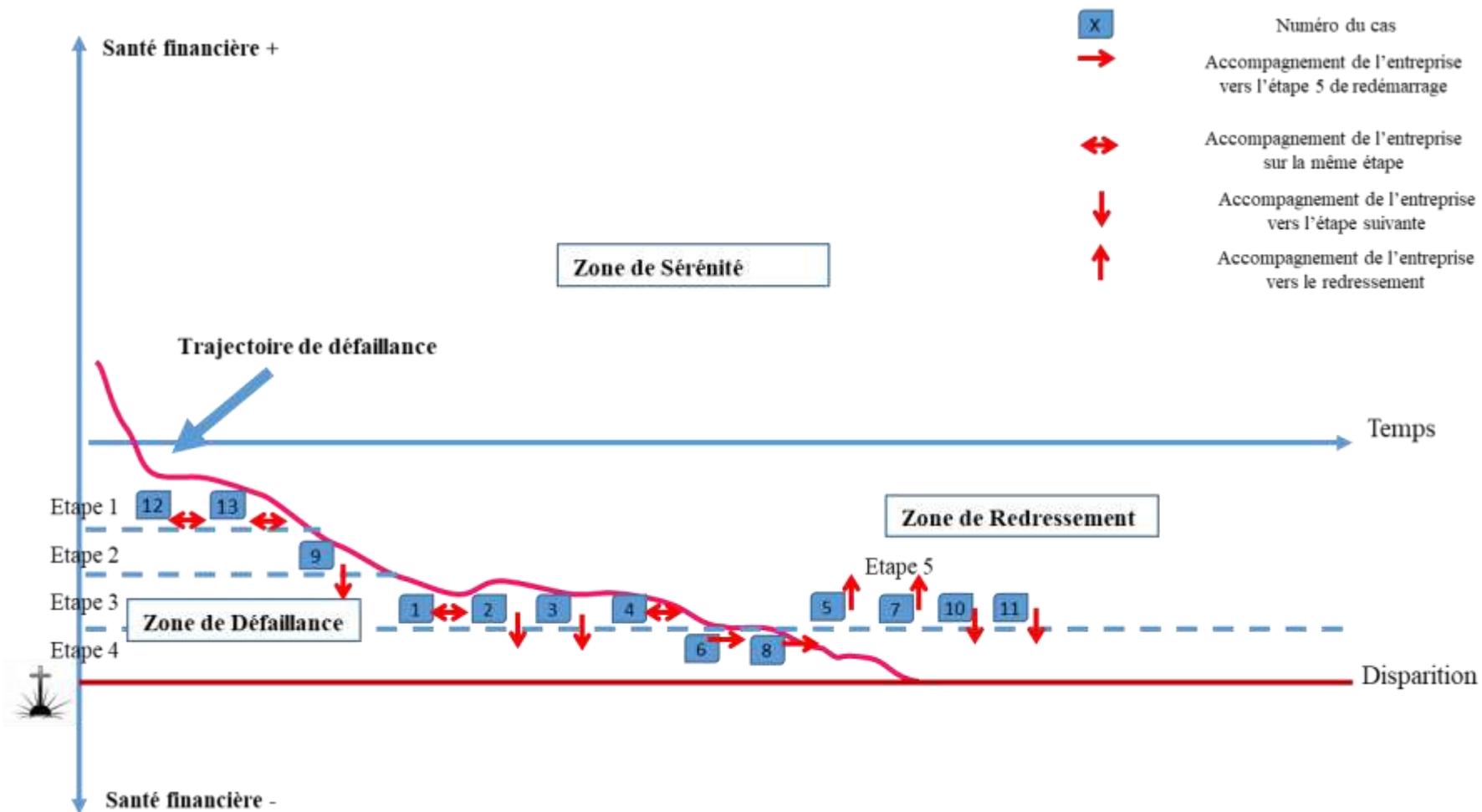
d'entamer cette recherche. Avec le cas 8, nous avons débuté cette phase en observation participante pour la poursuivre ensuite en tant qu'acteur. Les deux entreprises ont franchi avec succès cette étape légale puisqu'elles ont pu atteindre l'étape de redémarrage.

1.2.5 Cas de l'étape 5 (cas 5, 7, 10 et 11)

Le redémarrage après l'étape légale constitue cette cinquième étape de la trajectoire de défaillance. Tout comme pour l'étape 3, nous disposons d'un nombre important d'entreprises, dont les données ont été collectées en observation participante pour deux d'entre elles et en tant qu'acteur pour les autres. Seulement deux cas ont confirmé leur redémarrage alors que les deux autres cas ont de nouveau franchi l'étape légale.

En réunissant les thèmes de la défaillance et du redressement, nous avons souhaité privilégier une approche globale en considérant la vie de l'entreprise, quelle que soit sa situation financière. Nous avons ainsi défini trois zones possibles de vie pour l'entreprise : une zone de « sérénité », où la santé financière de l'entreprise lui permet de se développer sereinement, une zone de défaillance dans laquelle nous avons positionné la trajectoire de défaillance tel que décrite ci-avant et une zone de redressement dans laquelle l'entreprise tente de reconstituer ses fondamentaux afin de retrouver une croissance sereine. Nous avons ainsi tenté une intégration des concepts de défaillance et de redressement (figure 6), afin de représenter schématiquement notre échantillon ainsi que les phases pendant lesquelles nous avons accompagné les entreprises. Nous avons donc disposé sur cet axe nos treize cas, représentés par les carrés bleus, en fonction de la situation de l'entreprise au début de notre collecte de données en temps réel. Les flèches rouges représentent l'évolution du cas dans la trajectoire de défaillance observée durant la phase de collecte

Figure 6 : positionnement des cas sur la trajectoire de défaillance

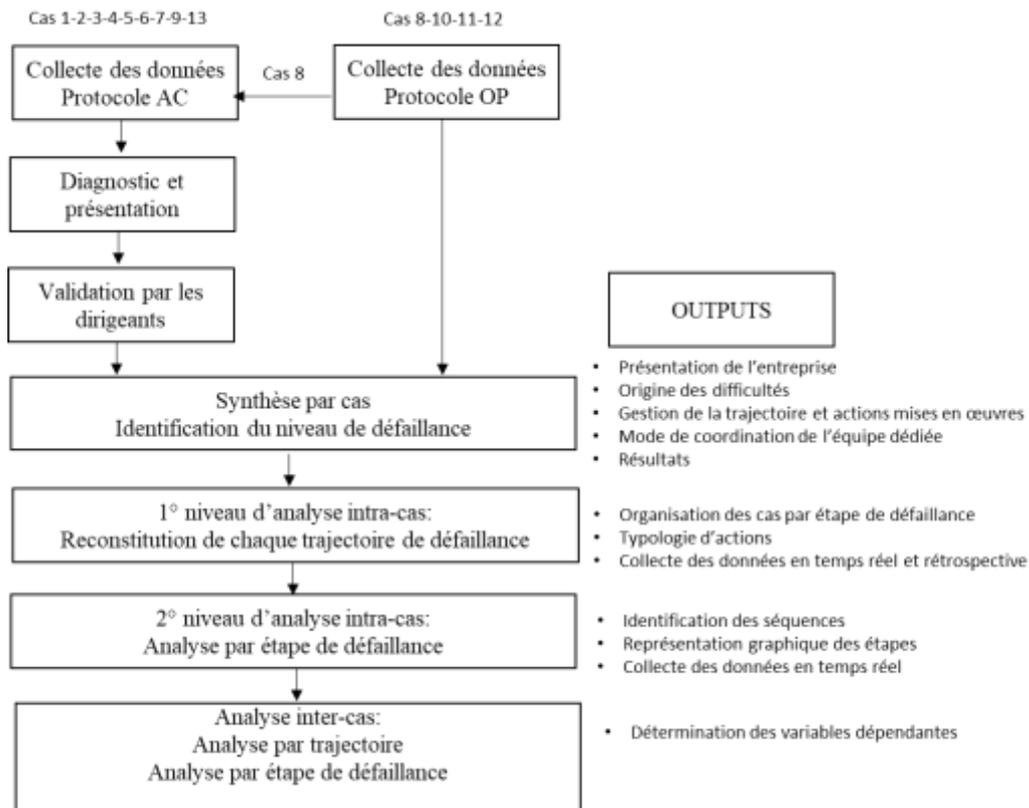


Finalement, le regroupement de nos cas par étape nous permet de ne plus être confrontés à un nombre de cas jugé important pour une analyse de cas multiples. Il nous donne également la possibilité de disposer d'un angle d'analyse différent, que nous avons décidé d'exploiter dans notre design de recherche.

2 Design de recherche et processus de condensation des données

En retenant une démarche inductive, nous avons adopté, un processus de condensation des données permettant notre montée progressive en abstraction. Notre design de recherche (Figure 7) est présenté de manière détaillée en décrivant tout d'abord, l'organisation de nos données, qui couvre les phases allant de la collecte des données à la synthèse de nos cas, à l'appui desquels nous sommes en mesure dans un second temps, de réaliser nos deux niveaux d'analyse intra-cas et notre analyse inter-cas.

Figure 7 : Design de recherche



2.1 Organisation des données

Notre terrain de recherche nous permet de disposer d'un matériau riche qu'il a fallu condenser à des fins de théorisation. Compte tenu de l'importance des données collectées pour chacun de nos 13 cas, le respect « à la lettre » de la démarche proposée par la théorisation enracinée de Glaser et Strauss, nous est apparu difficilement réalisable. Plus particulièrement, nous nous sommes heurtés à la problématique du codage proposé par la théorie ancrée, qui n'était pas adapté à nos cas. Dumez (2016) présente l'intérêt et les limites de cette méthodologie, qui possède en effet l'avantage de n'utiliser aucun présupposé théorique, dans la mesure où la théorie émerge du matériau lui-même. En effet, la théorisation ancrée propose dans une première étape, de découper tout le matériau, sans résidu aucun, en unités de sens. Puis à associer à chacune de ces unités de sens une phrase ou un paragraphe qui en explique l'essence (coding). La troisième étape est la réduction du code, c'est-à-dire de la phrase essentielle, en un mot ou une étiquette (naming). La quatrième est la réduction du nombre des étiquettes, pour

identifier quelques concepts centraux. La cinquième étape (codage axial), est la recherche de relations entre les concepts. À l'arrivée, les concepts et les relations entre ces concepts, émergent du matériau par étapes successives d'abstraction. Aucun élément théorique préalable ne vient polluer ce processus. Ensuite seulement, les concepts issus du matériau peuvent être confrontés aux concepts maniés dans la littérature.

Compte tenu des circonstances de notre collecte de données, nous n'avons pas été en mesure de respecter la méthodologie de codage préconisée pour deux raisons. Tout d'abord, la méconnaissance du phénomène observé a nécessité des allers-retours avec la littérature au début de la prise de conscience des phénomènes observés et en parallèle de la collecte des données. Si les concepts ont quant à eux bien émergé du terrain sans qu'aucun élément théorique n'y soit associé, il n'en est pas de même pour le processus de codage. Dans ces conditions, nous considérons que les éléments théoriques ont influencé notre montée en abstraction. En second lieu, nous possédons un matériau comportant de trop nombreuses données pour nous permettre de coller à la première étape de la démarche. Il nous est en effet impossible de découper tout le matériau sans résidu aucun. Nous avons donc adapté la méthode. Nous avons ainsi procédé par réduction des données successives (Miles et Hubermann, 2003 ; Glaser & Strauss, 1967 ; Strauss & Corbin, 1990), dans une volonté d'analyse intra-cas puis inter-cas (Eisenhardt, 1989).

2.2 Analyse intra-cas : premier niveau d'analyse

Après avoir collecté l'ensemble de nos données, nous avons organisé et préparé nos données brutes afin d'analyser chaque cas en profondeur. Le diagnostic financier et stratégique mené pour chaque cas nous a ainsi fourni une connaissance approfondie des situations étudiées et un document de présentation détaillée de la société a été rédigé et validé par le dirigeant. Cette étape essentielle à notre analyse, nous a permis d'éviter les biais d'interprétation liés à l'étude des seules données financières³. Après cette étape, nous disposons de données répondant à un double objectif de compréhension de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise ainsi que de l'identification des risques

³ Par exemple, l'apparition de dépenses de R&D en immobilisation peut amener à conclure que l'entreprise en défaillance a décidé de s'orienter vers des projets innovants alors qu'il ne s'agit que d'une modification de l'enregistrement comptable des opérations de R&D.

de défaillance (historique, organisation juridique et performances financières, positionnement de l'activité au sein de son secteur, identification de la concurrence, perspectives stratégiques). Nous avons alors procédé à une relecture attentive et approfondie de ces données à l'issue de laquelle nous avons tout d'abord réalisé une fiche d'identité de chaque cas, autour des caractéristiques de l'entreprise et de son dirigeant, tout en relevant les modalités de collecte de nos données (Encadré 7).

Encadré 7 : Fiche d'identité des cas – Extrait : Cas 12

Collecte des données	
Mode de collecte	Observation participante
Durée de collecte	3 mois
Phase de collecte	Observation orientée
Fiche d'identité de l'entreprise	
Secteur d'activité	Négoce
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	70 ans (reprise)
Chiffre d'Affaires	34 M€
Effectif	35
Holding	Oui
Nombre de sociétés d'exploitation	2
Actionnariat	Dirigeant
Existence d'outils de gestion	Oui
Cotation BDF	4+
Niveau de défaillance	1
Fiche d'identité des dirigeants	
Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur
Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	30 - 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Généraliste
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans

Nous avons ensuite rédigé un descriptif détaillé (Creswell, 2014 p196) dans lequel nous avons reconstruit pour partie, rétrospectivement et pour partie en temps réel la trajectoire de défaillance de chaque cas. Cette première analyse permet l'émergence de plusieurs types de données en lien avec la trajectoire de défaillance de l'entreprise et son redressement. Nous avons regroupé ces données en trois thématiques : les actions mises en œuvre par le dirigeant, la constitution d'une équipe dédiée et le mode de coordination

collectif. Les deux derniers thèmes sont apparus de façon inductive comme jouant un rôle majeur sur la trajectoire de défaillance. Chaque thème a fait l'objet d'une synthèse (Encadré 8) qui nous a permis de faire apparaître quelques concepts centraux et une grille d'analyse.

Encadré 8 : Synthèse des cas – Extrait : Cas 12

Présentation de l'entreprise

Créée après la seconde guerre mondiale, l'entreprise 12 évolue dans le domaine du négoce de confiseries auprès d'une clientèle de boulangeries et magasins spécialisés. Entreprise familiale, 3 générations ont succédées au fondateur et c'est avec la troisième génération que l'entreprise a connu un véritable essor, avec notamment la création d'une société dédiée à une clientèle plus haut de gamme. La quatrième génération ne souhaitant pas reprendre la succession, l'entreprise est cédée en 2013. Intervenant sur un marché géographique local, l'entreprise comporte deux sociétés d'exploitation et génère un Chiffre d'Affaires de plus de 34 M€ avec un effectif de 35 personnes. La reprise est effectuée par LBO, via la création d'une holding détenue par un seul actionnaire qui complète son financement par emprunt et prêts d'honneur. La transmission avec le nouveau dirigeant s'effectue sereinement et ce dernier, qui possède une solide expérience en stratégie, organisation et gestion, met en place un certain nombre de mesures visant à améliorer la performance de l'entreprise selon deux axes. Tout d'abord le développement commercial avec un travail d'identité sur la marque, une intensification commerciale (fidélisation, conquête) et la création d'outil de développement numérique. Et en second lieu, la gestion interne de l'entreprise par la mise en place d'outils de suivi adaptés (inexistants jusqu'alors), une nouvelle organisation managériale notamment sur les fonctions supports et le management intermédiaire.

Origine des difficultés

Deux ans après la reprise, le principal fournisseur de l'entreprise revoit ses conditions tarifaires de manière unilatérale et rétroactive. La brutalité de cette décision amène bien évidemment des tensions de trésorerie immédiates et risque à terme de peser fortement sur la rentabilité, destinée principalement à rembourser la dette d'acquisition. Cet évènement a également pour conséquence de mettre à l'arrêt l'ensemble des projets et

investissements envisagés initialement et nécessaires voire indispensables au développement du groupe.

Situation non encore perceptible par l'extérieur, la société se retrouve donc au premier stade de la trajectoire de défaillance (apparition des premières difficultés).

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Face à cette situation, le dirigeant souhaite poursuivre son développement sereinement. Il entame donc des négociations avec son fournisseur afin de trouver une solution amiable et parallèlement, développe une stratégie lui permettant de réduire la part dédiée à ce fournisseur. Afin de faire face à ses besoins de trésorerie, il sollicite une ligne court terme ponctuelle auprès de ses banques. Bénéficiant d'un accompagnement par plusieurs réseaux institutionnels, il leur fait part de ses difficultés et sollicite une aide en termes de conseils sur des expertises complémentaires lié au secteur d'activité concerné, à la direction d'entreprise et à l'aspect financier.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Le dirigeant organise 3 rencontres espacées de 3 semaines avec l'ensemble des experts. La première rencontre lui permet de présenter la situation, de confronter les points de vue de chacun et d'envisager les pistes de solutions appropriées. Entre chaque rencontre, le dirigeant fait état de ses avancées par retour de mail en mettant en copie l'ensemble des participants. Dans certains cas il s'est entretenu individuellement et à son initiative avec certain des experts afin d'avancer sur certaines actions nécessaires à la gestion des difficultés. Lors des deux rencontres suivantes, le dirigeant a démarré les réunions par une synthèse des actions qu'il avait menées. Le mode participatif entre les différents intervenants a été privilégié et le dirigeant s'est toujours placé dans une posture d'écoute et de prise de conseil : « à votre avis », « qu'en pensez-vous », « je peux les appeler de votre part ? »

Résultats

Au terme d'un délai de 3 mois, un terrain d'entente a pu être trouvé avec le fournisseur, un volant de trésorerie complémentaire et durable a été contractualisé avec un établissement bancaire à des conditions privilégiées. Six mois plus tard, l'entreprise a pu reprendre ses projets d'investissement initialement prévus.

Nous avons alors ajouté au côté des caractéristiques du dirigeant et de l'entreprise, un troisième niveau d'analyse relatif à la trajectoire de défaillance. Ce troisième niveau d'analyse a été enrichi progressivement au fur et à mesure de l'avancée de nos analyses et des résultats associés. Nous avons ensuite sélectionné pour chaque niveau d'analyse (entreprise, dirigeant, trajectoire de défaillance), des variables représentatives identifiées lors de notre revue de littérature. Nous les avons regroupées au sein d'une « base de données » afin de les exploiter dans le cadre de nos études intra-cas et inter-cas. Nous les avons ensuite condensées en retenant pour chaque caractéristique entre deux et cinq critères (Tableaux 25 et 26). La base de données ainsi constituée nous a permis de vérifier le critère d'hétérogénéité de notre échantillon et de préparer notre analyse inter-cas.

Tableau 25 : Extrait de la base de données - Entreprise

Caractéristiques de l'entreprise																			
Cas	Secteur d'activité	Age du site d'exploitation		Chiffre d'Affaires en M€		Effectif		Holding		Nombre de sociétés d'exploitation		Niveau de défaillance							
1	Négoce	5	1	4	2	17	2	1	2	4	2	3							
2	Services	20	3	10	3	130	5	1	2	5	2	3							
3	Services	25	3	12	2	16	2	1	2	2	2	3							
4	Services	6	2	0,6	1	6	1	0	1	1	1	3							
5	Services	15	3	0,6	1	7	1	0	1	1	1	5							
6	Production	26	3	1	1	9	1	0	1	1	1	4							
7	Services	15	3	1	1	14	2	1	2	1	1	5							
8	Production	100	3	12	3	95	4	1	2	1	1	4							
9	Production	5	1	1,5	2	12	2	1	2	1	1	2							
10	Production	100	3	20	3	170	4	0	1	1	1	5							
11	Production	60	3	25	3	136	5	1	2	1	1	5							
12	Négoce	70	3	14	3	34	3	1	2	2	2	1							
13	Négoce	100	3	6	2	31	3	1	2	4	2	1							
TOTAL			13	100%		13	100%		13	100%		13	100%		13	100%		13	100%
Critères																			
1	Services	5 < 5 ans	2	15%	<= 1 M€	4	31%	<= 10	3	23%	Société Unique	4	31%	1 soc d'expl	8	62%	Premières difficultés	2	15%
2	Production	5 5 à 10 ans	1	8%	1 à 10 M€	4	31%	11 à 20	4	31%	Groupe	9	69%	plus d'une soc	5	38%	Premiers symptômes	1	8%
3	Négoce	3 > 10 ans	10	77%	>10 M€	5	38%	21 à 49	2	15%							Clignotants au rouge	4	31%
4								50 à 100	2	15%							Procédure collective	2	15%
5								>100	2	15%							Redémarrage	4	31%

Tableau 26 : Extrait de la base de données - Dirigeants

Caractéristiques des dirigeants																		
Cas	Nombre dirigeants opérationnels		Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels		Dirigeant		Ancienneté dans la société		Ancienneté dans la fonction de dirigeant		Existence d'outils de suivi							
1	2	2		oui	1	Fondateur	1	5	2	5 - 10	2	non	2					
2	1	1		oui	1	Fondateur	1	20	3	>10	3	non	2					
3	1	1		oui	1	Repreneur	2	5	2	5 - 10	2	oui	1					
4	2	2		oui	1	Fondateur	1	6	2	5 - 10	2	non	2					
5	2	2		oui	1	Repreneur	2	1	1	<5	1	non	2					
6	1	1		oui	1	Repreneur	2	3	1	>10	3	oui	1					
7	2	2		oui	1	Repreneur	2	5	2	5 - 10	2	oui	1					
8	1	1		oui	1	Repreneur	2	25	3	>10	3	oui	1					
9	1	1		oui	1	Repreneur	2	3	1	<5	1	non	2					
10	1	1		oui	1	Repreneur	2	4	1	<5	1	oui	1					
11	1	1		oui	1	Repreneur	2	1	1	<5	1	oui	1					
12	1	1		oui	1	Repreneur	2	2	1	<5	1	oui	1					
13	2	2		non	2	Reprise fam	3	30	3	>10	3	oui	1					
TOTAL			13	100%			13	92%			13	100%		13	100%		13	100%
Critères																		
1	1	8	62%	oui	12	92%	Fondateur	3	23%	< 5 ans	6	46%	< 5 ans	5	38%	oui	8	62%
2	>1	5	38%	non	1	8%	Repreneur	9	69%	5 à 10 ans	4	31%	5 à 10 ans	4	31%	non	5	38%
3							Reprise familiale	1		> 10 ans	3	23%	> 10 ans	4	31%			
4																		
5																		

A l'appui des données ainsi condensées et de cette première analyse intra-cas, nous avons mené un second niveau d'analyse intra-étape qui nous permet notamment d'aboutir à la modélisation d'une trajectoire de défaillance générique.

2.3 Analyse inter-cas et intra-étape : second niveau d'analyse et modélisation de la trajectoire de défaillance

Si le nombre de nos cas de notre échantillon est jugé faible pour une étude quantitative, il peut sembler élevé pour mener une étude de cas multiples. En disposant ainsi d'un nombre important de cas à traiter dans le cadre d'une analyse de cas multiples, nous avons été conduits à introduire une analyse intermédiaire entre l'étude intra cas et l'étude inter-cas qui s'intéresse à l'étape de défaillance. Ainsi, pour Eisenhardt, (1989), une étude multi-cas peut être réalisée entre 2 et 4 cas. Si nous disposons au total de 13 cas, il apparaît que pour chaque étape de défaillance (excepté pour l'étape 2 où nous ne disposons que d'un seul cas), nous disposons bien de 2 à 4 cas. Nous avons alors regroupé nos cas par étape de défaillance au moment de notre intervention. Nous avons réalisé cette analyse en utilisant uniquement les données collectées en temps réel et en retenant les 3 dimensions : Environnement / Entreprise / Dirigeant. Nous avons alors constaté que chaque étape pouvait faire l'objet d'une décomposition temporelle en plusieurs séquences détaillant les interactions entre l'environnement, le dirigeant et la trajectoire de l'entreprise. Cette analyse d'évènements nous permet alors de modéliser la trajectoire de défaillance.

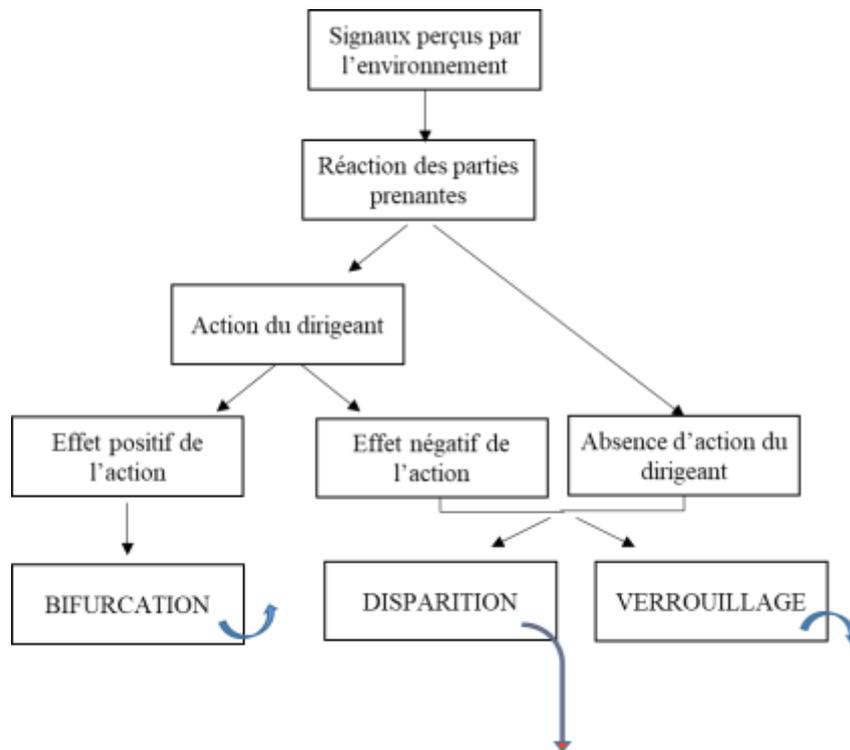
Ainsi, pour chaque étape de la trajectoire, l'entreprise peut connaître plusieurs séquences répétitives induites par des réactions de l'environnement face à la progressive détérioration de l'entreprise. Chaque séquence se traduit pour l'entreprise par plusieurs options : la bifurcation qui permet à l'entreprise de sortir (temporairement) de la trajectoire de défaillance, la disparition de l'entreprise, qui signe son arrêt de mort, mais l'entreprise peut également enclencher une nouvelle séquence et dans ce cas elle connaît un phénomène de verrouillage, qui se concrétise dans notre travail par une baisse de ses marges de manœuvre notamment financières qui accroît la probabilité de défaillance.

Une séquence (Figure 8) est ainsi constituée par un enchaînement d'évènements dont l'apparition en premier lieu de signaux perçus par l'environnement qui identifie un risque pesant sur l'entreprise. Ces signaux peuvent être d'origine externe, par exemple un risque pesant sur le secteur d'activité de l'entreprise (augmentation de la concurrence, concentration des fournisseurs, envolée du prix des matières premières...) ou d'origine interne, par exemple une détérioration de la qualité des produits, une baisse du chiffre d'affaires ou de la rentabilité.

Ces signaux provoquent dans un second temps une réaction des parties prenantes (diminution des commandes, retours des produits défectueux, diminution des délais accordés par les fournisseurs, multiplication des litiges clients, allongement des délais clients, diminution de l'encours des assureurs crédits, dégradation de la cotation externe de l'entreprise...) qui contraint le dirigeant à prendre des décisions et mener des actions en réaction à ces signaux. Si les décisions et actions menées peuvent être mises en œuvre et produisent des effets positifs, alors la séquence concernée se conclut par une inflexion de la trajectoire de défaillance (bifurcation). Mais dans le second cas, si aucune décision n'est prise, si aucune action ne peut être menée ou si les décisions prises et actions menées produisent des effets négatifs alors il existe un phénomène de verrouillage qui amène l'entreprise dans la séquence suivante de la trajectoire de défaillance. Dans les cas extrêmes, la conséquence de cette seconde situation, peut-être la disparition de l'entreprise.

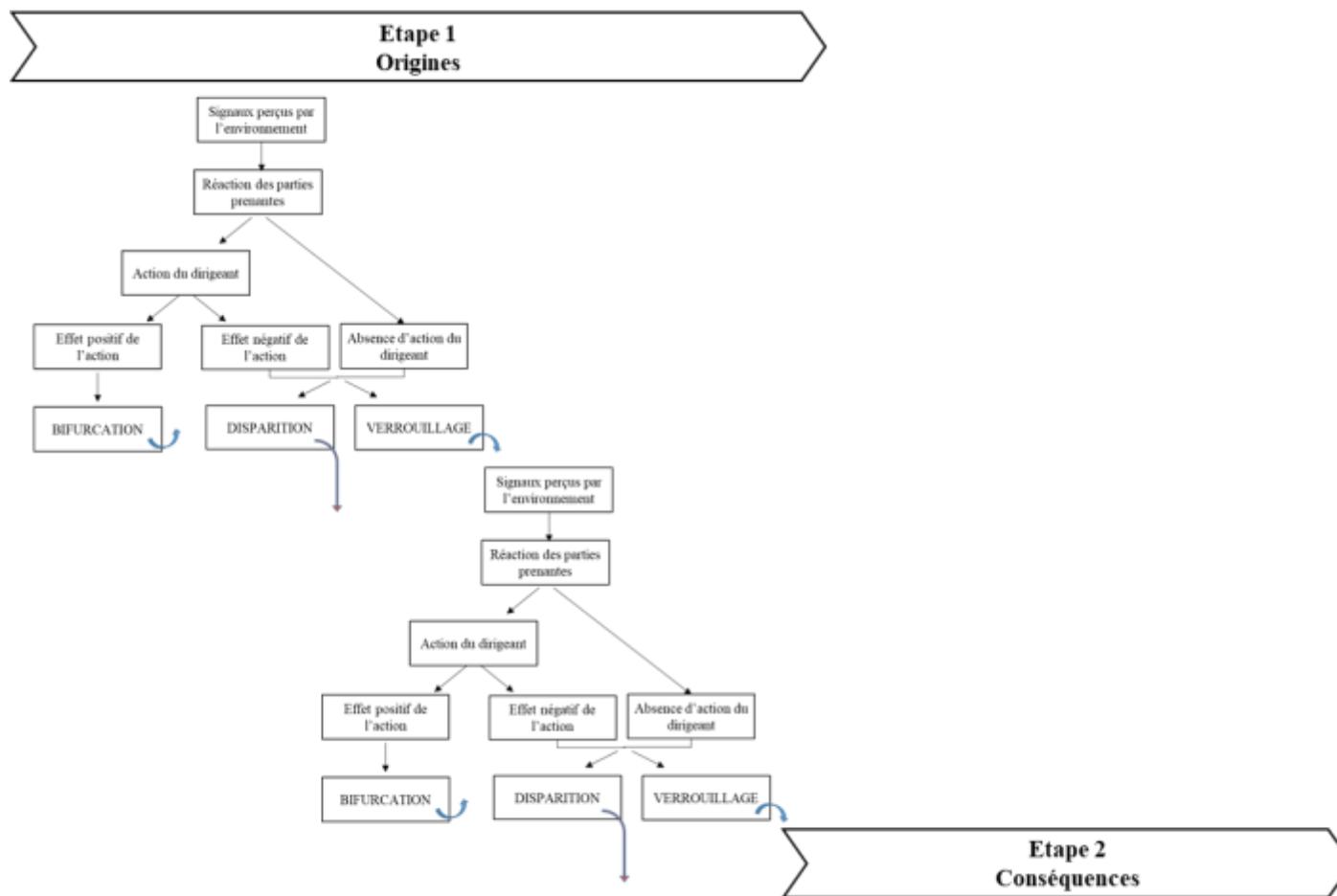
L'opérationnalisation d'une séquence se définit dans cette recherche comme une action entreprise par le dirigeant et son équipe, et son résultat ou conséquences. Puisque les actions de redressement mises en œuvre par les dirigeants ont émergé du terrain, nous les avons codées de façon inductive. Nous avons considéré que lorsque le dirigeant mettait en œuvre une action avec succès et qu'elle produisait les effets attendus à court terme, la séquence s'achevait en produisant une bifurcation positive susceptible d'infléchir positivement la trajectoire de défaillance. Dans le cas contraire, nous avons considéré qu'apparaissait un phénomène de verrouillage amenant l'entreprise dans la séquence suivante de la trajectoire de défaillance, voire pouvait la faire disparaître.

Figure 8 : Détail d'une séquence



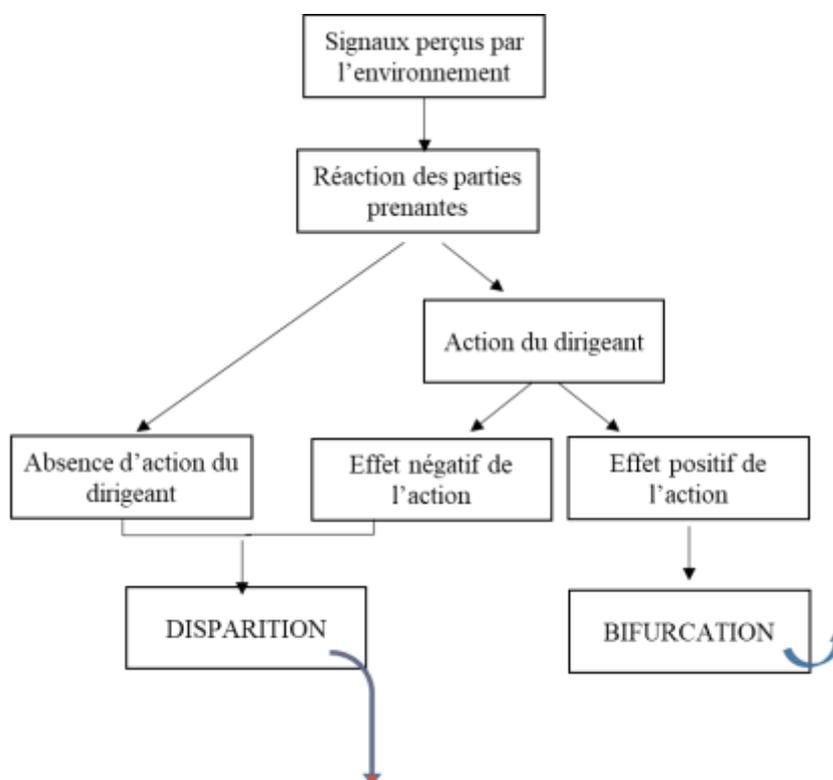
Il faut également préciser que ce phénomène séquentiel de Signaux/Réaction/Décision-Action peut se reproduire à l'intérieur d'une même étape (Figure 9). Pour illustrer ce phénomène, si l'on considère les deux entreprises de notre échantillon qui se situent dans l'étape 1 de la trajectoire de défaillance, l'entreprise 12 a connu 2 séquences au sein de cette même étape, alors que l'entreprise 13 n'a connu qu'une seule séquence. Lorsque l'entreprise évolue dans l'étape suivante de la trajectoire de défaillance, l'environnement devient ainsi plus contraignant pour l'entreprise et son dirigeant et l'éventail des solutions de redressement apparaît beaucoup moins large.

Figure 9 : Détail d'une étape



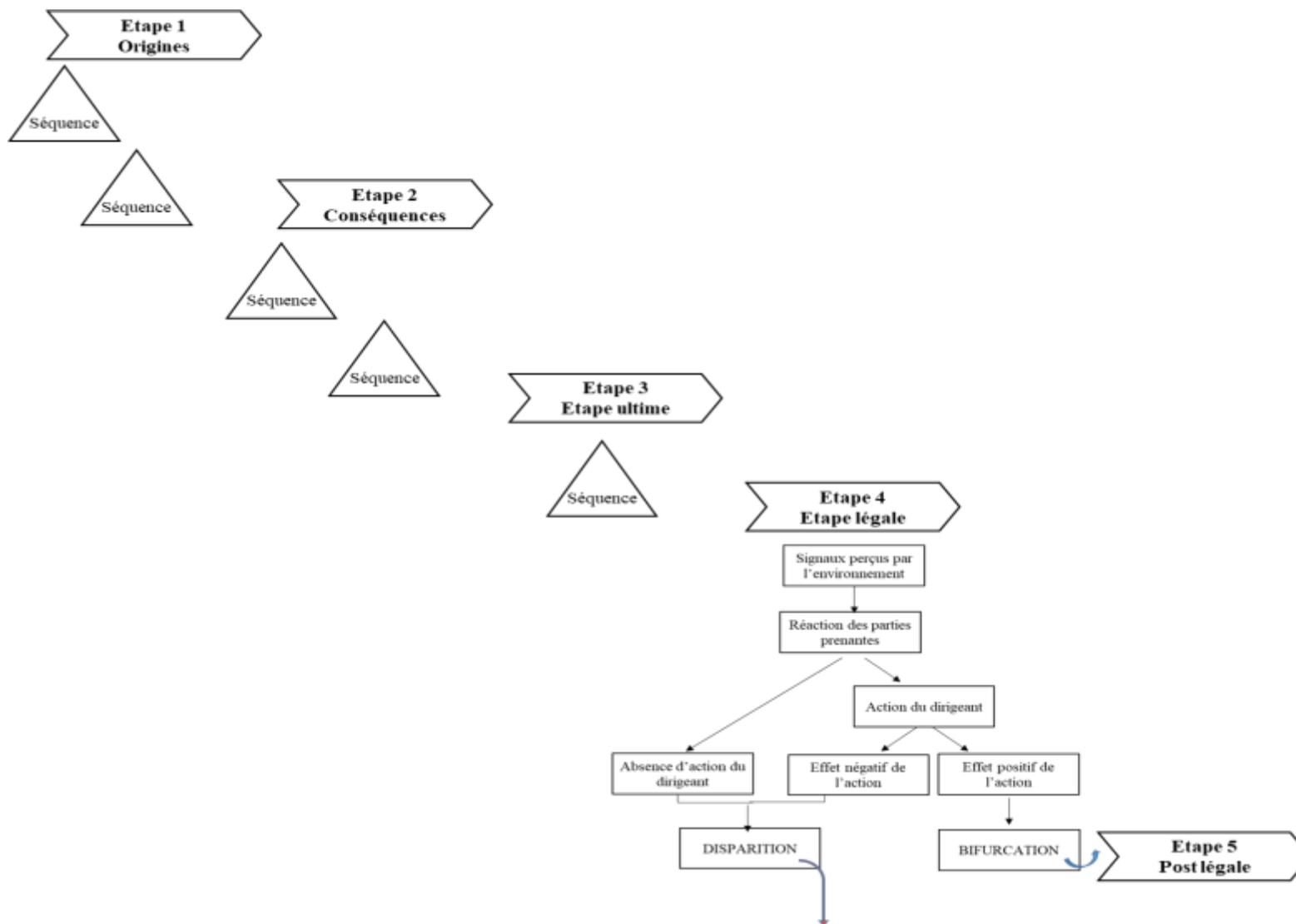
Ces multiples séquences s'enchaînent ainsi d'étape en étape, jusqu'à l'étape légale, dans laquelle les issues sont réduites et limitées à deux options. Cette étape se conclut en effet par la disparition de l'entreprise dans le cas où une bifurcation de la trajectoire n'est pas possible (Figure 10), car pour atteindre l'étape post légale et envisager la possibilité d'un retournement, il est juridiquement nécessaire de montrer la viabilité de l'exploitation de l'entreprise au travers des actions pouvant être encore engagées.

Figure 10 : Etape légale de la trajectoire de défaillance



Au travers de l'analyse de nos 13 cas et des 5 étapes de la trajectoire de défaillance, nous avons ensuite reconstitué une trajectoire de défaillance générique que nous proposons de modéliser selon le schéma suivant (Figure 11)

Figure 11. Trajectoire de défaillance séquencée



Finalement, notre analyse chronologique d'évènements nous a permis de reconstituer une trajectoire de défaillance générique pouvant être utilisée pour chaque entreprise. Pour chacun de nos cas, nous avons alors segmenté chaque étape de la trajectoire de défaillance en séquences. Puisque notre approche méthodologique nous a permis de collecter en temps réel des données relatives aux actions menées par le dirigeant et à l'équipe dédiée au redressement, nous les avons ensuite associées à chaque séquence de la trajectoire. Nous sommes en effet intervenus à des moments différents de la trajectoire de défaillance des entreprises. Il a donc été nécessaire de reconstituer une partie de la trajectoire de manière rétrospective dans certains cas afin d'améliorer notre compréhension de la situation de l'entreprise. Pour chacun de nos 13 cas, nous avons ainsi été en mesure de collecter en temps réel des données sur une à trois séquences de la trajectoire de défaillance. Dans 8 cas, il nous a été possible de collecter rétrospectivement le même type d'information qu'en temps réel pour une à deux séquences. Au total, nous disposons de 35 séquences observées ou reconstruites pour lesquelles nous sommes en mesure d'observer les actions du dirigeant et le fonctionnement de l'équipe dédiée au redressement, ainsi que les résultats de leurs actions (Tableau 27).

Tableau 27 : Synthèse des séquences

N° Cas	Nb séquences collectées en temps réel	Nb séquences collectées rétrospectif
1	2	
2	2	1
3	2	1
4	1	
5	2	
6	3	2
7	1	1
8	3	1
9	2	1
10	2	1
11	2	
12	1	
13	2	1
TOTAL	25	9

La collecte de nos données en temps réel s'est achevée lorsque l'entreprise a bénéficié d'un rebond ou est entrée en procédure collective. Nous avons donc déterminé pour chacun de nos cas un résultat à court terme sur l'évolution de la trajectoire de défaillance. Ce résultat correspond à la dernière séquence observée en temps réel. Mais, nous nous sommes également intéressés au devenir de l'entreprise à plus long terme, c'est-à-dire deux ans après la collecte des données en temps réel, pour vérifier si le rebond avait permis un redressement durable. Nous avons ainsi complété notre base de données par les résultats sur la trajectoire de défaillance.

Tableau 28 : Extrait de la base de données – Trajectoire de défaillance

Evolution de la trajectoire de défaillance						
Cas	Résultats à court terme			Résultats à long terme		
1	Rebond	1		Rebond puis procédure	3	
2	Procédure	2		Procédure	2	
3	Procédure	2		Procédure	2	
4	Rebond	1		Redressement	1	
5	Rebond	1		Redressement	1	
6	Rebond	1		Rebond puis procédure	3	
7	Rebond	1		Redressement	1	
8	Rebond	1		Redressement	1	
9	Rebond	1		Redressement	1	
10	Rebond	1		Rebond puis procédure	3	
11	Procédure	2		Procédure	2	
12	Rebond	1		Redressement	1	
13	Rebond	1		Redressement	1	
TOTAL		13	100%		13	100%
Critères						
1	Rebond	10	77%	Redressement	7	54%
2	Procédure	3	23%	Procédure	3	23%
3		0	0%	Rebond puis procédure	3	23%
4						
5						

En modélisant ainsi la trajectoire de défaillance, nous avons mené notre analyse intermédiaire, qualifiée d'analyse intra étape pour chaque étape de la défaillance, (Encadré 9). Nous avons mené cette analyse uniquement sur les données collectées en temps réel. Puisqu'une partie des données avaient fait l'objet d'une collecte rétrospective, nous nous sommes méfiés des biais inhérents à la rétrospection (risque d'approximation, d'oubli ou de confusion) et avons privilégié dans un premier temps, les données collectées en temps réel en lien avec nos trois thématiques identifiées (actions, composition de l'équipe dédiée, mode de coordination) et l'évolution de la trajectoire. Car, pour bien comprendre comment les événements se déroulent au fil du temps, nous devons les examiner directement (Mintzberg, 1979 ; Langley, 1999).

Encadré 9 : Analyse intra étape

ETAPE 1

Nous avons retenu 2 cas illustrant le niveau 1 du processus de défaillance. Ces cas ont été intégrés à notre analyse après la constitution de notre premier échantillon qui faisait apparaître une absence de cas appartenant à l'étape 1, alors que cette dernière est particulièrement détaillée dans le cadre conceptuel de Crutzen et Van Caillie. Les différents événements présentés dans les cas détaillés font apparaître au sein de cette même phase une seule séquence pour l'entreprise 12 et trois séquences pour l'entreprise 13.

L'analyse comparative de nos deux cas met en évidence un certain nombre de similitudes. Tout d'abord dans le profil des dirigeants et dans le mode de gestion de la trajectoire de défaillance. De même, c'est un différend avec un fournisseur qui est à l'origine des difficultés rencontrées par ces deux entreprises. En revanche, on note quelques différences fondamentales. Ainsi, le risque financier consécutif au facteur de défaillance se situe à court terme pour l'entreprise 12 alors que son horizon est à plus long terme pour l'entreprise 13. L'étape 1 de la trajectoire se compose ainsi d'une seule séquence de 3 mois pour l'entreprise 12 alors qu'elle s'étale sur 3 séquences pour l'entreprise 13 (4 ans, 18 mois et 3 mois). De même, il semble que l'horizon d'un impact financier à court terme sur la société amène la mise en œuvre d'actions à plus court terme par le dirigeant. En effet, dans le cas des deux premières séquences du cas 13, les dirigeants sont en mesure de mettre en œuvre des actions à plus long terme. Le risque financier pesant sur leur entreprise étant potentiel, ils cantonnent leurs actions court terme à une négociation. Ce n'est pas le cas pour l'entreprise 12 qui doit immédiatement trouver une parade financière, sa latitude financière d'origine étant moindre et l'horizon d'un risque financier plus court que pour l'entreprise 13.

En mettant en évidence la notion de séquences au sein de la trajectoire de défaillance, nous avons construit progressivement une grille d'analyse (Tableau 29) afin de mettre en relation nos trois thématiques. Nous nous sommes ensuite attachés à établir des liens directs entre chaque thématique et l'évolution de la trajectoire de défaillance ou du redressement de l'entreprise.

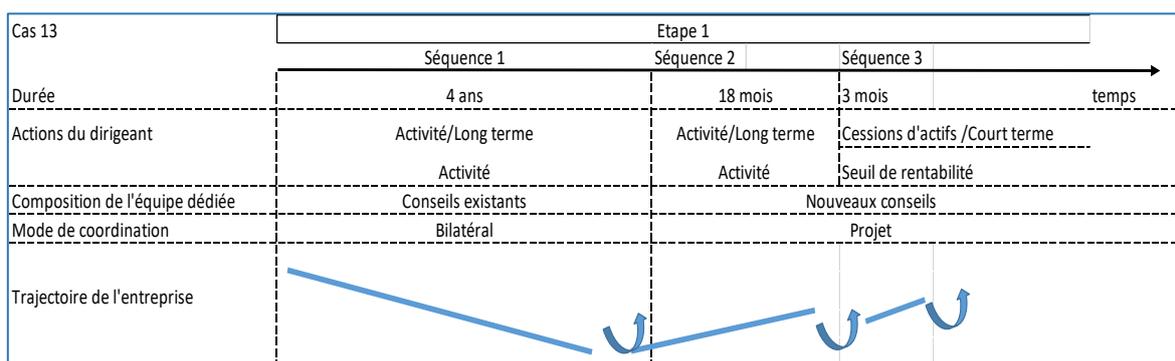
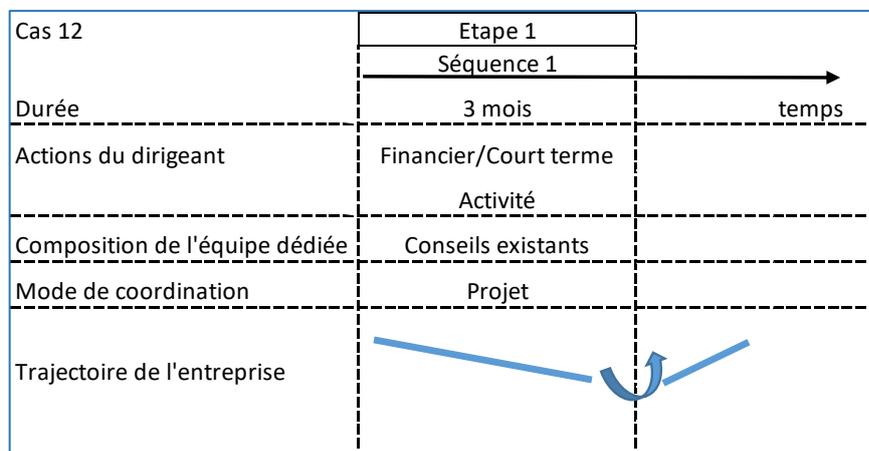
Tableau 29 (Extrait) : Identification des séquences par étape de défaillance

(Etape 1)

	Cas 12	Cas 13
Niveau de défaillance	1	1
<u>Facteurs de la défaillance</u>	Différend avec un fournisseur	Différend avec un fournisseur
Dimension	Environnement externe/Concurrentiel/Fournisseurs	Environnement externe/Concurrentiel/Fournisseurs
<u>Trajectoire de défaillance</u>		
<u>Sequence 1</u>		
Horizon impact financier	Court terme	Long terme
Durée de la séquence	3 mois	4 ans
Evènement	Décision unilatérale du fournisseur	Litige juridique avec un fournisseur
Signaux perçus par l'environnement	Interne	Interne
Réaction des parties prenantes	Aucune	Aucune
Actions menées par le dirigeant		
Actions Court terme	- Recherche financements court terme - négociation amiable	- négociation amiable puis contentieuse
Actions Long terme	- Développement de nouvelles références	- Accroissement des ventes
<u>Sequence 2</u>		
Horizon impact financier		Long terme
Durée de la séquence		18 mois
Evènement		Stagnation des ventes
Signaux perçus par l'environnement		Interne
Réaction des parties prenantes		Aucune
Actions menées par le dirigeant		
Actions Court terme		
Actions Long terme		- Diversification - Nouveaux investissements
<u>Sequence 3</u>		
Horizon impact financier		Court terme
Durée de la séquence		3 mois
Evènement		Décision de justice
Signaux perçus par l'environnement		Interne
Réaction des parties prenantes		Aucune
Actions menées par le dirigeant		
Actions Court terme		- cession d'actifs
Actions Long terme		

Pour représenter ce type de codage, Dumez (2009) recommande l'utilisation d'un template qui permet un codage de données chronologiques et évènementielles au même titre que le codage pour les données textuelles. Il permet de gérer le caractère riche, hétérogène et lacunaire du matériau de recherche accumulé. Nous avons donc complété la description de nos séquences par une représentation graphique des fractions de trajectoire (Figure 12). Ainsi, pour chacun de nos cas, nous reconstituons une étape détaillée de la trajectoire de défaillance où les phases potentielles de redressement sont identifiées.

Figure 12 : Représentation graphique de l'étape 1 de défaillance pour les cas 12 et 13



2.4 Analyse inter-cas et inter-étapes : troisième niveau d'analyse

Nous avons débuté cette analyse inter-cas et inter-étape en vérifiant tout d'abord que les caractéristiques des sociétés ou des dirigeants n'avaient pas nécessairement d'effet sur

le rebond constaté dans la trajectoire de défaillance. Au regard de la taille de notre échantillon, nous avons utilisé un tableur EXCEL et procédé notamment à des analyses par le biais de tableaux croisés dynamiques afin de mener cette analyse bivariée sur un échantillon qui ne comporte que treize cas.

Dans la mesure où notre échantillon a mis en évidence que la trajectoire de défaillance comportait une cinquième étape, lorsqu'on s'intéresse au redressement de l'entreprise, nous avons souhaité analyser les effets de la procédure judiciaire sur le redressement de l'entreprise inscrite dans une trajectoire de défaillance. Nous avons alors comparé les entreprises se situant avant l'étape de la procédure judiciaire (soit sept entreprises positionnées sur les étapes 1 à 3 de la trajectoire de défaillance) et les entreprises ayant connu l'étape légale de la défaillance (six cas situés dans les étapes 4 et 5). Les résultats obtenus à l'appui de nos deux précédentes analyses, ont été utilisés pour mener cette dernière analyse. Nous avons alors comparé nos différents cas et mis en relation les différents résultats obtenus que nous présentons dans le chapitre suivant, dans une perspective d'analyse inter-cas et inter-étapes (Tableau 30). Cette dernière analyse nous permet notamment de faire émerger des relations avec nos concepts centraux.

Tableau 30 : Analyse de l'effet de la procédure légale sur le redressement de l'entreprise

Cas	Position / Etape légale	Niveau de défaillance
1	Amont	3
2	Amont	3
3	Amont	3
4	Amont	3
5	Aval	5
6	Aval	4
7	Aval	5
8	Aval	4
9	Amont	2
10	Aval	5
11	Aval	5
12	Amont	1
13	Amont	1

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons souhaité présenter en détail les principes et les choix qui ont guidé nos analyses. Après avoir cherché à opérationnaliser le concept de trajectoire de défaillance présenté dans notre cadre théorique, nous avons réorganisé nos cas en les classant par étape de défaillance pour préparer l'analyse.

Nous avons également évoqué les difficultés auxquelles nous avons été confrontées pour mener une analyse conforme aux principes de la Grounded Theory. L'absence d'hypothèse à tester et nos allers-retours avec la littérature, en parallèle de la poursuite de notre collecte de données a eu un effet sur la retranscription de nos cas et les informations recherchées. Notre analyse s'est construite progressivement. Nous admettons ainsi que nous n'avons pas abordé le cas n°1 avec le même degré de naïveté que le cas n°11, dans la mesure où nous n'avions pas le même niveau de connaissance de notre sujet, ni la même perception des phénomènes observés. Pour autant, notre analyse a véritablement démarré après le cas n°11.

Nous avons enfin détaillé notre processus de condensation des données et les modalités de notre analyse de cas multiples. La richesse de nos données et notre volonté de nous raccrocher systématiquement à notre terrain sont très certainement à l'origine de notre design de recherche. Ainsi, dans le cadre de notre analyse intra-cas, nous avons identifié les thématiques qui nous apparaissent essentielles pour répondre à notre question de recherche. Nous les avons retenues pour la présentation détaillée de nos cas. Nous avons ainsi fait apparaître pour chacun de nos cas, l'origine de la défaillance, les actions menées, l'équipe dédiée au redressement et la gestion de l'équipe dédiée. Nous avons ensuite souhaité mettre en œuvre notre analyse inter-cas, lors de laquelle nous avons reconstitué une trajectoire de défaillance générique. Nous avons également mené cette analyse inter-cas en parallèle d'une analyse intra-étape. Les résultats ainsi obtenus nous ont amenés à réaliser une dernière analyse inter-cas et inter-étape afin de déterminer l'effet de la procédure judiciaire sur le redressement de l'entreprise.

Finalement, au travers d'un spectre d'analyse retenant 3 dimensions (l'entreprise, l'environnement, le dirigeant), notre méthode d'analyse s'inspire de la Grounded Theory dans la collecte, la condensation et le traitement des données brutes. Mais elle utilise les cas multiples dans l'analyse (tableau 31).

Tableau 31 : Une étude de cas multiple par niveau d'analyse

	Niveau Entreprise	Niveau Trajectoire	
Unité d'analyse	Par cas	Par étape de défaillance	Par position sur la trajectoire
Etude intra-cas	13 entreprises	5 étapes	2 groupes
Etude inter-cas	Comparaison des 13 entreprises	Comparaison des 5 étapes	Comparaison des 2 groupes

Si ces multiples niveaux d'analyse nous permettent de répondre à notre question de recherche initiale : « Comment infléchir la trajectoire de défaillance ? », ils amènent également des résultats complémentaires que nous détaillons dans le chapitre suivant.

CINQUIEME CHAPITRE : RESULTATS DE L'ANALYSE DE CAS MULTIPLES

INTRODUCTION

Dans le troisième chapitre, nous avons présenté succinctement les 13 entreprises ou groupes d'entreprises étudiés, afin de familiariser progressivement le lecteur avec notre terrain d'étude. Nous avons également décrit avec précision, dans le quatrième chapitre, la méthode d'analyse de nos cas. Ce cinquième chapitre est dédié à la présentation des résultats de notre recherche. Pour rappel, la question de recherche principale de la thèse est la suivante : Comment infléchir la trajectoire de défaillance de la PME ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes intéressés à l'interaction du dirigeant avec son entreprise. Cette question de recherche initiale a ainsi été décomposée en 3 sous-questions : que fait le dirigeant lorsque son entreprise rencontre des difficultés, avec qui et comment ?

Lors de notre présence sur le terrain dans la phase d'émergence, nous avons relevé deux éléments importants : le fait que les dirigeants ne considéraient pas leur entreprise comme étant inscrite dans une trajectoire de défaillance et le fait que non seulement les dirigeants s'entouraient de conseils pour leur permettre de trouver des solutions mais que selon les cas, ils géraient ces conseils différemment. En multipliant nos cas dans une volonté d'analyse plus poussée et de comparaison, nous avons cherché à identifier l'impact de cette gestion sur la trajectoire de défaillance et avons reconstitué pour chacun des cas la trajectoire de l'entreprise. Nous avons donc organisé les résultats obtenus en deux sections. Nous présentons tout d'abord nos résultats de premier niveau, qui correspondent aux observations à l'origine de notre question de recherche et qui ont fait l'objet d'une analyse en profondeur dans un second temps. Nous avons ainsi relevé que si les actions menées par les dirigeants sont assez semblables dans nos différents cas, ces derniers s'entourent de conseils lorsque leur entreprise connaît des difficultés.

Par ailleurs, les dirigeants coordonnent différemment l'équipe dédiée au redressement. Dans certains cas, les entreprises arrivent à infléchir la trajectoire de défaillance. Notre première section nous permet ainsi de répondre à nos trois sous questions de recherche : que fait le dirigeant (les actions menées), avec qui ? (la gestion collective), comment ? (le mode de coordination). De plus, au fur et à mesure des analyses menées et des concepts émergents progressivement, nous avons été amenés à nous poser des questions complémentaires relatives au processus décisionnel du dirigeant et à l'évolution de

l'environnement face à l'avancée de l'entreprise dans la trajectoire de défaillance. Nous avons utilisé et mis en perspective nos résultats de premier niveau et nous présentons dans une seconde section nos résultats de second niveau.

1 Résultats de premier niveau

Nous avons réalisé cette analyse de premier niveau en utilisant uniquement les données collectées en temps réel. Le niveau d'analyse retenu est le dirigeant.

1.1 Actions menées

Nos études de cas mettent en évidence que les dirigeants mènent un certain nombre d'actions pour infléchir la trajectoire de défaillance de leur entreprise. Les actions de redressement menées par le dirigeant ont été condensées en fonction de l'objectif recherché. Nous avons identifié 4 grandes catégories d'actions qui renvoient à des objectifs distincts (Tableau 32). La première catégorie d'actions se rattache au « recovery » de Robbins et Pearce (1992) et vise à développer et diversifier le chiffre d'affaires. On retrouve dans cette catégorie les actions d'augmentation ou diminution du prix de vente, de développement de nouveaux produits, de conquête de nouveaux marchés, la recherche de nouveaux segments de clientèle ou le développement de produit innovants.

Une seconde catégorie d'actions vise à diminuer les charges et à atteindre le seuil de rentabilité (actions de « retrenchement » chez Robbins et Pearce (1992). Il s'agit plus spécifiquement d'actions permettant de réduire le niveau des charges fixes, la renégociation des contrats, la diminution de l'effectif ou la refonte des process internes de l'entreprise. Une troisième catégorie concerne les actions de communication au sens large. Nous y incluons la communication financière et les habillages de bilan au côté d'actions de communication dites « corporate » à destination de la presse spécialisée ou généraliste. Cette catégorie intègre également les actions visant à siéger au sein d'instances institutionnelles tel que les fédérations patronales. Ces actions élargissent le réseau du dirigeant et permettent une meilleure insertion de ce dernier dans son écosystème, tout en lui permettant d'occuper une position d'influence. Au travers des actions de communication, le dirigeant souhaite améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses parties prenantes et de son environnement. Elle constitue une activité peu développée dans la littérature mais qui apparaît néanmoins importante pour la réussite du redressement. La quatrième catégorie d'actions regroupe toutes les mesures ayant pour objectif d'améliorer la trésorerie de l'entreprise, qui est une condition de la survie de l'organisation. Ces actions couvrent des solutions classiques comme le recours aux

crédits bancaires à court ou moyen terme, ou la négociation des délais de paiement mais aussi les opérations plus sophistiquées de lease-back ou de recapitalisation.

Tableau 32 : Actions mises en œuvre par le dirigeant

Catégorie d'action	Objectif de l'action	Descriptif
Activité	Développer et diversifier le Chiffre d'Affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation ou diminution du prix de vente • Développement de nouveaux produits • Conquête de nouveaux marchés • Nouveaux segments de clientèle • Innovation
Seuil de rentabilité	Diminuer les charges	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des charges fixes, • Renégociation des contrats • Diminution de l'effectif • Travail sur les process internes • Cession d'actifs insuffisamment rentables
Communication	Améliorer l'image de la société	<ul style="list-style-type: none"> • Modifications comptables (provisions, production) • Articles dans la presse • Mandats auprès d'institutions, fédérations patronales
Financier	Reconstituer la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux financements bancaires • Négociation des délais • Recapitalisation • Cessions d'actifs

1.2 Gestion collective de la défaillance et composition de l'équipe dédiée

Le mode de gestion collective de la défaillance nous est apparu dès le début de cette recherche. Nous avons en effet constaté, à l'appui de nos différentes études de cas, que dans cette trajectoire, le dirigeant n'est pas seul. Pour autant, il ne mobilise pas nécessairement l'ensemble de son réseau. La gestion collective de la défaillance reste ainsi limitée à un « noyau stratégique » constitué de conseils internes (conseil d'administration, comité de direction) et externes (avocats, consultants, experts-

comptables). Une analyse plus fine sur la composition du noyau stratégique nous permet de proposer une typologie des intervenants (Tableau 33). Nous avons ainsi identifié un premier ensemble d'intervenants qui peut être mobilisé indépendamment de l'organisation juridique de l'entreprise ou de son niveau de défaillance. Ce premier ensemble comporte quatre catégories. Une première catégorie d'intervenants englobe les conseils externes qui possèdent une expertise et que nous qualifions de « traditionnelle », car en lien avec le sujet de la défaillance de l'entreprise. Il s'agit principalement de conseils juridiques, financiers ou de comptables. La seconde catégorie concerne les conseils dont l'expertise n'est pas nécessairement en lien avec le sujet de la défaillance que nous qualifions de « complémentaires ». Il s'agit d'experts techniques (par exemple en lean management, en qualité), en organisation, communication, commercial, coaching... Les deux dernières catégories d'intervenants concernent les autres dirigeants et les salariés ou opérationnels de l'entreprise.

En complément de ce premier ensemble, nous avons remarqué que pour certains de nos cas, les dirigeants étaient en mesure de mobiliser les membres de leur conseil d'administration pour réfléchir à la situation et agir. Par ailleurs, pour les entreprises situées dans l'étape légale de la trajectoire de défaillance, des administrateurs judiciaires pouvaient être nommés.

Pour 5 entreprises de notre échantillon, la gouvernance est plutôt opérationnelle, c'est-à-dire que les actionnaires qui ont une fonction opérationnelle dans l'entreprise détiennent la quasi-intégralité des parts de l'entreprise. Nous considérons alors que la mobilisation de membres du Conseil d'Administration n'existe pas. Toutefois, lorsque la gouvernance s'appuie sur un Conseil d'Administration que nous qualifions « d'actif », car composé de membres non opérationnels, nous estimons qu'il est alors mobilisable. Notre échantillon comporte 8 entreprises dont le conseil d'administration est mobilisable au sein d'un noyau stratégique. Enfin, dans le cas des entreprises ayant atteint l'étape légale de la trajectoire de défaillance, un administrateur judiciaire peut être nommé par le tribunal. L'administrateur judiciaire intervient dans des procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire où il est chargé d'assister le dirigeant afin de trouver des solutions pour régler les difficultés de son entreprise et en préparer le redressement. Un administrateur judiciaire a été nommé par le tribunal pour 3 entreprises de notre échantillon.

Tableau 33 ; Composition du noyau stratégique

Cas	Intervenants premier ensemble					Intervenants second ensemble				TOTAL Catégories Intervenants
	Expertises traditionnelles	Expertises complémentaires	Autre dirigeant	Opérationnel / salarié	TOTAL Intervenants premier ensemble	Membres CA mobilisables	Membres CA mobilisés	Administrateur Judiciaire	TOTAL Intervenants second ensemble	
1	1	1	0		2	1	1		1	3
2	1	1	0		2	1	1		1	3
3	1	0	0	0	1	1	0		0	1
4	1	1	0	0	2	1	1		1	3
5	1	1		1	3				0	3
6	1	0	0	1	2	0		1	1	3
7	1		1	1	3			1	1	4
8	1	1	1	1	4	1	1	1	2	6
9	1	1	1		3	1	1		1	4
10	1			1	2	1	1		1	3
11	1				1	1	1		1	2
12	1				1				0	1
13	1	0	0	0	1				0	1
TOTAL	13	6	3	5		8	7	3		

En ce qui concerne le premier ensemble d'experts, l'étude de la composition du noyau stratégique fait apparaître que, sans grande surprise et compte tenu de la sélection de notre échantillon, l'ensemble de nos cas a eu recours à des experts « traditionnels ». Par ailleurs, près de la moitié des dirigeants ont également fait appel à des experts « complémentaires » (6) ou ont intégré un ou plusieurs salariés (5). En revanche, seulement 3 dirigeants ont sollicité un autre dirigeant. On remarque ainsi une certaine réticence des dirigeants à solliciter leurs pairs lorsqu'ils rencontrent des difficultés (Encadré 10).

Encadré 10 : Echanges au sein d'un club d'entreprises composé de dirigeants

Un point est réalisé autour des entreprises adhérentes en difficulté

« A : L'entreprise X est en RJ depuis cet été

B : Ah bon ? pourtant elle avait l'air de bien tourner depuis sa création il y a 10 ans. Elle s'était bien développée et avait de beaux marchés.

A : Oui, j'ai été surpris d'apprendre qu'elle avait des difficultés. En plus, je l'ai appris par hasard, car j'ai eu son dirigeant au téléphone il y a une semaine et il ne m'a rien dit. Je l'ai appelé ce matin pour lui demander un renseignement et il m'a lâché au détour de la conversation qu'il avait déposé ce matin.

C : Pourquoi il ne nous a pas contactés, nous aurions peut-être pu l'aider ?

D : Non mais c'est normal qu'un dirigeant qui est notre égal ne se tourne pas vers nous en cas de difficulté. Cela lui semble dégradant et le positionne en situation d'infériorité. Autour de cette table, si vous vous retrouviez dans cette situation, y en a-t-il un seul qui ferait la démarche de venir nous en parler ? »

Toute l'assemblée reste silencieuse

En ce qui concerne le second ensemble d'intervenants, il apparaît que les membres du conseil d'administration sont quasiment toujours sollicités (7 cas sur 8). En revanche, pour l'administrateur judiciaire, nous remarquons qu'il ne fait pas parti du noyau stratégique organisé par les dirigeants. Enfin, la composition du noyau stratégique, tel que nous l'avons segmenté laisse apparaître la possibilité d'avoir recours à un maximum de cinq à six catégories d'intervenants (quatre pour le premier ensemble et une ou deux pour le second ensemble). Nous observons qu'un seul dirigeant a mobilisé l'ensemble des catégories d'intervenants (cas 8), En moyenne, les dirigeants de notre échantillon ont mobilisé trois catégories d'intervenants.

1.3 Mode de coordination de l'équipe dédiée

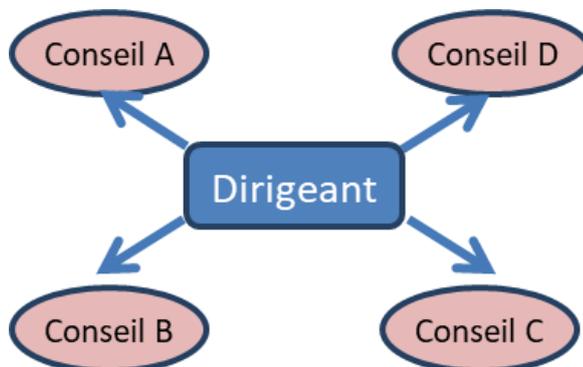
Au-delà des types d'acteurs mobilisés par le dirigeant et du constat d'une gestion collective de la défaillance de l'entreprise par son dirigeant, nous nous sommes également aperçus que tous les dirigeants n'adoptaient pas forcément le même mode de gestion de ces acteurs. Nous avons rencontré lors de l'étude de notre échantillon principalement trois modes de coordination de l'équipe dédiée. Nous avons ainsi élaboré une grille d'analyse autour des pratiques que nous avons rencontrées et du niveau d'autonomie laissé aux membres du noyau stratégique par le dirigeant (Tableau 34).

Tableau 34 : 3 modes de coordinations de l'équipe dédiée au redressement

Mode de coordination	Description	Caractéristiques
Relation individuelle indépendante	Gestion bilatérale des actions entre le dirigeant et chaque expert	Echange individuel du dirigeant avec chaque conseil Pas de mise en relation de l'ensemble des conseils à l'initiative du dirigeant ou mise en relation contrôlée de certains conseils Echanges entre certains conseils à leur initiative Circulation de l'information restreinte et parcellaire
Relation interconnectée	Délégation aux experts de la mise en œuvre et de l'animation des actions	Mise en relation de l'ensemble des conseils Niveau élevé d'initiative laissée aux conseils Actions menées et animées en partie par les experts Interactions fréquentes entre les experts
Relation en projet	Délégation de la mise en œuvre des actions par le dirigeant	Mise en copie systématique des mails à l'ensemble de l'équipe dédiée Réunions et conférences téléphoniques collectives et individuelles réalisées à l'initiative du dirigeant Débriefings réguliers avec l'ensemble de l'équipe Actions menées en partie par les experts et animées par le dirigeant

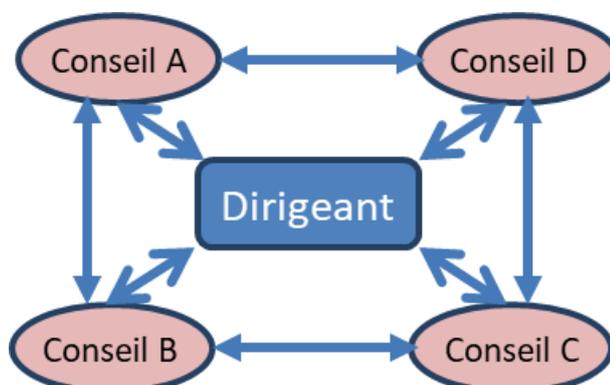
Sur les 13 entreprises de notre échantillon, 4 dirigeants ont adopté un mode de coordination de l'équipe de type « relation individuelle indépendante » (Figure 13). En instaurant une relation bilatérale avec leurs experts, les dirigeants ont segmenté les actions à mener par domaine de compétence et d'expertise. Ce mode de coordination leur permet de contrôler l'information.

Figure 13 : Coordination des équipes en relation individuelle indépendante



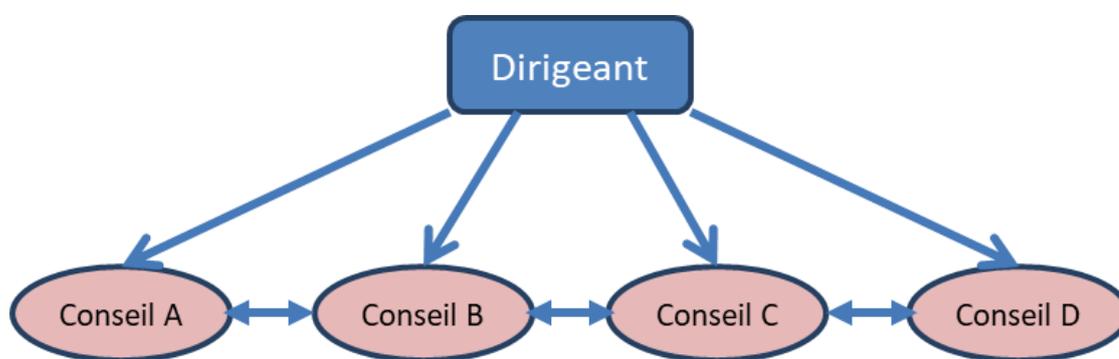
Nous avons qualifié de relation interconnectée (Figure 14) le second mode de coordination, qui a été adopté par trois dirigeants. Contrairement au premier mode de coordination où le dirigeant segmente ses différents conseils, les dirigeants adoptant cette forme de relation avec leurs conseils, leur laissent un degré d'autonomie très élevé qui les conduit parfois à mener les actions qu'ils ont proposées. Ce niveau d'autonomie amène également les experts à interagir entre eux en dehors de toute relation avec le dirigeant.

Figure 14 : Coordination des équipes en relation interconnectée



Enfin, le troisième mode de coordination (Figure 15) a été adopté pour près de la moitié de notre échantillon (6). Il consiste en un réel travail collaboratif où le dirigeant se place en tant que coordinateur. Dans cette configuration, le dirigeant anime les actions qu'il délègue le cas échéant à son noyau stratégique. Le dirigeant se positionne alors comme un véritable chef de projet, coordonnant les différents conseils qui agissent de manière collaborative.

Figure 15 : Coordination des équipes en projet



Après avoir obtenu nos premiers résultats, nous les avons mis en perspective des différentes étapes trajectoire de défaillance et de son évolution. Nous présentons les résultats que nous qualifions de second niveau dans la seconde section de ce chapitre.

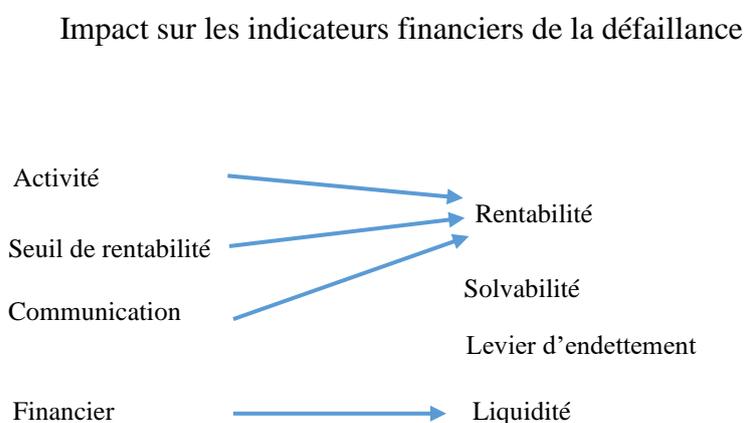
2 Résultats de second niveau

Les constats que nous avons présentés dans la première section nous ont amené à réaliser un autre type d'analyse dans lequel nous avons mis en relation les trois thématiques identifiées (actions, gestion collective et mode de coordination) avec la position de l'entreprise dans la trajectoire de défaillance et l'évolution de cette dernière. Il s'agit en définitive d'étudier le lien entre une variable dépendante (les bifurcations et rebonds) et des variables indépendantes identifiées comme de possibles candidates influençant la variable dépendante. Nous nous sommes également inscrits dans un cadre

multidimensionnel. Notre analyse se situe à trois niveaux : l'environnement, le dirigeant et l'entreprise.

Puisque chaque action menée par le dirigeant se traduit financièrement, nous avons mis en perspective les catégories d'actions mises en œuvre avec l'objectif recherché par le dirigeant. Cette opération est rendue possible grâce à notre positionnement privilégié au côté du dirigeant. Nous avons ensuite identifié les actions menées en termes d'impact sur les indicateurs financiers de la défaillance (Figure 16).

Figure 16 : Intention des dirigeants dans la mise en œuvre de leurs actions



Il ressort de cette analyse, que les actions menées par le dirigeant n'obéissent finalement pour ce dernier qu'à une double volonté d'amélioration de rentabilité de son entreprise et de recherche de liquidité. Cette observation nous semble essentielle dans un contexte de redressement durable de l'entreprise car si l'amélioration de la rentabilité et de la liquidité se conçoivent dans une logique de court terme, l'amélioration de la solvabilité et de levier d'endettement - utilisés comme indicateurs de défaillance potentielle dans de nombreuses études - s'inscrit dans une logique de pérennité à long terme de l'entreprise, souhaitée principalement par les financeurs. Ces critères ne sont pas la priorité du dirigeant dans une trajectoire de défaillance.

Une autre analyse a consisté ensuite en la mise en perspective des actions menées par le dirigeant avec l'étape de défaillance de l'entreprise pour les données exclusivement collectées en temps réel. Cette analyse met en évidence que c'est l'horizon de l'impact financier perçu par le dirigeant, qui est déterminant pour le choix d'une action à effet court

terme ou long terme. Ainsi, dans le cas 13 (étape 1 du niveau de défaillance), lorsque l'entreprise vit la première séquence de sa trajectoire de défaillance (qui fait suite à un différend avec un de ses fournisseurs), les dirigeants estiment que le risque financier qui pèse sur l'entreprise se situe à long terme. Dans ces conditions, les dirigeants décident de mener des actions de redressement de type recovery et définissent un projet stratégique d'envergure visant à l'implantation d'autres sites d'exploitation, nécessitant des investissements conséquents. Bien entendu, les effets de ces actions auront un impact à plus long terme.

En revanche, dans le cas 12, l'entreprise se situe également à l'étape 1 du niveau de défaillance (suite, également, à un différend avec un de ses fournisseurs), l'horizon de l'impact financier se situe à très court terme. Bien que le dirigeant mène des actions à plus long terme pour désensibiliser le risque de son entreprise (développement de nouvelles références), il privilégie des actions ayant un effet à court terme (recherche de financements court terme, recherche d'un factor). Ainsi, en mettant en perspective les actions menées par le dirigeant et l'horizon du risque financier qui pèse sur l'entreprise, il apparaît que lorsque l'horizon du risque financier (voire de défaillance financière) se situe à court terme, le dirigeant privilégie les actions comportant des effets visibles à court terme.

Toutefois, lorsque l'horizon du risque financier est à plus long terme, le dirigeant dispose d'une plus grande latitude et procède à une combinaison d'actions ayant des effets à court terme et/ou long terme.

Nous avons ensuite reconstitué pour chacun de nos cas, les différentes trajectoires de défaillance en retenant cette fois, les données collectées en temps réel et celles collectées de manière rétrospective. Nous avons alors constaté une modification de la composition du noyau stratégique tout au long de la trajectoire de défaillance. L'analyse de notre matériau empirique montre qu'en ce qui concerne le recours aux conseils, l'attitude du dirigeant diffère en fonction du niveau de défaillance de l'entreprise. Ainsi, le dirigeant cherche à trouver des solutions et les fait appliquer avec ses conseils existants au début de la trajectoire de défaillance (Etape 1), lorsque son environnement reste peu contraint. Toutefois, lorsque la situation devient plus critique, il tend soit à se séparer de ses conseils habituels soit à en intégrer de nouveaux pour enrichir sa réflexion.

Nous avons également procédé à un codage des données collectées et à une analyse par séquence. L'objectif de cette analyse par séquence est double. D'une part, il s'agit de déterminer si une combinaison préférentielle d'actions peut avoir un effet positif sur

l'inflexion de la trajectoire de défaillance. D'autre part, il s'agit d'identifier la configuration de l'équipe dédiée au redressement. Pour mener ces analyses, nous associons à chaque séquence de la trajectoire de défaillance, les catégories d'actions menées mises en évidence précédemment : « Activité » (A), « Seuil de rentabilité » (S), « Communication » (C), « Financier » (F), aucune action menée (0). Nous avons également ajouté à ces variables la composition du noyau stratégique : collaborateurs et conseils habituels (CH), collaborateurs et nouveaux conseils (NC). Nous indiquons ensuite les résultats obtenus dans chaque séquence : « bifurcation » (B) (inflexion positive), « verrouillage » (V) (continuation de la trajectoire), « disparition » (D). Nous condensons par étape de défaillance dans le Tableau 35 nos résultats en faisant apparaître l'issue finale de la dernière séquence de chaque étape (même si nous avons également étudié la situation de l'entreprise à plus long terme, deux ans après, voir Tableau 28).

Tableau 35 : Analyse des séquences

Etape de la trajectoire	1		2		3		4		5		Total Séquences
CAS	Actions	Nb Séquences									
	Noyau stratégique	Résultat									
12	A/F	1									1
	CH	B									
13	A/S	3									3
	CH	B									
9	F	1	S	1	A/C/F	1					3
	CH	V	NC	V	NC	B					
1	0		0		A/C/F	2					2
		V		V	NC	B					
2			A	1	C/S/F	2					3
			NC	V	NC	D					
3			A/S/F/C	1	A/S	2					3
			CH	V	NC	D					
4					A/F	1					1
					NC	B					
6	0		0		S/F	2	A/S/F	2			4
		V		V	CH	V	NC	B			
7							F/S	1	A/F	1	2
							CH	B	NC	B	
5									A/C/F/S	3	3
									NC	B	
8					F	1	S/F	1	A/C/F	2	4
					CH	V	NC	B	NC	B	
10									A/C/F/S	4	4
									NC	D	
11									A/C/F/S	2	2
									NC	D	
Total séquences		5		3		11		4		12	35

LEGENDE

Evolution de la trajectoire	Verrouillage	V
	Bifurcation	B
	Disparition	D

Type d'action menée	Activité	A
	Seuil de rentabilité	S
	Communication	C
	Financier	F

Composition du noyau stratégique	Conseils habituels	CH
	Nouveaux conseils	NC

Notre objectif est d'identifier si des catégories d'actions spécifiques sont particulièrement associées à des étapes de la trajectoire.

Premier constat, pour la quasi-totalité des séquences analysées, le dirigeant privilégie des actions en lien avec l'activité (A) quelle que soit l'étape de défaillance. Il s'agit pour lui de sortir de sa trajectoire en lançant des actions qui permettent d'accroître le chiffre d'affaires ou d'en diversifier les sources en développant de nouvelles activités, en innovant ou en cherchant de nouveaux clients. De façon étonnante, c'est avant tout sur ce levier de l'activité que porte les actions beaucoup plus que sur la baisse des charges (S). Dans près de la moitié des séquences, le dirigeant et son équipe cherchent également à restaurer la trésorerie de l'entreprise, ces actions devenant de plus en plus fréquentes alors que la trajectoire de défaillance avance. Enfin, les actions de communication (C) n'interviennent qu'à partir de l'étape 2.

En deuxième lieu, nous cherchons à identifier si des actions ou des configurations d'actions sont spécifiquement associées aux entreprises qui rebondissent (B). A l'issue de la collecte des données en temps réel, sur nos 13 cas, 10 entreprises ont bénéficié d'une bifurcation, c'est-à-dire que des solutions ont pu être trouvées à court terme. Cette bifurcation de la trajectoire permet à l'entreprise un infléchissement temporaire de sa trajectoire mais pas forcément un redressement durable de la situation. L'analyse à plus long terme fait apparaître un redressement pour seulement 7 entreprises de notre échantillon. Cela signifie que pour 3 entreprises, le rebond n'a été que temporaire. Des inflexions positives de la trajectoire ne garantissent donc pas une sortie définitive de la trajectoire de défaillance. Enfin, en reliant les actions ou des configurations d'actions au redressement de l'entreprise, aucune association n'émerge clairement tant pour l'inflexion de la trajectoire que pour le redressement plus durable.

Par contre, nous faisons le constat qu'en fonction de la position de l'entreprise dans la trajectoire de défaillance, le dirigeant dispose d'une latitude différente en termes d'actions et de décisions potentielles, justifiant théoriquement l'application du concept de trajectoire et de verrouillage. Cette latitude est plus élevée lorsque l'entreprise se situe dans les premières étapes de la trajectoire de défaillance (1, 2 et 3) et se traduit dans les faits par un choix d'alternatives plus important. Des marges de liberté sont néanmoins retrouvées, une fois l'étape 4 de procédure collective passée. A cette étape 5, l'entreprise - si elle n'a pas disparu - a retrouvé des marges de manœuvre (refinancement notamment) et engage de nombreuses actions. Il faut préciser que lorsque l'étape 4 (procédure collective) de la trajectoire de défaillance est atteinte, le dirigeant peut être privé de tout pouvoir à l'égard de son entreprise et des tiers. A l'appui de nos observations menées sur des durées plus longues, nous constatons également que pour les entreprises très avancées dans la

trajectoire de défaillance, le dirigeant dispose de deux voies d'actions : trouver des financements ou gagner du temps pour trouver des financements. Dans certains cas, le dirigeant est prêt à retenir et mettre en œuvre une solution bien plus radicale qui consiste en la cession totale de son entreprise (cas 2, 3 ou 8). Bien évidemment, cette option est retenue uniquement après que le dirigeant constate l'échec des actions qu'il a menées précédemment.

Enfin, il convient de remarquer que pour deux cas (1 et 6), aucune action n'a été menée durant les phases 1 et 2 de la trajectoire de défaillance. Cette absence de réaction du dirigeant face aux difficultés que rencontre son entreprise montre une certaine myopie de sa part. Nous avons pu parfois constater cette myopie lors de notre premier rendez-vous avec le dirigeant qui adopte une position de déni, se traduisant dans son discours. Dans plusieurs cas nous avons constaté que le dirigeant faisait état d'une situation de son entreprise qui ne correspondait absolument pas à la réalité « objective »: « *nous rencontrons quelques soucis de trésorerie* », alors que des effets avaient par exemple été rejetés plusieurs fois par la banque. Dans la continuité de cette réaction de refus de la réalité, nous pouvons également imaginer que certaines actions de développement à tout prix peuvent constituer une fuite en avant des dirigeants.

En définitive, il apparaît qu'aucune configuration d'actions ne semble favoriser systématiquement une bifurcation positive. La sortie de la trajectoire de défaillance ne dépend donc pas uniquement du type d'actions menées, ni de leur nombre. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'une autre variable explicative concerne le processus décisionnel en situation d'échec. Nous avons ainsi mis en relation le mode de coordination de l'équipe dédiée avec les bifurcations positives constatées pour les séquences ayant fait l'objet d'une collecte en temps réel, afin d'identifier si un mode de coordination était plus performant (Tableau 36).

Tableau 36 : Influence du mode de coordination sur l'évolution de la trajectoire de défaillance

Cas	Mode de coordination	Résultats à court terme	Résultats à long terme
1	Interconnectée	Rebond	Rebond puis procédure
2	Bilatérale	Procédure	Procédure
3	Interconnectée	Procédure	Procédure
4	Projet	Rebond	Redressement
5	Projet	Rebond	Redressement
6	Interconnectée	Rebond	Rebond puis procédure
7	Projet	Rebond	Redressement
8	Projet	Rebond	Redressement
9	Bilatérale	Rebond	Redressement
10	Bilatérale	Rebond	Rebond puis procédure
11	Bilatérale	Procédure	Procédure
12	Projet	Rebond	Redressement
13	Projet	Rebond	Redressement

Au préalable, nous avons relié le profil du dirigeant avec le mode de coordination adopté et avons constaté l'indépendance des variables. Nous avons alors réalisé dans un premier temps l'analyse en retenant les cas où les séquences observées se sont soldées par une bifurcation et les cas où les séquences observées ont amené l'entreprise à une liquidation et donc à disparaître (tableau 37). Cette étude de la performance à court terme du mode de coordination, nous permet de relever que tous les dirigeants de notre échantillon ayant retenu un mode de coordination de type « Projet » ont pu trouver des solutions pour mettre en œuvre leurs actions et la trajectoire de défaillance de leur entreprise a connu une bifurcation. Nous pouvons avancer que si les caractéristiques individuelles du dirigeant et les séquences d'action ne semblent pas jouer un rôle déterminant sur la trajectoire, le mode d'animation de son réseau semble être le plus explicatif des rebonds observés

Tableau 37 : Influence à court terme du mode de coordination sur la sortie de la trajectoire de défaillance

Mode de coordination	Bifurcation positive	Liquidation
Individuelle indépendante	2/4	2/4
Interconnectée	2/3	1/3
Projet	6/6	0/6

Nous avons ensuite observé le devenir des entreprises de notre échantillon à plus long terme (deux ans). Nous avons distingué les entreprises qui n'avaient pas connu de liquidation et se situaient en phase de redressement et les entreprises qui avait bénéficié d'un rebond, c'est-à-dire d'une bifurcation de leur trajectoire de défaillance avant de connaître in fine une liquidation. Il apparaît qu'à long terme, la performance du mode de coordination « Interconnectée » donne les moins bons résultats, puisque toutes les entreprises ont disparu. A l'inverse, le mode d'animation de conseils sous forme de projet semble donner des résultats satisfaisants et permettent de sortir de la trajectoire dans la quasi-totalité de nos cas.

Tableau 38 : Influence à long terme du mode de coordination sur le redressement

Mode de coordination	Bifurcation	Liquidation immédiate	Bifurcation puis Liquidation
Individuelle indépendante	1/4	2/4	1/4
Interconnectée	0	1/3	2/3
Projet	5/6	0/6	1/6

Ces résultats doivent toutefois être tempérés, car ils restent fragiles au regard du nombre d'entreprises de notre échantillon et de la sélection opérée. Il faut également préciser que pour les cas qui ont été suivis sur une plus longue période (cas 8 et 13) et pour lesquels les dirigeants avaient adopté un mode de coordination de type « projet », nous avons remarqué que le mode de coordination évoluait vers une coordination de type « individuelle indépendante », lorsque la perspective d'une étape légale s'éloignait. Il existe donc

également une dynamique des modes d'animation qui pourrait être creusée par d'autres recherches à l'avenir. L'animation d'une équipe de conseils n'est en effet pas statique et évolue au gré de la situation.

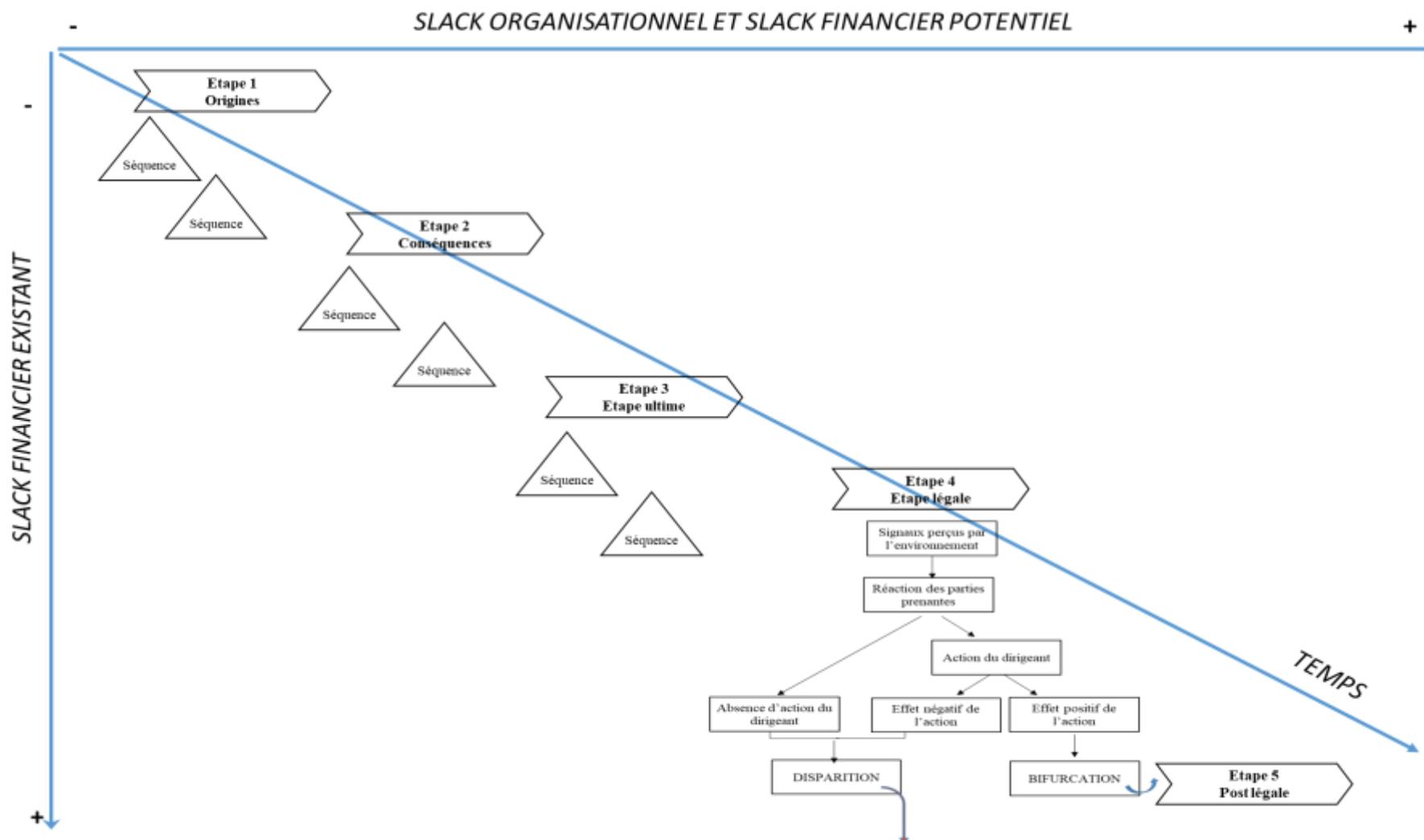
Nous nous sommes également orientés vers la composition du noyau stratégique afin de déterminer si le nombre de catégories d'intervenants composant ce dernier pouvait avoir une influence sur le rebond ou sur le redressement à plus long terme (tableau 39). On peut penser en effet que la variété des expertises mobilisées - au-delà de leur mode de mobilisation - peut avoir une influence positive sur la variable dépendante qu'est le rebond. Nous remarquons tout d'abord qu'au début de la trajectoire de défaillance, c'est-à-dire à l'étape 1, les dirigeants de notre échantillon ne mobilisent qu'une seule catégorie de conseil. Concernant les autres étapes de la trajectoire, les dirigeants ayant mobilisé une ou deux catégories d'intervenants n'ont pas connu de rebond, alors que les dirigeants ayant mobilisé trois catégories peuvent connaître un rebond mais ne bénéficient pas toujours d'un redressement de leur entreprise à plus long terme. Nous constatons également que les cas 7, 8 et 9 qui ont mobilisé au minimum quatre catégories de conseil ont connu à court terme un rebond et un redressement à deux ans. Il semble donc possible que la variété des acteurs et de leurs expertises, qui ouvrent au dirigeant potentiellement de nouveaux réseaux, puisse avoir un impact positif sur la sortie de la trajectoire.

Tableau 39 : Influence du nombre de catégories d'intervenants sur la trajectoire de défaillance

Cas	TOTAL Catégories Intervenants	Niveau de défaillance	Résultats à court terme	Résultats à long terme
8	6	4	Rebond	Redressement
7	4	5	Rebond	Redressement
9	4	2	Rebond	Redressement
1	3	3	Rebond	Rebond puis procédure
2	3	3	Procédure	Procédure
4	3	3	Rebond	Redressement
5	3	5	Rebond	Redressement
6	3	4	Rebond	Rebond puis procédure
10	3	5	Rebond	Rebond puis procédure
11	2	5	Procédure	Procédure
3	1	3	Procédure	Procédure
12	1	1	Rebond	Redressement
13	1	1	Rebond	Redressement

Notre approche de la défaillance par la trajectoire met en évidence des évènements chronologiques et la notion de temporalité constitue un élément majeur de notre analyse. Nous avons ainsi constaté que la durée des étapes et séquences peut varier selon les cas. Il apparait également, qu'elles sont fonction des ressources financières à disposition de l'entreprise, et plus spécifiquement des fonds propres (cas de l'entreprise 13 dont la première séquence dure 4 ans) ou potentiellement mobilisables (cas 1 où l'entreprise arrive à se maintenir dans l'étape 3 grâce aux augmentations de capital par levées de fonds successives). Il faut également souligner qu'en fonction de la position de l'entreprise dans la trajectoire de défaillance, le dirigeant dispose d'une latitude plus élevée dans les actions et décisions existantes selon que l'entreprise se situe plus en amont de la trajectoire de défaillance. Cette latitude se traduit dans les faits avec un choix d'alternatives de plus en plus contraintes (exemple du cas 3 où le dirigeant n'a pas d'autre alternative que de céder son entreprise) ou légalement lorsque l'entreprise atteint l'étape 4 de la trajectoire de défaillance. Dans ce cas, en fonction du niveau de défaillance, le dirigeant peut être privé de tout pouvoir à l'égard de son entreprise et des tiers. Ces considérations mettent en évidence l'importance du temps en lien avec la notion de slack (existant ou potentiel), qui conditionnent la durée de la trajectoire de défaillance (Figure 17).

Figure 17 : Durée de la trajectoire de défaillance



Nous nous sommes enfin concentrés sur les étapes légales et post légales de la trajectoire de défaillance afin de comparer les marges de manœuvre dont disposaient les entreprises, le comportement de l'environnement à leur égard et les actions menées par les dirigeants. Nous avons également souhaité vérifier si comme le suggèrent les études menées sur le redressement de la grande entreprise, un changement de la direction générale pouvait être bénéfique pour le redressement de la PME en défaillance. En organisant ainsi notre échantillon, nous disposons de sept cas positionnés avant l'étape légale de la trajectoire de défaillance et de six cas dont les données ont été collectées durant les étapes quatre (étape légale) et cinq (redémarrage) de la trajectoire de défaillance. Nous avons également remarqué que pour ces six entreprises, trois d'entre elles faisaient l'objet d'un redémarrage avec un nouveau dirigeant (Tableau 40). A l'appui des résultats précédemment obtenus, nous avons ainsi souhaité vérifier l'effet d'un changement de dirigeant sur le redressement d'une PME en défaillance.

Tableau 40 : Effet d'un changement de dirigeant sur le redressement de l'entreprise

Cas	Dirigeant	Niveau de défaillance	Résultats à court terme	Résultats à long terme
11	Nouveau	5	Procédure	Procédure
10	Nouveau	5	Rebond	Rebond puis procédure
5	Nouveau	5	Rebond	Redressement
7	Ancien	5	Rebond	Redressement
6	Ancien	4	Rebond	Rebond puis procédure
8	Ancien	4	Rebond	Redressement

Paradoxalement, une gestion active de la trajectoire de défaillance dans laquelle le dirigeant mène des actions visant à redresser la situation, fragilise l'entreprise lorsque ce même dirigeant reste aux commandes de sa société après l'étape légale. Ainsi, nous avons observé que le slack financier potentiel est plus élevé pour les entreprises ayant à leur tête un nouveau dirigeant, dans la mesure où ces derniers sont considérés par l'environnement comme « créateurs » ou « repreneurs ». Ce slack financier potentiel se traduit par l'obtention plus rapide de financements, des conditions de prix ou des délais fournisseurs

plus favorables. De la même manière, l'absence d'un plan de continuation contribue à un niveau plus élevé de slack financier existant. En ce qui concerne les actions privilégiées, alors que les nouveaux dirigeants mènent concomitamment les quatre types d'actions : « Activité », « Financier », « Seuil de Rentabilité », « Communication », il n'en est pas de même pour les anciens dirigeants. Nous faisons ainsi le constat que les anciens dirigeants privilégient deux types d'actions durant l'étape de « redémarrage » (les catégories d'actions « Activité » et « Financier »), dans la mesure où les actions de type « Seuil de Rentabilité » ont été menées en amont de l'étape légale. Par ailleurs ils ne mènent aucune action de « Communication » au début de l'étape de redémarrage. En définitive, l'existence de cette « prime de réputation » à l'égard des nouveaux dirigeants peut inciter à trouver un intérêt à un changement de dirigeant après l'étape légale. Mais l'analyse de notre échantillon montre qu'à échéance de deux ans, deux cas sur trois sont de nouveau confrontés à l'ouverture d'une procédure judiciaire.

CONCLUSION

Notre analyse amène plusieurs résultats, sujets à discussion. Plus spécifiquement, en resituant le propriétaire-dirigeant de PME au centre du processus de redressement de son entreprise, nous identifions des résultats dits de premier niveau qui nous permettent de répondre à nos trois sous-questions de recherche : Que fait le dirigeant ? Avec qui ? et Comment ? Nous déterminons quatre catégories d'actions menées par le dirigeant pour redresser son entreprise, qui répondent à des objectifs différents et observons le mode de gestion collective de la défaillance au sein d'un noyau stratégique composé de deux ensembles d'intervenants. Nous identifions également l'existence de trois modes de coordination du dirigeant, déterminés en fonction de son comportement managérial.

Enfin, nous identifions les séquences de la trajectoire de défaillance de l'entreprise qui nous permet de mener deux types d'analyse sur l'échantillon constitué en fonction des variables théoriquement identifiées. Nous avons considéré les bifurcations et le rebond comme nos variables indépendantes et nous avons exploré l'influence de plusieurs variables indépendantes sur ces résultats. L'approche qualitative permet d'avoir une analyse resituant temporellement la dynamique de la trajectoire de défaillance et de tester des variables identifiées par la littérature comme par exemple les types d'action menées par le dirigeant ou le rôle du noyau stratégique dans un contexte de défaillance. De plus, l'approche qualitative permet d'explorer le rôle de certaines variables qui ne sont pas mises en avant par la littérature, notamment la gestion collective de la défaillance et le mode d'animation des conseils qui interviennent pendant la trajectoire de défaillance.

Nous introduisons également dans ces résultats de second niveau des données issues de notre positionnement spécifique, en lien avec l'analyse personnelle que se fait le dirigeant de la situation et nous mettons en évidence des variables explicatives qui conditionnent les actions et décisions du dirigeant : l'intention du dirigeant, l'horizon perçu de l'impact financier... Nous observons également que pour une même entreprise, les choix ne sont pas figés et qu'en fonction de l'étape de défaillance dans laquelle se situe l'entreprise, les actions menées par le dirigeant, la constitution de l'équipe dédiée et le mode de coordination de cette équipe évolue.

SIXIEME CHAPITRE : DISCUSSION

Ce dernier chapitre a pour objet de dresser un bilan du travail de recherche réalisé et de discuter des différents résultats. Après avoir présenté nos résultats dans le chapitre précédent, nous proposons dans le cadre de cette discussion de prendre un recul théorique. Il s'agit d'identifier comment les résultats obtenus et la méthodologie mise en œuvre contribuent à la fois à la recherche en management stratégique et à la pratique. Mais avant d'entamer la discussion sur nos résultats et les apports de notre recherche, il convient de rappeler les spécificités de nos travaux.

Le cadrage théorique de notre recherche a mis en évidence d'une part, la faiblesse des recherches menées spécifiquement sur le sujet du redressement de la PME en situation de défaillance et d'autre part le manque de conceptualisation dynamique du sujet de défaillance. Pour mener notre étude empirique, nous avons emprunté le cadre conceptuel de la défaillance défini par Crutzen et Van Caillie (2007) qui identifient quatre étapes menant à la défaillance. Nous nous sommes également appuyés sur les travaux de Pearce et Robbins (1992), dédiés aux actions de redressement spécifiques aux PME en état de sous-performance, dans la mesure où les travaux plus récents n'apportent pas de contribution majeure pouvant être exploitée dans le cadre de nos travaux. Nous avons également suivi les recommandations de Sheppard et Chowdhury (2005), dont l'étude met en évidence l'importance de la situation initiale de la grande entreprise en état de sous-performance, dans ses perspectives de redressement. Enfin nous avons pris en compte les préconisations de Pandit (2000) qui relève que si « *les questions relatives au contenu des stratégies de redressement sont assez fréquentes, celles relatives au contexte et au processus de redressement sont rares* ».

Pour déterminer les conditions d'inflexion de la trajectoire de défaillance, sujet de notre recherche, nous avons retenu une méthodologie d'analyse de cas multiples (Eisenhardt, 1989) que nous avons adaptée au regard de nos données et du caractère dynamique de notre objet de recherche. Nous avons tout d'abord cherché à limiter les critiques traditionnellement évoquées concernant la méthodologie employée. Ainsi, l'une des limites se rapportant à la méthodologie des cas multiples concerne le risque d'amener le chercheur à faire des descriptions moins détaillées et à privilégier la collecte de données de surface (Gagnon, 2005 p 46). Notre positionnement privilégié et notre protocole de collecte et d'analyse de données nous ont amenés à une connaissance approfondie de nos cas, rendue

possible par la réalisation d'un diagnostic approfondi, partagé par le dirigeant. Bien évidemment, cette collecte de données reste onéreuse en temps consacré, mais elle nous a permis de disposer d'un matériau suffisamment détaillé, dont les données primaires ont été collectées en temps réel et systématiquement vérifiées par l'utilisation de sources multiples (Yin, 2003). Nous avons également exploité nos données en combinant différents niveaux d'analyse. Cette méthodologie se trouve être particulièrement adaptée à notre recherche, car elle est surtout utile lorsqu'un phénomène est susceptible de se produire dans une variété de situations (Gagnon, 2005). Ainsi, en disposant d'un nombre de cas conséquent pour l'analyse de cas multiples (Einsehardt, 1989), il nous a été possible de mener trois formes d'analyse : intra-cas, inter-cas et intra-étapes, puis inter-étapes ; les résultats obtenus pour chaque analyse intermédiaire, venant alimenter les analyses suivantes.

Ainsi, d'une question à l'origine simple : « Comment infléchir la trajectoire de défaillance d'une PME », que nous avons décomposée en trois sous-questions : « que fait le dirigeant ? », « avec qui ? » et « comment ? », nous avons obtenu des résultats qui nous permettent d'aller au-delà de notre question initiale. Nous avons ainsi organisé nos résultats en un premier niveau qui nous permet de répondre à nos trois sous-questions initiales, ce qui nous amène à avancer que lorsque l'entreprise rencontre des difficultés, son dirigeant mène des actions visant au redressement de cette dernière, qu'il s'entoure de conseils aux compétences diverses que nous qualifions à l'instar de Martinet (1984), de « noyau stratégique » et que selon les cas, il coordonne différemment ce noyau stratégique. Après avoir combiné ce premier niveau de résultats, nous avons obtenu des résultats dits de second niveau rendus possibles notamment grâce à notre méthodologie d'intervention et notre positionnement privilégié de chercheur. Ces résultats montrent que d'une part, la perception et l'intention du dirigeant semblent jouer un rôle non négligeable dans sa stratégie de redressement. Et d'autre part qu'il faut tenir compte de l'effet de temporalité lorsqu'on souhaite analyser les conditions dans lesquelles est opéré le redressement de l'entreprise, dans la mesure où nous avons également mis en évidence le rôle déterminant des slacks existant et potentiel dans la trajectoire de défaillance de l'entreprise. Enfin nos résultats nous amènent à conclure qu'il convient de prendre en compte les caractéristiques spécifiques de la PME afin de traiter de manière dédiée le redressement de la PME et que les résultats des recherches précédentes, consacrées au redressement de la grande entreprise, ne peuvent être transposés en l'état à la PME.

Dans une première section, nous présentons l'ensemble des apports de notre étude. Nous évoquons ensuite les limites de notre travail et enchaînons avec les perspectives envisagées dans une section dédiée à l'agenda de recherche.

1 Apports

Nos travaux peuvent ainsi amener quelques contributions théoriques, méthodologiques et managériales que nous présentons ci-après.

1.1 Contributions théoriques

La mise en perspective de nos résultats avec la littérature nous a amené à réfléchir aux réelles contributions théoriques de notre étude. Nous pensons ainsi apporter trois réponses qui se démarquent de la littérature. La première contribution concerne les deux thèmes de notre recherche. Nous adoptons ainsi une approche intégrative des sujets de défaillance et de redressement. Mais notre contribution majeure nous semble être l'approche en termes de trajectoire, qui nous permet d'enrichir les cadres conceptuels retenus tant pour la défaillance que pour le redressement et de combiner des visions déterministe et volontariste visant à passer de la prédiction de la défaillance à la prédiction du redressement. Enfin, notre recherche invite également à intégrer davantage la composition et le mode de coordination du noyau stratégique dans le processus décisionnel de la PME.

1.1.1 Une approche intégrative des sujets de défaillance et de redressement

Notre première contribution concerne la réintroduction de la question du redressement dans une littérature focalisée sur la défaillance. Alors que les deux concepts de redressement et de défaillance sont étroitement liés dans la vie des PME, les deux champs de la littérature qui les étudient semblent s'ignorer. Peu de recherches traitent spécifiquement du redressement de l'entreprise inscrite dans une trajectoire de défaillance. Pourtant, la défaillance peut être définie comme l'échec d'un redressement (Sheppard et Chowdhury, 2005). Nous déterminons ainsi des zones où l'entreprise peut évoluer dans un contexte de « défaillance », de « redressement » et de « sérénité ». Cette gradation tant dans le concept de

défaillance que de celui du redressement permet d'apporter une alternative aux représentations binaires des études menées portant sur la défaillance ou sur le redressement qui propose un continuum d'une trajectoire globale de l'entreprise. Il devient alors possible de situer l'entreprise tant sur sa trajectoire de défaillance que sur sa trajectoire de redressement ce qui positionne la défaillance comme une étape qui mérite d'être étudiée en profondeur (Jenkins et Mckelvie, 2016). Toutefois en retenant comme objet de recherche non plus l'entreprise en état de sous performance mais l'entreprise en défaillance, nous relevons que le processus de redressement (Gotteiner, Mas-Machuca, Marimon, 2019) nécessite d'être adapté en fonction de l'étape de défaillance dans laquelle se situe l'entreprise (Collet et al, 2014 ; Schweizer et Nieuhaus, 2017) car il s'agit d'un phénomène dynamique.

1.1.2 Une approche dynamique de la défaillance par la trajectoire

Notre concept central de trajectoire de défaillance constitue un élément clé de notre recherche. Il s'inscrit dans la continuité des recherches plus récentes sur la défaillance, qui préconisent une approche processuelle (Amankwah-Amoah et Wang, 2019). En analysant la défaillance de l'entreprise au prisme du concept de trajectoire, il devient possible de modéliser plus facilement le phénomène pour étudier le redressement de l'entreprise comme un enchaînement de séquences d'actions donnant lieu ou non à des bifurcations. Il nous est alors permis de dépasser le cadre théorique que nous avons retenu du processus de défaillance (Crutzen et Van Caillie, 2010). En effet, le concept de trajectoire confère en partie un caractère inéluctable à la défaillance. Les séquences et les étapes s'enchaînent et créent des effets de verrouillage. Le spectre des actions envisageables se réduit progressivement. Dans ce cadre les dirigeants sont progressivement contraints dans les différentes options stratégiques qui peuvent être mises en œuvre. Cependant, comme nous l'avons vu dans une perspective qui s'intéresse au redressement de l'entreprise et aux actions du noyau stratégique, une bifurcation reste toujours possible. Il s'agit alors de s'intéresser davantage aux actions réalisées par les dirigeants qui sont les principaux décideurs. Ces actions ne peuvent être décrites avec précision à la lecture des seuls documents financiers (Blazy et Combier, 1997) et nécessitent une approche au plus près du terrain, alors que l'entreprise se trouve dans une trajectoire de défaillance.

C'est également l'utilisation du concept de la trajectoire, qui nous permet de traduire empiriquement les caractéristiques complexes, multidisciplinaires et dynamique de la défaillance (Khelil et al, 2012). Notre recherche se distingue ainsi des travaux menés précédemment dans sa partie empirique. Alors que jusqu'à présent les recherches relatives à la défaillance constatent théoriquement le caractère complexe, multidisciplinaire et dynamique de la défaillance (Crutzen en Van Caillie, 2010), notre recherche rend compte empiriquement de ces caractéristiques.

Si la notion de complexité se définit comme la propriété combinée du système et de son interaction avec un autre système, elle peut également être caractérisée par la présence d'un nombre important d'éléments indépendants en interaction (Thiétard, 2000). La modélisation de la trajectoire de défaillance que nous avons développée traduit l'ensemble de ces caractéristiques, tout en intégrant les dimensions traditionnellement utilisées en sciences de gestion, à savoir l'entreprise, le contexte, le dirigeant et les processus (Gartner, 1985 ; Cooper, 1993 ; Fillion, 1997 ; Khelil et al, 2012). Elle rend compte également des interactions de l'entreprise avec son environnement (Levratto, 2014). Cette multiplicité des acteurs associée à un enchevêtrement d'interactions vient augmenter la quantité d'informations à traiter par le chercheur observateur du phénomène qui souhaite le comprendre. En décomposant la trajectoire en séquences, nous sommes en mesure de comprendre les effets produits par le comportement des différents acteurs. Cette simplification relative permet également de déterminer des pistes de solutions, rendues possible par cette décomposition en séquences répétitives dans un contexte en mouvance perpétuelle, à l'origine d'une forte incertitude pour l'entreprise, son dirigeant et ses parties prenantes.

Le positionnement de chaque entreprise de notre échantillon sur la trajectoire a nécessité l'élaboration d'un diagnostic qui traduit une approche multidisciplinaire indispensable. Au-delà du diagnostic financier qui permet de s'appuyer sur les ratios comptables et d'orienter l'analyse, il a été nécessaire de positionner l'entreprise par rapport à son environnement. L'analyse économique détermine ainsi les facteurs qui contraignent l'entreprise dans cette dépendance de sentier, car la situation économique conditionne les bifurcations de la trajectoire. Une entreprise en défaillance dans une économie en récession aura ainsi moins de probabilité de

générer des bifurcations qu'une entreprise en défaillance dans une économie prospère : le niveau de croissance d'un pays, sa demande intérieure, le taux d'investissement ou la demande internationale sont ainsi à même de créer des opportunités favorables ou non pour une entreprise en défaillance. L'analyse stratégique reste également un élément déterminant car les difficultés d'un secteur d'activité entier peuvent également influencer les possibilités d'inflexion de l'entreprise. Par exemple lors de la dernière crise de 2008, alors que l'économie globale se redressait péniblement, le secteur du bâtiment et des travaux publics restait stigmatisé. Pour autant, ces bifurcations restent possibles. C'est pourquoi lors du diagnostic mené dans le cadre de notre étude empirique, nous avons réalisé une analyse interne et organisationnelle de l'entreprise, car les facteurs de sortie de la trajectoire ne se limitent pas à un simple répertoire d'actions stratégiques utilisées et n'explique pas seul les sorties. Le rôle du management de la situation devient alors le facteur déterminant (Kücher, 2019), ce que ne reflètent pas les ratios financiers.

Pour traduire empiriquement l'aspect dynamique de la défaillance, nous avons à la fois utilisé une méthodologie qui retient une approche longitudinale mais également sélectionné des cas situés à différentes étapes de la trajectoire de défaillance. Nous avons donc été en mesure d'observer à la fois les évolutions de la trajectoire de défaillance en temps réel sur des durées allant de 6 à 24 mois pour chaque entreprise et de couvrir l'intégralité de la trajectoire de défaillance. Il est alors devenu possible de traduire empiriquement l'aspect dynamique de la défaillance.

1.1.3 De la prédiction de la défaillance à la prédiction du redressement

Le concept de trajectoire permet également de retenir une approche intégrative de la défaillance qui traduit davantage la réalité (Mellahi et Wilkinson, 2004) en combinant déterminisme et volontarisme. Nous reconnaissons ainsi que l'entreprise reste contrainte par son environnement, c'est-à-dire le contexte extérieur (Zhang et al, 2019), l'attitude des parties prenantes (Pandit, 2000), mais qu'il est tout à fait possible, au travers d'une gestion active, d'orienter sa trajectoire. La multiplication de ces inflexions, place alors le dirigeant au centre d'une nouvelle trajectoire de redressement de l'entreprise. Pourtant, on ne peut occulter une dose de déterminisme dans le sujet de la défaillance, au regard des forces exercées par l'environnement et

le contexte sur l'organisation. En définitive, le concept de trajectoire permet de traduire ces deux phénomènes et comprendre comment il est alors possible de réagir dans un environnement contraignant. Les éléments organisationnels semblent alors déterminants dans cette gestion active, mais la spécificité organisationnelle de la PME montre les limites des études menées précédemment sur le sujet du redressement de l'entreprise, qui retiennent la grande entreprise dans leur partie empirique. Nous plaçons ainsi notre recherche dans une perspective curative qui permet de réfléchir aux actions à mener et aux comportements à adopter lorsque les difficultés sont avérées. Mais, nos résultats peuvent également être utilisés pour les perspectives prédictives de la défaillance. Ces recherches qui s'intéressent à la probabilité de défaillance de l'entreprise et pour lesquels les indicateurs financiers représentent une proportion élevée des variables utilisées, ne s'appuient aujourd'hui que sur la situation passée de l'entreprise. Elles ne prennent pas en compte des actions récentes non traduites dans les éléments comptables. Construites à l'origine sur le modèle d'Altman (1968) qui fonde sa méthode sur une analyse multivariée, ces méthodes prédictives évoluent aujourd'hui vers des modèles plus sophistiqués intégrant des algorithmes en lien avec l'intelligence artificielle. Selon notre représentation de la trajectoire de défaillance, ces recherches prennent en compte principalement le slack financier existant et intègrent des données qualitatives issues du profil du dirigeant (Ciampi 2015). Or, l'intégration du niveau de slack organisationnel (Chen et Wei, 2017), du slack financier potentiel de l'entreprise, ainsi que les modes de gestion de la trajectoire de défaillance, pourraient renforcer la robustesse des estimations de prédiction de la défaillance à court terme, puisque des événements intervenant à l'intérieur d'un exercice comptable seraient alors pris en compte dans l'analyse.

En ce qui concerne les perspectives préventives, qui sont aujourd'hui la priorité de nombreux travaux car ils visent à améliorer notamment les procédures légales tant sur le plan académique (Schweizer et Neuhaus, 2017) qu'opérationnellement (programme Early Warning Europe), nos résultats peuvent contribuer à enrichir les recherches dynamiques et intégratives de la défaillance (Crutzen et Van Caillie, 2008). Ils amènent une meilleure compréhension des différents mécanismes de la défaillance, avec la mise en évidence des séquences au sein des différentes étapes de la trajectoire de défaillance, une analyse des différentes interactions en amont et en

aval de la procédure légale et les modalités d'utilisation de l'approche multidisciplinaire dans la phase de diagnostic.

1.1.4 Un cadre conceptuel enrichi

L'exploitation empirique du concept de trajectoire et la sélection de nos cas nous permet de travailler sur des données représentant la trajectoire de défaillance dans son intégralité. Au lieu de se concentrer sur une phase qui serait la phase de traitement légal de la défaillance, nous avons mis en lumière 5 étapes qui permettent de couvrir à la fois la phase pré-légale qui comprend les trois premières étapes de notre cadre théorique et la phase post légale, qui comprend la quatrième étape de notre cadre théorique auquel nous avons ajouté une cinquième étape, puisque dans la réalité l'entreprise ne disparaît pas forcément après l'étape légale. En graduant ainsi la trajectoire de défaillance dans laquelle se situe l'entreprise, nous avons mis en évidence qu'en fonction de l'étape de défaillance, il existe des différences dans le comportement de l'environnement et du dirigeant. Il devient alors nécessaire avant d'entamer toute recherche portant sur la défaillance ou le redressement de la PME, de qualifier exactement le positionnement de l'entreprise sur cette trajectoire de défaillance (Collett et al, 2014). Cette distinction essentielle qui permet de caractériser beaucoup plus finement les échantillons devrait constituer un préalable à toute recherche empirique ayant trait à la défaillance ou au redressement.

En ce qui concerne les actions menées, nous avons identifié deux catégories supplémentaires destinées au redressement en plus des catégories Recovery/Retrenchement. Notre analyse met également en évidence que le choix des actions par le dirigeant ne s'effectue pas selon un arbitrage conscient entre les catégories d'actions identifiées, mais plutôt selon une grille qui identifie les effets des actions à court terme ou à plus long terme. Par ailleurs, en fonction de l'horizon de risque financier qui pèse sur l'entreprise, le choix du dirigeant s'en trouve également modifié. Par exemple, lorsqu'un événement peut affecter rapidement la trésorerie de l'entreprise, le dirigeant aura tendance à privilégier des solutions ayant un impact à très court terme et faciles à mettre en œuvre : allongement des délais fournisseurs, demande d'augmentation du découvert, développement du chiffre

d'affaire, négociation du prix d'achat des matières premières.... La perception du dirigeant joue donc un rôle déterminant sur l'intention de ce dernier.

Notre recherche permet également d'enrichir les travaux menés précédemment sur le redressement des PME (Robbins et Pearce, 1992 ; Trahms et al, 2013 ; Rico et al, 2020) en prenant en compte les objectifs recherchés par les dirigeants. On constate ainsi, qu'au côté des actions dites de « Recovery » et de « Retrenchment », le dirigeant de PME mène deux types d'actions supplémentaires en lien avec la communication et le financier et que l'horizon de la défaillance perçue par le dirigeant (court terme ou long terme) constitue un élément important dans les choix de ses actions. L'avancée de l'entreprise dans la trajectoire de défaillance implique également des décisions et des actions. Cependant, à l'instar de Barker et Mone (1994), nous ne sommes pas en mesure d'associer certaines actions ou configurations d'actions (Trahms et al, 2013) avec des inflexions positives. L'hétérogénéité de notre échantillon pouvant être à l'origine de cette conclusion (Morrow et al, 2004). Nous constatons simplement que le type d'action privilégiée par le dirigeant porte avant tout sur l'activité et que la diversité des actions décroît jusqu'à l'étape de procédure collective. Il apparaît cependant important de détecter au plus vite - et pour le dirigeant de prendre conscience - des difficultés de son entreprise. Cette posture lui donne plus de marge de manœuvre pour sortir de la trajectoire. Mais, si les actions menées par le dirigeant ou les stratégies de redressement adoptés par ce dernier ont fait l'objet de quelques travaux, l'interaction des actions menées avec l'horizon du risque financier perçu par le dirigeant constitue un autre résultat complémentaire intéressant, qui peut ainsi expliquer le phénomène du redressement au-delà du modèle fondé sur les actions Recovery/Retrenchment (Schweizer et Neuhaus, 2017).

Enfin, notre recherche met en évidence que le processus de redressement ne doit pas s'analyser uniquement sous l'angle des actions menées par le dirigeant de PME, mais également sous l'aspect du processus décisionnel qu'il engage au cours de la défaillance. En mettant en évidence la constitution d'une équipe dédiée, sa composition et son évolution au cours de la trajectoire, notre travail s'intéresse aux interactions du dirigeant avec son équipe dédiée. De la même façon qu'Argenti (1976) soulignait qu'un dirigeant trop autocratique était un facteur de défaillance, il apparaît qu'un mode de gestion collectif et collégial soit l'une des clés du redressement. La façon dont le dirigeant s'entoure dans ces situations et avec laquelle

il travaille avec des experts contribue pleinement au succès du redressement de l'entreprise, au côté des décisions prises et des actions menées. Pour autant, le mode de gestion choisi par le dirigeant contribue également au succès du redressement ou du moins à la sortie temporaire de la trajectoire de défaillance. C'est pourquoi le rôle du noyau de stratégie mis en évidence dans cette recherche constitue un élément organisationnel à prendre en compte dans l'étude du redressement de la PME.

1.1.5 Le noyau stratégique : élément organisationnel spécifique à la pme

A l'intersection de l'équipe managériale (interne à l'entreprise) et du réseau (externe à l'entreprise), le noyau stratégique (Martinet 1984) ne fait l'objet que de peu de travaux et sa coordination reste oubliée en management stratégique. Pourtant, le management stratégique reconnaît l'importance de la coordination tant pour l'équipe managériale que pour le réseau. En nous rattachant aux études menées sur la coordination dans les réseaux, nous relevons quelques similitudes avec nos résultats.

Au travers de cette approche de l'organisation par le réseau il est communément admis que les frontières de l'entreprise ne s'arrêtent pas à l'entité juridique de l'entreprise (Blanchot, 2006). La notion de réseau est appréhendée par la littérature organisationnelle et stratégique en tant qu'alliance stratégique constituée par plusieurs entreprises à des fins de coopération. Cette coalition vise à accroître leur contrôle face à l'incertitude du marché et à procurer à ses membres un avantage concurrentiel (Whetten, 1981, Mintzberg, 1990). On parle alors de coopération inter-firme, composée d'entreprises. Mais dès qu'il s'agit de la PME, le réseau prend une autre signification. Il devient alors une ressource indispensable de la PME, placé au même niveau que l'ensemble des ressources de l'entreprise, nécessaire à son fonctionnement. Bien souvent, le réseau n'est pas relié à l'entité mais à son dirigeant, ce qui explique les études qui portent sur le réseau personnel plutôt que sur les réseaux formels. Dans certaines circonstances, la densité du réseau semble alors constituer un facteur déterminant de la survie de l'entreprise (Adama et Nadif, 2018). Aussi, il nous semble important de revisiter la recherche sur le couple PME/Dirigeant, qui privilégie trop souvent la sphère personnelle du dirigeant (le profil du dirigeant, ses caractéristiques personnelles) et ne prend pas assez en compte la sphère professionnelle ou les notions de compétence et de capacités managériales qui sont

pourtant essentielles pour assurer la pérennité de son organisation. Bien qu'éloigné de la coordination du noyau stratégique dans un contexte de trajectoire de défaillance de la PME, nous relevons que ces recherches qui s'appuient sur les travaux fondateurs (Whetten, 1981, Granovetter, 1983) mettent en évidence, tout comme notre recherche, certains paramètres qui semblent déterminants si l'on s'attache à la performance du réseau (mode de coordination, nombre de membres de la coalition, complémentarité des membres, configuration organisationnelle, mode de coordination,).

1.2 Compléments méthodologiques

Le regard que nous portons sur notre travail ne nous permet pas d'identifier de réels apports méthodologiques. C'est pourquoi nous présentons dans ce paragraphe ce qui donne lieu plutôt à des compléments méthodologiques qu'à une réelle contribution.

Notre recherche illustre la nécessité d'adopter une approche multidisciplinaire sur le thème de la défaillance, où se mêlent la finance, l'économie, le juridique, la stratégie, l'organisation... En adoptant une grille d'analyse selon les intérêts propres à chaque partie prenante, nous avons été en mesure de mieux de comprendre et interpréter l'orientation des recherches existantes. L'analyse qui en découle est également à l'origine d'un positionnement plus clair du chercheur et justifie le choix du management stratégique comme grille de lecture. Si l'objectif de la recherche était orienté sur la personne du dirigeant, alors la démarche retenue aurait été différente et il aurait vraisemblablement été pertinent de s'inscrire dans le champ de l'entrepreneuriat. L'objectif recherché par notre étude a donc nécessité des choix de positionnement qui ont finalement été guidés par cette grille d'analyse de la revue de littérature et la volonté d'un suivi longitudinal de la défaillance.

Par ailleurs, notre statut de professionnel et notre position de chercheur intervenant constitue un réel atout pour comprendre une dynamique complexe. Ce positionnement nous a permis de collecter des données en temps réel, sur le sujet éminemment sensible du redressement de la PME. Il est en effet toujours difficile, de détecter les entreprises défaillantes lorsqu'elles sont dans les premières étapes du processus de défaillance si l'on n'a pas accès aux données internes de ces entreprises (Hambrick et D'Aveni, 1988). Par ailleurs, les dirigeants ne voient pas forcément l'intérêt de parler de la défaillance de

leur entreprise avec des chercheurs scientifiques car leur seul souci est la survie de leur entreprise (Weitzel et Jonsson, 1989). Bien évidemment il serait illusoire de croire que l'accès aux données primaires ne comporte aucun biais. Nous sommes conscients que le dirigeant ne peut tout dire et ne dit pas tout. C'est pourquoi nous avons dans la mesure du possible confronté nos données ainsi que nos résultats et notre interprétation.

Finalement, notre méthodologie nous permet d'avoir une richesse des données proche du cas unique mais en permettant une comparaison à différents stades de la trajectoire

1.3 Contributions managériales

Nos résultats peuvent enfin contribuer à l'amélioration des pratiques managériales. Nous avons identifié trois catégories d'acteurs pouvant être concernés : le propriétaire-dirigeant, les réseaux institutionnels d'accompagnement des entreprises et les professionnels de l'accompagnement au redressement.

Bien évidemment, les résultats de nos travaux peuvent intéresser en premier lieu le propriétaire dirigeant. Ils réaffirment le rôle central qu'occupe (ou que doit occuper) le dirigeant dans le redressement de son entreprise, tout au long de la trajectoire de cette dernière. Nos résultats montrent que dès les premières difficultés rencontrées, les réactions du dirigeant conditionnent l'évolution de la trajectoire de défaillance, tant dans la prise de conscience de la situation qui se doit d'être le plus en amont possible que dans les interprétations qu'il peut en faire. Nous avons en effet mis en évidence les écarts constatés parfois entre une situation objective et une situation interprétée par le dirigeant. Il apparaît donc que le temps et la perception du dirigeant jouent un rôle fondamental dans les perspectives de redressement de l'entreprise. En effet, la défaillance impose au dirigeant un rythme et une temporalité, qu'il ne peut maîtriser. Nous avons ainsi constaté que le temps « institutionnel » imposé notamment par les prises de décisions de l'environnement institutionnel était très souvent en décalage avec le temps « entrepreneurial ». Ainsi, lorsque le dirigeant recherche des sources de financement visant à accroître le slack financier afin de lui permettre de repousser l'échéance fatale, les circuits de décision imposés par les financeurs institutionnels ou les banques, sont à l'origine d'un manque de réactivité et consomment du temps. De la même manière, les échéances imposées dans le cadre de la procédure légale viennent

contraindre les choix du dirigeant. Les décisions prises s'en trouvent affectées et les choix contraints des actions visent à obtenir des résultats à court terme permettant à l'entreprise d'afficher une trésorerie suffisante et une rentabilité restaurée rapidement, parfois au détriment d'un redressement durable. Cette contrainte du temps est d'autant plus marquée en fin de trajectoire, lorsque le slack financier existant est réduit et les perspectives de slack organisationnel et financier potentiels deviennent difficiles à concrétiser. Cette confrontation entre le temps institutionnel et le temps entrepreneurial peut également être à l'origine d'un épuisement du dirigeant dans sa lutte pour infléchir cette trajectoire de défaillance et influencer ses choix, ses décisions et les actions qu'il envisage de mener. De la même manière, le caractère complexe de la défaillance et cette importance du temps ont très certainement un effet dans la perception qu'a le dirigeant de la situation de son entreprise. La « myopie » dont certains dirigeants font preuve est parfois à l'origine de situations irrémédiablement compromises, car aucune décision n'a été prise, aucune action n'a été menée. En revanche, on peut supposer que les multiples rebonds de l'entreprise peuvent amener certains dirigeants à s'approprier les mécanismes de gestion de la défaillance, susceptibles d'être à l'origine d'un redressement durable. Par ailleurs, l'orientation de notre recherche est guidée par l'objectif poursuivi à l'origine, à savoir permettre à l'entreprise de se redresser en utilisant comme vecteur le dirigeant, ce qui nécessite de lui apporter des solutions. C'est pourquoi cette recherche prend plutôt le parti de l'entreprise que celui du dirigeant. Bien évidemment, dans le contexte de la PME, les intérêts du propriétaire-dirigeant sont très souvent assimilés avec les intérêts de l'entreprise. Mais, dans un contexte de difficulté, il arrive qu'à un moment donné, le dirigeant prenne de la distance et sépare bien les deux sphères, l'entreprise constituant un actif de son patrimoine personnel. C'est alors, que les intérêts du dirigeant deviendront prioritaires par rapport aux intérêts de l'entreprise, ce qui aura un effet sur la trajectoire de défaillance de l'entreprise et la question du remplacement du dirigeant à la direction de l'entreprise peut alors constituer une solution pour assurer la pérennité de cette dernière. En insistant sur le rôle essentiel du dirigeant, nos résultats montrent également, qu'il ne suffit pas simplement de solliciter ses conseils lorsque l'entreprise rencontre des difficultés. Nos résultats font apparaître que la compétence managériale du dirigeant prend le pas sur la qualité et le niveau de ses conseils.

Ainsi, notre étude laisse penser que le dirigeant en situation de défaillance doit endosser le rôle de chef d'orchestre d'une équipe projet, ce qui nécessite de disposer de compétences dans la gestion d'une équipe de conseils, sans pour autant perdre le contrôle de son équipe. Se pose alors le dilemme de l'autonomie et du contrôle. Ainsi, quelques préconisations peuvent être déduites de nos résultats dans une visée prescriptive, qui invite les dirigeants non seulement à s'entourer mais surtout à réfléchir à un mode de coordination approprié et développer leurs compétences managériales dans ce sens.

Nos résultats permettent également d'apporter une réponse plus complète aux dispositifs institutionnels qui proposent une simple aide financière pour les entreprises en défaillance. En effet, si les ressources financières restent essentielles à la survie de l'entreprise, notre recherche tend à montrer qu'elles ne sont pas un gage de son redressement. Elles permettent de gagner du temps et si aucune bonne action n'est menée pour retrouver le chemin de la croissance sereine, l'entreprise disparaît. Ainsi, bien que nos résultats confirment que les besoins de financement sont une condition nécessaire au redressement de la PME, ils montrent également que cette condition n'est pas suffisante et qu'un dispositif complet d'accompagnement au redressement d'une PME doit être mis en place, avec un réel accompagnement de la PME et une montée en compétence de son dirigeant sur ces sujets. Car la compétence du dirigeant constitue un caractère déterminant dans le succès de son entreprise, au-delà de ses traits de personnalité (Bayad et al, 2010). Cette montée en compétence dans la connaissance des étapes de la trajectoire de défaillance et des mécanismes de redressement associés, peut ainsi faire évoluer la perception du dirigeant et améliorer sa clairvoyance. Il s'agit alors de mettre fin à la « myopie du dirigeant » qui reste un facteur aggravant dans une situation dégradée. En étant en mesure d'identifier les signaux faibles émis dès l'origine des difficultés, ou en étant en mesure de déterminer le degré de difficulté, le dirigeant sera alors en mesure de réagir et d'envisager des actions et des prises de décision managériales adaptées à la situation.

Enfin nos travaux peuvent également susciter un intérêt auprès des professionnels de l'accompagnement au redressement qui s'interrogent sur l'évolution de leurs pratiques.

Notre étude semble être en mesure de fournir un cadre d'analyse de la trajectoire pouvant être mobilisé dans un contexte d'accompagnement au redressement de la PME en défaillance, dans la mesure où nous proposons des concepts à manipuler qu'il convient d'adapter à une situation pour produire un résultat (Warnier, Lecocq, Demil, 2015). Par ailleurs, notre recherche pose également la problématique de l'accompagnement du dirigeant dans un contexte qui le rend vulnérable. Nos résultats suggèrent en effet de se poser la question des pratiques pouvant être prescrites par l'accompagnateur. Ils confirment ainsi la nécessaire complémentarité des expertises à l'accompagnement (Plane et Torres, 1998) ainsi que la mise en place de méthodes structurées pour un accompagnement efficace (Ferrer, 1994). Le mode de coordination amène également à porter une attention particulière à la relation du dirigeant avec ses accompagnateurs (Cullière, 2003), le niveau d'interactivité avec son accompagnateur et la volonté de rester détenteur du pouvoir de décision. Car notre recherche remet notamment en question les approches managériales (peut-être orientées) qui conseillent aux dirigeants de « se faire accompagner ». Le rôle central du dirigeant et le positionnement relatif du conseil par rapport au dirigeant apparaît dans notre recherche comme un critère de réussite du redressement de l'entreprise.

2 Limites

L'analyse critique de notre recherche amène deux principales limites en lien avec notre échantillon (taille, biais de sélection) et la position du chercheur.

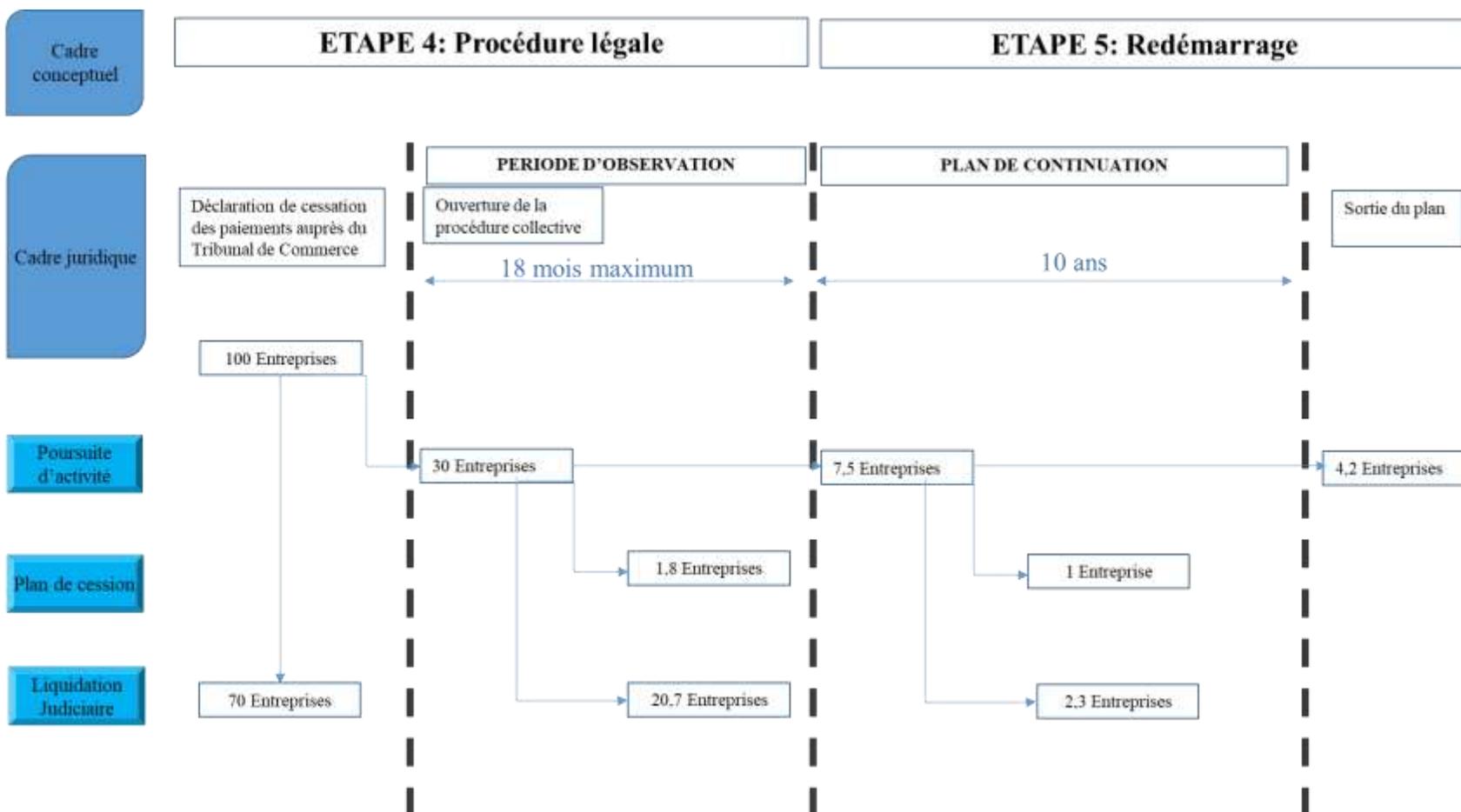
Tout d'abord, si le nombre d'entreprises constituant les études de cas peut être jugé satisfaisant dans le cadre d'une analyse de cas multiples, le nombre de cas étudiés reste néanmoins limité et il serait scientifiquement utile d'accroître la taille de l'échantillon afin de conforter les résultats obtenus.

La seconde limite en lien avec notre échantillon tient au biais de sélection et concerne plus spécifiquement le biais du survivant. Ainsi, en mettant en perspective les statistiques relatives à la survie des entreprises (figure 18) avec notre échantillon, il apparaît que tous les cas ayant atteint l'étape légale (6 cas) ont bénéficié d'une période d'observation, alors que statistiquement seulement 30% des entreprises bénéficient de cette période d'observation. Par ailleurs, le taux de sortie de la période d'observation d'une entreprise ayant ouvert une procédure collective s'élève à 7,5%, pour tomber à 4,2% d'entreprises

redressées durablement. Dans le même temps, 3% des entreprises font l'objet d'un plan de cession global (notre échantillon comporte 3 cas ayant fait l'objet d'un plan de cession). Nous pouvons faire l'hypothèse que ce biais, qui constitue l'une des limites à la validité externe de notre recherche concerne le recours aux experts, et plus spécifiquement à notre positionnement de chercheur. Ce biais se situe moins à notre avis dans les interprétations effectuées dans cette recherche que dans le profil de dirigeants qui n'hésitent pas à faire appel à des conseils extérieurs. Cette caractéristique peut renvoyer à un profil de dirigeant spécifique attendant des conseils extérieurs une rupture dans ses façons de faire et suffisamment ouvert pour se remettre en cause (Plane et Torrès, 1998).

Figure 18 : Taux de survie d'une entreprise après l'ouverture d'une procédure collective

(Source : auteur, d'après les données Ellisphère, 2019 et France Stratégie, 2018)



3 Agenda de recherche

Bien qu'exploratoire, notre travail doctoral constitue également un point de départ pour des recherches nouvelles et complémentaires, dans la continuité de nos contributions et des limites évoquées précédemment.

Bien évidemment, il nous semble tout d'abord que la modélisation de la défaillance par la trajectoire qui traduit son aspect dynamique pourrait être exploitée dans les futures études empiriques portant sur la défaillance. Mais, nos résultats devraient être confirmés par des analyses quantitatives. Il s'agirait alors de comparer un échantillon de PME n'ayant pas fait appel à des conseils à des PME accompagnés. D'autres travaux quantitatifs pourraient également être menés afin de confirmer l'effet de la composition du noyau stratégique ou des modes de coordination sur la trajectoire de défaillance

Par ailleurs, les recherches prenant en compte les caractéristiques psychologiques et sociales des dirigeants permettraient de compléter nos résultats. En effet, compte tenu de la faiblesse de nos connaissances en la matière, nous avons volontairement adopté une approche qui exclue la dimension humaine et psychologique du dirigeant. Mais il faut préciser que cette recherche a été menée en immersion au côté des dirigeants de PME qui connaissaient des périodes extrêmement difficiles, de tension, d'incertitudes. Nous avons ainsi assisté à des moments forts de désespoir, de doutes, de lassitude mais également de nouvelles dynamiques, de joies. Nous avons également été amenés à assister pour certains de nos cas, au moment où le dirigeant décidait d'arrêter de se battre pour le redressement de son entreprise. Tous ces moments que nous n'avons pas mentionnés dans notre étude mais qu'il ne faut pas pour autant occulter pourraient être intégrés dans une approche plus psychosociologique. Nous avons ainsi observé que le comportement individuel du dirigeant face à une éventuelle procédure légale peut influencer ses choix de redressement. Alors que certains dirigeants conçoivent la procédure de manière honteuse, certains l'utilisent en tant qu'outil de gestion. Il serait alors intéressant d'identifier les relations entre le profil psychologique du dirigeant et son mode de coordination. Ainsi, la notion de coordination qui relève en partie des approches sociologiques de la gestion pourrait s'attacher à étudier le mode de coordination du noyau stratégique en complément de la coordination des alliances stratégiques ou du réseau du dirigeant. En définitive, en intégrant les domaines de la psychologie et de la sociologie du dirigeant, les recherches futures permettraient une ouverture plus large vers la transversalité des disciplines amenées par le sujet de la défaillance de l'entreprise.

Enfin les recherches futures pourraient également intégrer un niveau d'analyse qui n'a été que partiellement abordé dans cette recherche : celui des conseils, puisque compte tenu de notre positionnement et de notre volonté de ne pas mener une recherche de type recherche-intervention, nous n'avons abordé le rôle des conseils qu'au travers des relations et des interactions du dirigeant avec ces derniers. Au travers du mode de coordination du noyau stratégique, nous avons ainsi insisté sur le comportement du dirigeant vis-à-vis de ses conseils. Mais, au travers de nos différents échanges avec certains autres membres du noyau stratégique, nous avons remarqué la propension de ces derniers à préférer spontanément le mode de gestion interconnecté et à le considérer comme étant le plus efficace. Ce qui laisse penser que dans certains cas, le mode de coordination pourrait être insufflé par les conseils. Les futures recherches s'intéressant aux conseils des dirigeants de PME inscrites dans une trajectoire de défaillance pourraient alors rendre compte de la relation qui lie le dirigeant à ses derniers et de leur influence dans la gestion du redressement de la PME.

SYNTHESE PARTIE 2

Cette seconde partie dédiée à notre analyse empirique qui prend en compte les conclusions de notre première partie consacrée à l'analyse de la littérature, permet de combler les manques constatés quant aux recherches menées sur le sujet spécifique du redressement de la PME en défaillance mais elle vient également compléter les précédentes recherches. Nous menons ainsi notre étude empirique en prenant en compte le contexte dans lequel notre recherche a démarré et les paradoxes relevés lors de notre revue de littérature. Ces deux éléments contribuent à construire notre cadre méthodologique qui retient au démarrage les principes de la grounded theory que nous avons appliqués pour les treize cas constituant notre échantillon. Cette approche nous a permis de collecter des données sensibles en temps réel, qui n'ont pas fait l'objet de rationalisation à posteriori par les acteurs en présence. Ces données brutes ont ensuite fait l'objet de condensations multiples lors desquelles nous avons tenu compte du contexte, des processus et qui retiennent deux niveaux d'analyse : l'entreprise et le dirigeant. Nous avons alors usé de la méthode d'analyse des cas multiples que nous avons appliquée au concept de trajectoire. Nous avons ainsi décliné nos analyses intra et inter pour chacun de nos treize cas et chacune de nos cinq étapes. Nos résultats nous amènent à définir une trajectoire de défaillance générique, pour répondre à notre question de recherche : « Comment infléchir la trajectoire de défaillance de la PME ? ». Nous relevons ainsi que lorsque le dirigeant prend conscience suffisamment vite de la détérioration de la santé de son entreprise, il est en mesure de mener une combinaison de quatre actions pour tenter de redresser la situation. Mais ces tentatives sont à l'origine d'une consommation de ressources qui viennent à la fois consommer les slacks organisationnels et financiers existants, tout autant qu'elles sont en mesure de générer un slack financier potentiel. Pourtant certaines PME arrivent à infléchir leur trajectoire de défaillance, bien que celle-ci soit déjà bien engagée grâce à une combinaison d'actions menées, associée à une gestion collective autour d'un noyau stratégique dont la composition évolue tout au long de la trajectoire de défaillance et dont la coordination en mode projet semble donner les meilleurs résultats.

CONCLUSION GENERALE

J'ai commencé cette thèse avec un 'je' remplaçant le nous académique. Je conclurai celle-ci en revenant à un ton plus personnel et en réutilisant ce pronom personnel. Comme pour tout travail de recherche, j'ai été confronté à un certain nombre de difficultés et de dilemmes, que je souhaite partager en guise de conclusion.

Mon absence de connaissances en matière d'entreprise en défaillance a constitué un premier niveau de difficulté car il a nécessité une appropriation des mécanismes institutionnels. Il m'a été nécessaire de comprendre le cadre juridique de la défaillance en étudiant non seulement les lois françaises et européennes en place, mais également l'évolution de ces dernières. Cette compréhension juridique m'a permis également d'avoir une meilleure interprétation du positionnement des acteurs en présence.

Le choix de la théorie ancrée m'a semblé particulièrement adapté à la manière dont j'ai abordé cette recherche. En effet, avec la posture initiale suivante : « Je ne connais rien, je ne comprends pas tout, je découvre et j'essaie de comprendre », je souhaitais adopter un cadre conforme avec cette approche qui permette une très grande latitude dans la manière de conduire une recherche. Ce cadre, qui permet de découvrir puis de confronter sa découverte avec la littérature et d'effectuer ainsi des allers-retours entre le terrain et la théorie m'a permis une réelle montée en compétences académique et pratique, mais il ne m'a pas permis de réaliser les analyses tel que je l'imaginai et l'analyse de cas multiples a finalement constitué une réponse adaptée à ce que je souhaitais produire.

La période la plus difficile de cette recherche reste le cadrage théorique et je suis passée par de nombreux tâtonnements, dus notamment (outre mon manque d'expérience académique) à la faiblesse de la littérature portant d'une part sur le sujet du redressement de la PME en défaillance, mais plus particulièrement en rapport avec ma volonté de traiter le sujet. Tout d'abord, en m'intéressant au dirigeant de l'entreprise en défaillance j'ai trouvé toute une littérature traitant de l'échec entrepreneurial, qu'il faut comprendre comme « l'échec de l'entrepreneur ». J'ai compris (un peu tardivement) que le problème se situait sur le niveau d'analyse retenu : entreprise/entrepreneur et sur le champ de recherche : défaillance/redressement. En effet, en menant exclusivement dans un premier temps mes recherches sur la défaillance, j'ai constaté que le dirigeant était traité en tant qu'individu. Or, ce travail doctoral positionne le dirigeant comme un vecteur capable

d'infléchir la trajectoire de défaillance de l'entreprise, ce qui amène à s'intéresser à ses compétences managériales et entrepreneuriales et non pas à ses caractéristiques personnelles. Mais je souhaitais également rendre compte d'un processus de défaillance adapté à mes observations initiales. Et, dans la mesure où j'ai abordé le sujet du redressement par la défaillance au regard du peu de travaux portant sur le sujet du redressement de la PME en défaillance, j'ai réussi à me perdre dans la littérature traitant de la défaillance et ma quête méthodologique s'est avérée un véritable parcours du combattant. En effet, alors que cette recherche est tout de même née d'un constat : « le dirigeant de la PME en défaillance s'entoure de conseils et les gère différemment », je n'ai pas réussi à trouver le cadre conceptuel et théorique qui me convienne et qui corresponde totalement à la manière dont je souhaitais traiter le sujet. Il m'a donc été nécessaire de construire une représentation du processus de défaillance qui me permette de mener mes analyses, ce qui est particulièrement coûteux en termes de temps. J'ai donc emprunté le concept de trajectoire. Mais ce dernier est très souvent mobilisé dans les travaux adoptant une vision déterministe des phénomènes entrepreneuriaux. Cet aspect a amené un autre dilemme, dans la mesure où mon positionnement est résolument volontariste, car l'ensemble des résultats de cette recherche tendent à démontrer l'intérêt de l'action du dirigeant dans une situation de difficultés de son entreprise

Alors que cette recherche a démarré au lendemain de la crise financière, l'écriture de la thèse s'achève en pleine période de confinement, à l'aube d'une période qui laisse présager de nouvelles difficultés en perspective pour les PME, bien que la nouvelle crise économique (d'origine sanitaire cette fois) qui se profile n'en reste pas moins inédite dans sa brutalité, en témoigne les retours des dirigeants d'entreprise que j'accompagne. En mettant un point final à cette thèse, je me pose deux questions : suis-je plus armée aujourd'hui que je ne l'étais il y a 6 ans ? Comment puis-je accompagner les dirigeants avec le travail de recherche ainsi réalisé ?

Je crois que dans un premier temps je positionnerai l'entreprise sur la trajectoire de défaillance tel que je l'ai définie afin de déterminer le slack financier existant. J'identifierai également les slacks organisationnel et financier potentiels en identifiant les catégories d'actions déjà menées et celles envisagées. Je conseillerai ensuite au dirigeant de composer un noyau stratégique adapté et surtout de l'animer en mode projet.

En définitive, cette recherche pose simplement les bases de l'objectif que je m'étais fixé initialement. Il me reste à définir en détail une méthode pertinente d'accompagnement du

dirigeant dans le redressement de son entreprise, lorsque cette dernière est inscrite dans une trajectoire de défaillance.

BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT, A. (2001). *Time matters: On theory and method*. University of Chicago Press.
- ADAMA, T. Y. M., & NADIF, M. (2018). Investigating the impact of ceo's social network on sme performance and access to external resources in the moroccan textile industry. *Independent Journal of Management & Production*, 9(1), 25-44.
- AHARONY, J., JONES, C. P., & SWARY, I. (1980). An analysis of risk and return characteristics of corporate bankruptcy using capital market data. *The Journal of Finance*, 35(4), 1001-1016.
- ALTARES, (2017) : source Palmares Altares : Des Défaillances D'entreprises du 1er trimestre 2017. <https://www.altares.com/fr/publications/etudes-defaillances-sauvegards-entreprises/>
- ALTMAN, E. I. (1968). The prediction of corporate bankruptcy: A discriminant analysis. *Journal of Finance*, 23(1), 193-194.
- ALTMAN, E. I. (1971). Railroad bankruptcy propensity. *The Journal of Finance*, 26(2), 333-345.
- ALTMAN, E. I. (1977). Predicting performance in the savings and loan association industry. *Journal of Monetary Economics*, 3(4), 443-466.
- ALTMAN, E. I. & BRENNER, M. (1981) - Information effects and stock market response to signs of firm deterioration. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 1981, vol. 16, no 1, p. 35-51.
- ALTMAN, E. I., & LORIS, B. (1976). A financial early warning system for over-the-counter broker-dealers. *The Journal of Finance*, 31(4), 1201-1217.
- AMANKWAH-AMOAHA, J., & WANG, X. (2019). Business Failures around the World: Emerging Trends and New Research Agenda. *Journal of Business Research*, 98, 367-369.
- ANDERSON, D. G. (1986), « Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises » in Hernandez 2010. *Gestion, Revue internationale de Gestion*, Mars, p. 90-109.
- ANDERSON, D. G., PHILLIPS, J. R., & KAIBLE, N. (1985). Revitalizing large companies (Working Paper). *Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology*.
- ARGENTI, J. (1976), « Corporate Collapse: the causes and symptoms », Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1st Edition.

ARTHUR, B. W. (1994), « Increasing returns and path dependence in the economy », Ann Harbor, The University of Michigan Press.

BACQ, S., GIACOMIN, O., & JANSSEN, F. (2009), « L'échec et la seconde chance », dans F. JANSSEN (Ed.), *Une introduction à l'entrepreneuriat*, Bruxelles, De Boeck, p. 255-264.

BALCAEN, S., & OOGHE, H. (2006). 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. *The British Accounting Review*, 38(1), 63-93.

BALDWIN, C. Y., & MASON, S. P. (1983). The resolution of claims in financial distress the case of Massey Ferguson. *The Journal of Finance*, 38(2), 505-516.

BARKER, V. L., & MONE, M. A. (1994). Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline?. *Strategic management journal*, 15(5), 395-405.

BARNEY, D. K., GRAVES, O. F., & JOHNSON, J. D. (1999). The farmers home administration and farm debt failure prediction. *Journal of accounting and public policy*, 18(2), 99-139.

BAYAD, M., GALLAIS, M., MARLIN, X., & SCHMITT, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement. *Management Avenir*, (10), 116-140.

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

BESCOS, PL (1989), « Le redressement d'une entreprise » Les éditions Eyrolles.

BIBEAULT, D. B. (1982). How managers turn losers into winners. NY: McGraw-Hill Book Company.

BLANCHOT, F. (2006). *Alliances et performances : un essai de synthèse* ; Cahier de Recherche 2006.1 - janvier 2006 ; CREPA-DRM (No. hal-00160541).

BLAYO, F., & VERLEYSSEN, M. (1996). *Les réseaux de neurones artificiels*. Presse Universitaire De France.

BLAZY, R., & COMBIER, J. (1997). La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier. INSEE

BLAZY, R., BOUGHANMI, A., CHOPARD, B., & LETAIEF, A. (2018). Analyse économique du droit de la faillite : les dix fonctions des procédures collectives. *Revue d'économie financière*, (1), 117-160.

BLOCK, Z., & MACMILLAN, I. C. (1985). Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 63(5), 184.

BOURRIÉ-QUENILLET, M. & STEPHANY, E. (2000). La prévention des entreprises en difficultés. *Communication, 15ème Journées Internationales des IAE*, 2000.

BRACKER, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.

BRUGGEMAN, F., GAZIERET B. & PAUCARD D. (2012), « Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche unifiée », *La Revue de l'Ires*, 1(72), 29 - 64.

BRYANT, S. M. (1997). A case-based reasoning approach to bankruptcy prediction modeling. *Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management*, 6(3), 195-214.

BURNIAUX, J.M. (1995), « Instauration de la discipline financière : l'expérience des pays d'Europe centrale et orientale dans le domaine de la réglementation des faillites. » *Revue économique de l'OCDE*, no 25, p. 119-165.

CALIA, P., & GANUCCI, P. (1997). Kernel and nearest neighbour discriminant analysis: Business failure classification in industrial district. In *Applied Stochastic Models and Data Analysis, Colloque Capri* (p. 128).

CAMERON, K. S., KIM, M. U., & WHETTEN, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 222-240.

CAMERON, K. S., SUTTON, R. I., & WHETTEN, D. A. (1988). Issues in organizational decline. *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions*, 3, 19.

CAMPBELL, J. J., DUNNETTE, M. D., LAWLER, E. E., & WEICK, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness.

CARDON, M. S., STEVENS, C. E., & POTTER, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.

CHAMBERS, E. J., & GOLD, R. L. (1963). *A pilot study of successful and unsuccessful small business enterprises within Montana*. Montana State Univ Missoula Bureau Of Business And Economic Research.

CHANSON, G., DEMIL, B., LECOCQ, X., & SPRIMONT, P. A. (2005). La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 29-50.

CHARREAUX, G. (1996). *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises* (No. 0960601). Université de Bourgogne-CREGO EA7317

CHARREAUX, G. (1997). Introduction générale et Vers une théorie du gouvernement d'entreprise. *Le gouvernement des entreprises-théories et faits*, 1-13.

CHEN, A. H. (1978). Recent developments in the cost of debt capital. *The Journal of Finance*, 33(3), 863-877.

CHEN, B. W., & WEI, T. H. (2017). An Empirical Study on the Relationship among Slack Resources, Resource Deployment, Turnaround Strategy, and Turnaround Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(1), 209.

CHIA, R., & LANGLEY, A. (2004). The first organization studies summer workshop: Theorizing process in organizational research (call for papers). *Organization Studies*, 25(8), 1486.

CHOWDHURY, S. D. (2002). Turnarounds: A stage theory perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 19(3), 249-266.

CHOWDHURY, S. D., & LANG, J. R. (1996). Turnaround in small firms: An assessment of efficiency strategies. *Journal of Business Research*, 36(2), 169-178.

CIAMPI, F. (2015). Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms. *Journal of Business Research*, 68(5), 1012-1025.

CLAPHAM, S. E., SCHWENK, C. R., & CALDWELL, C. (2005). CEO perceptions and corporate turnaround. *Journal of Change Management*, 5(4), 407-428.

CLARK, T. A. et WEINSTEIN, M. I. (1983) - The behavior of the common stock of bankrupt firms. *The Journal of Finance*, 1983, vol. 38, no 2, p. 489-504.

CODE DE COMMERCE :

- loi article L.631-1 : cessation de paiement
- loi article L.611-2 : procédure amiable

COLLETT, N., PANDIT, N. R., & SAARIKKO, J. (2014). Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish Restructuring of Enterprises Act. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(1-2), 123-141.

COMMISSION EUROPEENNE

- 2004 (2004/C 244/02) : « définir les lignes directrices communautaires concernant les aides d'état au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté », l'article 2.1
- Règlement n° 651/2014 du 17 juin 2014 définir légalement la notion d'entreprises en difficulté, dans l'article 2 (point 18)

CONAN, J., & HOLDER, M. (1979), « Analyse des Causes de faillite des P.M.I. ». In daigne (1984), « Dynamique de redressement d'entreprises ». Edition des Organisation, 1984

COOPER, A. C., & SCHENDEL, D. (1976). Strategic responses to technological threats. *Business horizons*, 19(1), 61-69.

COOPER, A. C., & BRUNO, A. V. (1977). Success among high-technology firms. *Business horizons*, 20(2), 16-22.

COOPER, A. C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of business venturing*, 8(3), 241-253.

CRESWELL, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.

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

CRUTZEN, N., & VAN CAILLIE, D. (2007, may). L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières. (No. halshs-00543111)

CRUTZEN, N., & VAN CAILLIE, D. (2008). Le processus de défaillance de l'entreprise : Intégration et relecture de la littérature. *Actes du 9ème Congrès International Francophone de la PME*.

CRUTZEN, N. & VAN CAILLIE D. (2008a), « Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté : une étude exploratoire », XVIIe Conférence internationale de Management stratégique, Nice.

CRUTZEN, N., & VAN CAILLIE, D. (2009). Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté : une étude exploratoire. *Finance et valeur (s)*.

CRUTZEN, N. & VAN CAILLIE D. (2009), « Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micro- et petites entreprises en difficulté », *Revue internationale PME*, vol. 22, no 1, p. 101-128.

CRUTZEN, N., & VAN CAILLIE, D. (2010). *La mauvaise gestion de l'entreprise : trois profils-types de petites entreprises en difficulté*. Eprint/Working paper retrieved from <http://orbi.ulg.ac.be/handle/2268/35970>. <http://hdl.handle.net/2268/35970>

CRUTZEN, N., & VAN CAILLIE, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, (2), 13-32.

CRUTZEN, N., & VAN CAILLIE, D. (2010). *Modélisation d'un outil d'accompagnement des entrepreneurs pour prévenir la défaillance des Petites et Moyennes Entreprises : Une approche par les ressources* (No. Working Paper 2010/01). CEPE.

CULLIERE, O. (2003, JUNE). La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE. In *conférence AIMS*.

DAIGNE.J. F (1984), "Dynamique du redressement d'entreprise", Les éditions d'organisation, Paris.

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(3), 577-605.

D'AVENI, R. A. (1989). Dependability and organizational bankruptcy: An application of agency and prospect theory. *Management Science*, 35(9), 1120-1138.

DAVID, PAUL.A. (1985), "Clio and the economics of QWERTY", *American Economic Review*, 75 (2): 332-337.

DAUBIE, M., & MESKENS, N. (2002). Business failure prediction: a review and analysis of the literature. In *New trends in banking management* (pp. 71-86). Physica, Heidelberg.

DEAKIN, E. B. (1972). A discriminant analysis of predictors of business failure. *Journal of accounting research*, 167-179.

DE BODT, E., COTTRELL, M., & LEVASSEUR, M. (1995). Les réseaux de neurones en finance : Principe et revue de la littérature. *Finance*, 16(1), 25-91.

DESREUMAUX, A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue française de gestion*, (107), 86-108.

DIAS, A., & TEIXEIRA, A. (2017), The anatomy of business failure: A qualitative account of its implications for future business success. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 2-20.

DIMITRAS, A. I., ZANAKIS, S. H., & ZOPOUNIDIS, C. (1996). A survey of business failures with an emphasis on prediction methods and industrial applications. *European Journal of Operational Research*, 90(3), 487-513.

DUBOULOY M. & FABRE C. (2002), « Les restructurations d'entreprises de la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer et Comprendre*, n°67, p. 43-55.

DU JARDIN, P. (2010). Predicting bankruptcy using neural networks and other classification methods: The influence of variable selection techniques on model accuracy. *Neurocomputing*, 73(10-12), 2047-2060.

DU JARDIN, P., & SEVERIN, É. (2015). BFR et difficultés financières dans les TPE françaises : étude exploratoire des trajectoires de faillite. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 69-88.

DUMEZ, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, (2), 91-94.

DUMEZ, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

EISENHARDT, K.M. (1989), « Building theories from case studies research », *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 532-550.

EISENHARDT, K. M. (1992). Speed and strategic choices accelerating decision-making. *Planning Review*.

EISENHARDT, K. M., & BOURGEOIS III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.

EULER HERMES 2016 – Rapports ; Etudes économiques : www.eulerhermes.com/fr

FAMA, E. F., & JENSEN, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, 26(2), 301-325.

FAYOLLE, A. (2004). A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(1), 101-121.

FERRER, M (1994), « L'efficacité du conseil en management stratégique dans un contexte d'intervention spécifique : la PME », acte du premier tutorat collectif CRET-ERFI, 3-4 Novembre, Aix-en-Provence

FERRIER, O. (2002), *Les très petites entreprises*. De Boeck Supérieur.

FILION, L. J. (1996). Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(4), 306-320.

FILION, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 129-172.

A FIMAYER A. (2011). La détresse financière des entreprises : trajectoire du déclin et traitement judiciaire du défaut. Publications.uni.lu.

FITZPATRICK, Paul Joseph. (1936) *-The Problem of Business Failures*. Dolphin Press, 1936.

FLORES-JIMENO, R., & JIMENO-GARCIA, I. (2017). Dynamic analysis of different business failure process. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 2 (cont. 3)), 486-499.

FORGUES, B. Processus de décision en situation de crise. 1993. Thèse de doctorat. ANRT Université Pierre Mendès France Grenoble 2.

- FRANCE STRATEGIE (Avril 2018). Les procédures collectives du traitement des difficultés financières des entreprises *Document de travail*, n° 2018-04.
www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-ns-2018-entreprises_en_difficute_financiere-17042018.pdf
- GAGNON, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. PUQ.
- GARTNER W. B. (1985), « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, (4), pp. 696-709.
- GARTNER, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- GARTNER W. B. (1989), « “Who is an entrepreneur?” is the wrong question », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 13, (4), pp. 47-68.
- GARTNER, W. B., SHAVER, K. G., GATEWOOD, E., & KATZ, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship 18(3), p5.
- GARUD, R., & VAN DE VEN, A. H. (1992). An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 93-109.
- GARUD, R., & KARNØE, P. (2001). Path creation as a process of mindful deviation. *Path dependence and creation*, 138.
- GETZ, D., & PETERSEN, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 24(2), 219-242.
- GILBERT, L. K. MENON i K. SCHWARTZ (1990).«Predicting bankruptcy for firms in financial distress». *Journal of Business Finance*, 17, 161-71.
- GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory* (London, Weidenfeld & Nicolson).
- GLASER, B., & STRAUSS, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. 1967. *Weidenfield & Nicolson, London*, 1-19.
- GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. (1968). Time for dying. *AJN The American Journal of Nursing*, 68(12), 2660.
- GOTTEINER, S., MAS-MACHUCA, M., & MARIMON, F. (2019). Turnaround Types, Stages, Strategies, and Tactics: Putting Things in Order. *European Accounting and Management Review*, 5(2), 12-37.
- GRANOVETTER, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.

GRANOVETTER, MARK. 1973. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78: 1360-80. .

GRANOVETTER, MARK 1995. "Afterword." Pp. 139-82 in *Getting a Job*. 2d ed. Chicago, IL: University of Chicago Press. Harary, Frank, Robert

GREINER, L. E. (1977). De l'utilité des crises dans l'entreprise. *Harvard-L'Expansion*, 5, 22-29.

GRESSE C. (1994), – Les entreprises en difficultés, Economica poche.

GRINYER, P. H., MAYES, D., & MCKIERNAN, P. (1988). Sharpbenders: The process of marked and sustained performance in selected UK companies. *British Academy of Management, Selected Readings*. Oxford: Basil Blackwell, 24-61.

GROSSETTI, M., & BARTHE, J. F. (2008). Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue française de sociologie*, 49(3), 585-612.

GUEGUEN, G. (2001). Orientation stratégique de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme. In *Conférence de l'AIMS*.

GUILHOT, B. (2000), « Défaillances d'entreprise : soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques », *Revue française de gestion*, no 130, septembre-octobre, p. 52-67.

HAMBRICK, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Research in organizational behavior*, 16, 171-171.

HAMBRICK, D. C., & MASON, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

HAMBRICK, D. C., & D'AVENI, R. A. (1988). Large corporate failures as downward spirals. *Administrative science quarterly*, 1-23.

HAMBRICK, D. C., & SCHECTER, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of management journal*, 26(2), 231-248.

HERNANDEZ, EM (2010), *L'entrepreneur : une approche par les compétences*, EMS Editions.

HOFER, C. W. (1980). Turnaround strategies. *The Journal of Business Strategy*, 1(1), 19.

HOL, S., WESTGAARD, S., & WIJST, N. (2002). Capital structure and the prediction of bankruptcy. *Norwegian University of Science and Technology, Department of Economics and Technology Management*.

JENKINS, A., & MCKELVIE, A. (2016), What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), 176-188.

JULIEN, P. A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 411-425.

JULIEN, P. A., & Congrès international francophone de la PME (3: 1996: Trois-Rivières). (1996). *Le contrôle de l'information "riche" par des réseaux : clef du dynamisme des PME*. Département des sciences de la gestion et de l'économie, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

JULIEN, P. A., & MARCHESNAY, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica.

KAPLAN, R. S. (1998). *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business Press.

KHELIL, N., SMIDA, A., & ZOUAOUI, M. (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(1), 39-72.

KHELIL, N., & SMIDA, A. (2012). *Cartographie cognitive à l'aide de l'analyse structurelle : un essai d'identification des facteurs de risque d'échec des entrepreneurs* (No. halshs-00815993).

KITCHING, J., BLACKBURN, R., SMALLBONE, D., & DIXON, S. (2009). Business strategies and performance during difficult economic conditions. *Department of business innovation and skills*, june, p.68

KOENIG, G. (1985), "Entreprises en difficultés : Des symptômes aux remèdes", *Revue Française de gestion*, n.50, Janvier-Février, pp.84-92.

KOENIG, G. (2006). Théories mode d'emploi. *Revue française de gestion*, 2006, no 1, p. 9-27.

KONDRATIEV, ND (1935), « The long waves in Economic Life », *Review of Economic Statistic*, novembre 1935.

KOTEY, B., & MEREDITH, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of small business management*, 35, 37-64.

KÜCHER, A., & FELDBAUER-DURSTMÜLLER, B. (2019). Organizational failure and decline—A bibliometric study of the scientific frontend. *Journal of Business Research*, 98, 503-516.

LAITINEN, E. K. (1991). Financial ratios and different failure processes. *Journal of Business Finance & Accounting*, 18(5), 649-673.

LAITINEN, E. K. (1992). Prediction of failure of a newly founded firm. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 323-340.

LAITINEN, E. K., LUKASON, O., & SUVAS, A. (2014). Are firm failure processes different? Evidence from seven countries. *Investment management and financial innovations*, (11, Iss. 4 (contin.)), 212-222.

LALONDE, C., & D'AMBOISE, G. (1984). Le propriétaire-dirigeant failli : les éléments d'un profil. *Revue des Petites et Moyennes Organisations. PMO*, 1(4).

LANGLEY, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.

LANGLEY, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), 271-282.

LANGLEY, A. N. N., SMALLMAN, C., TSOUKAS, H., & VAN DE VEN, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, 56(1), 1-13.

LECHAT, T., TORRES O. (2016), « Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : Typologie et échelle de mesure des stresseurs professionnels », *Revue Internationale PME*, Vol. 29, n°3-4, p. 135-159.

LENNOX, C. S. (1999). The accuracy and incremental information content of audit reports in predicting bankruptcy. *Journal of Business Finance & Accounting*, 26(5-6), 757-778.

LEVRATTO, N. (2007) -. Abolition de la contrainte par corps et évolution du capitalisme au xixe siècle. *Economie et institutions*, 2007, no 10-11, p. 221-249.

LEVRATTO, N. (2011). L'échec des pme : mieux le comprendre pour mieux le prévenir. *Avril-Mai-Juin 2011*, 1(2), 36.

LEVRATTO N (2014), « Le processus de défaillance des entreprises », in G. Lecointre (dir.), *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino, 3^{ème} édition, chap. 6, p. 121-139.

LIANG, L., & WU, D. (2005). An application of pattern recognition on scoring Chinese corporations financial conditions based on backpropagation neural network. *Computers & Operations Research*, 32(5), 1115-1129.

LUKASON, O., & LAITINEN, E. K. (2016). Failure processes of old manufacturing firms in different European countries. *Investment Management and Financial Innovations*, 13 (2), 310-321.

LUKASON, O., & LAITINEN, E. K. (2018). Failure of exporting and non-exporting firms: do the financial predictors vary?. *Review of International Business and Strategy*. vol. 28, no 3/4, p. 317-330

LUKASON, O., & LAITINEN, E. K. (2019). Firm failure processes and components of failure risk: An analysis of European bankrupt firms. *Journal of Business Research*, 98, 380-390.

- LUOMA, M. & E.K. LAITINEN (1991), « Survival analysis as a tool for company failure prediction », *Omega International Journal of Management Science*, vol. 19, no 6, p. 673-678.
- MCGRATH, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, 24(1), 13-30.
- MAHONEY, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and society*, 29(4), 507-548.
- MALECOT, J.-F. (1981), « Les défaillances : un essai d'explication », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 10-19.
- MALECOT, J. F. (1991). Analyses théoriques des défaillances d'entreprises : Une revue de la littérature. *Revue d'économie financière*, (19), 205-227.
- MARCHESNAY M. (1991), « La PME : une gestion spécifique ». In: *Économie rurale*. vol. 206, no 1, p. 11-17.
- MARCHESNAY, M., & JULIEN, P. A. (1990). La petite entreprise : principes d'économie et de gestion. *Paris, Vuibert*.
- MARCHESNAY, M. (1985). La PME face aux risques. *Travaux de recherche*.
- MARCHESNAY, M. (1993, 2004). *Management stratégique* (pp. 200-p). Paris: Eyrolles
- MARCHESNAY, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, (3), 107-118.
- MARCHESNAY, M., & MESSEGHEM, K. (2001). Cas de stratégie de PME. *Edition EMS, Paris, France*.
- MARCO, L. (1984). Les défaillances d'entreprises et la crise en France (1974-1983). *Revue d'économie politique*, 676-687.
- MARCO, L. (1989). *La montée des faillites en France: XIXe-XXe siècles*. Editions L'Harmattan. *Collection "Logiques Economiques"*, 1ère Edition, 191p.
- MARCO, L., RAINELLI, M. (1986) - Les disparitions de firmes industrielles en France: un modèle économétrique - *Revue d'économie industrielle*, 1986 -
- MARTINET, AC. (1984), *Management stratégique: organisation et politique*. McGraw-Hill..
- MAYER, K. B., & GOLDSTEIN, S. (1961). *The first two years: Problems of small firm growth and survival* (Vol. 2). Small Business Administration.
- MELLAHI, K., & WILKINSON, A. (2004). Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.

MICHOUD G., PATUREL R. (1995), Diagnostic : comportements des dirigeants et Performances des pme, *Modèles d'organisation et modèles comptables*, pp. 765-797.

MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives, de Boeck. *Méthodes en Sciences Humaines*. Paris.

MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.

MILLER, D., & FRIESEN, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 23(4), 591-614.

MINTZBERG, H. (1979). Patterns in strategy formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86.

MINTZBERG, H. (1979). The five basic parts of the organization. *Classics of organization theory*, 5, 222-233.

MINTZBERG, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, trad. fr. Eyrolles/Éditions d'Organisation.

MINTZBERG, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.

MINTZBERG, H. (1987). The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California management review*, 30(1), 25-32.

MINTZBERG, H. (1990). *Le Management: voyage au centre des organisations*. Les éditions d'organisation.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (1999). Safari en pays stratégie. Paris, Village Mondial.

MORRIS, R. (1997). Early Warning Indicators of Corporate Failure: A Critical Review of Previous Research and Further Empirical Evidence (Brookfield USA, Singapore, Sydney: Aldershot).

MORROW JR, J. L., JOHNSON, R. A., & BUSENITZ, L. W. (2004). The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment. *Journal of Management*, 30(2), 189-208.

MOSSMAN, C. E., BELL, G. G., SWARTZ, L. M., & TURTLE, H. (1998). An empirical comparison of bankruptcy models. *Financial Review*, 33(2), 35-54.

MYERS, Stewart C. (1977), Determinants of corporate borrowing. *Journal of financial economics*, vol. 5, no 2, p. 147-175.

NEELY, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International journal of operations & production management*. 19(2), 205-228

NEWTON, G.W. (1985) : "Bankruptcy and Insolvency Accounting", *John Wiley and Sons*, 3rd Edition, New York, 790p

NIELSEN, K., & SARASVATHY, S. D. (2011, january). pWho reenters entrepreneurship? And who ought to? An empirical study of success after failureq. In *DIME'DRUID ACADEMY Winter Conference, Denmark*.

OOGHE, H., & VAN WYMEERSCH, C. (1986). Modèles prévisonnels de la faillite. *Annales de Droit de Liège*, 3, 183-196.

OOGHE, H., & DE PRIJCKER, S. (2006). *Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology*, Department of Accountancy & Corporate Finance (No. 388). Ghent University, Working Paper.

PANDIT, N. R. (2000). Some recommendations for improved research on corporate turnaround. *M@ n@ gement*, vol. 3, no 2, p. 31-56.

PATUREL, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat... *Revue internationale de psychosociologie*, 13(31), 27-43.

PEREZ, R., FOURCADE, C., & PACHE, G. (2006). *La stratégie dans tous ses états: Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay*. EMS Editions.

PETTIGREW, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16.

PETTIGREW, A. M. (1997). The Double Hurdles for Management Research, *Advancement in Organizational Behaviour*.

PETTIGREW, A. M., WOODMAN, R. W., & CAMERON, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.

PFEFFER, J., & SALANCIK, G. R. (1978). *The external control of organizations: A RESOURCE-DEPENDENCY PERSPECTIVE* HARPER & ROW NEW YORK USA.

PLANE, J. M., & TORRES, O. (1998). Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME?. *Actes du CIFEPME*.

POCHET, C. (2001), « Le gouvernement de l'entreprise défailante : étude de trente plans de continuation ». *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 149-181.

PORTER, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.

REFAIT-ALEXANDRE, C. (2004), « La prévision de la faillite fondée sur l'analyse financière de l'entreprise : un état des lieux », *Economie et prévision*, 1(162) : 129-147.

RICO, M., PANDIT, N. R., & PUIG, F. (2020). SME insolvency, bankruptcy, and survival: an examination of retrenchment strategies. *Small Business Economics*, 1-16. - Accepted: 31 October 2019 - # Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2020

ROBBINS, D. K., & PEARCE, J. A. (1992). Turnaround: Recovery and retrenchment. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287-309.

ROBBINS, D. K., & PEARCE II, J. A. (1993). Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 301-318.

SADLER-SMITH, E., HAMPSON, Y., CHASTON, I., & BADGER, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.

SAINT-PIERRE, J., & CADIEUX, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.

SCHENDEL, D. E., & PATTON, G. R. (1976). Corporate stagnation and turnaround. *Journal of Economics and Business*, 28(3), 236-241.

SCHENDEL, D., PATTON, G. R., & RIGGS, J. (1976). Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery. *Journal of general management*, 3(3), 3-11.

SCHWEIZER, L., & NIENHAUS, A. (2017). Corporate distress and turnaround: integrating the literature and directing future research. *Business Research*, 10(1), 3-47.

SHARMA, S., & MAHAJAN, V. (1980). Early warning indicators of business failure. *Journal of marketing*, 44(4), 80-89.

SHEPHERD, D. A. (2013), *Entrepreneurial Failure*. The International Library of Entrepreneurship Series. Edward Elgar Pub.

SHEPHERD, D. A. (2015). Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489-507.

SHEPHERD, D. A., & CARDON, M. S. (2008). *Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from failure experience*. Working paper, Indiana University.

SHEPHERD, D. A., & PATZELT, H. (2017). *Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field*. Springer Nature.

SHEPPARD, J., CHOWDHURY, S. (2005), "Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround", *Long Range Planning*, 38, p. 239-260.

SILVERMAN, B. (2001), Organizational economics. J.A.C. Baum, ed. Blackwell Companion to Organizations, Blackwell Publishers, London, 465-493.

SIMON, H. A. (1992). De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. *Revue Pistes*, 3, 14.

SINGH, S., CORNER, P., & PAVLOVICH, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344.

SLATTER, S. (1984). *Corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementation*. Penguin Books.

SLATTER, S. S. P., LOVETT, D., & BARLOW, L. (2006). *Leading Corporate Turnaround: How Practitioners Provide Leadership*. J. Wiley.

SMIDA, A., & KHELIL, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 65-106.

SMITH, N. R., & MINER, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial innovation: implications for organizational life cycle theory. *Frontiers of entrepreneurship research*, 55-71.

STOPFORD, J. M., & BADEN-FULLER, C. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27(4), 399-415.

STRAUSS, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.

STRAUSS, A. C. (1998). CORBIN, J. (1994). «Grounded Theory methodology: an overview». *Denzin, N, K. e Lincoln, Y, S.(Eds). Strategies of qualitative inquiry. Thousands Oaks, Sage*, 158-183.

STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.

SUTTON, R. I. (1983). Managing organizational death. *Human resource management*, 22(4), 391-412.

SYDOW, J., SCHREYÖGG, G., & KOCH, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of management review*, 34(4), 689-709.

TAMARI, M. (1964). Financial Ratios as Measure of Forecasting Bankruptcy'. *Management International Review*, 15-21.

THIETART, R. A. (1986), Stratégies de revitalisation pour les activités en difficulté. *Revue française de gestion*, (56-57), 111-118.

THIETART, R. A. (1990). *La stratégie d'entreprise*. McGraw-Hill.

THIETART, R. A. (2000). Management et complexité. *Cahiers de Recherche DMSP*, (282).

THIETART, R. A. Coll.,(2007),«Méthodes de recherche en management», Ed. *Dunod*,.

THOMPSON, C. W. (1963). *An Analysis of Environmental and Managerial Factors in the Success or Failure of Small Manufacturing Enterprise*. University of Iowa.

THORNHILL, S., & AMIT, R. (2003). *Comprendre l'échec: mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources*. Statistique Canada.

TRAHMS, C. A., NDOFOR, H. A., & SIRMON, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 39(5), 1277-1307.

TORRES, O. (1997). Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation. *PhD, University of Montpellier, France*.

TORRES, O. (1998). Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants. *PME, de nouvelles approches*, 17-53.

TORRES, O. (2010). Quelques pistes provisoires de réflexion sur la santé des dirigeants de PME, commerçants et artisans. *Bordeaux, France: CIFEPME*.

TRIESCHMANN, J. S., & PINCHES, G. E. (1973). A multivariate model for predicting financially distressed PL insurers. *Journal of Risk and Insurance*, 327-338.

UCBASARAN, D., SHEPHERD, D. A., LOCKETT, A., & LYON, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.

ULRICH, D., & TICHY, N. (1986). *A research program for strategy implementation*. Working paper, School of Business, University of Michigan.

VALLENS, J. L. (2004). Le Guide Legislatif de la CNUCDI sur le droit de l'insolvabilité—vers l'harmonisation de droit de la faillite. *Recueil Dalloz*, 23 sept. 2004, p 2420

VAN CAILLIE, D. (2002). Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME wallonnes. *Cahier de recherche, Université de Liège*.

VAN CAILLIE, D. (2004) - La faillite d'entreprise, champ d'application privilégié des méthodes quantitatives en gestion. *Regards croisés sur les méthodes quantitatives en gestion*, 2004, p. 295-327.

VAN CAILLIE, D. (2006). *Elaboration d'une méthodologie d'évaluation du risque de défaillance d'une entreprise : Le modèle de «l'index de déséquilibre»* (No. CEPE 2006/01). CEPE-ULg.

VAN CAILLIE, D., & DIGHAYE, A. (2002). La recherche en matière de faillite d'entreprise : un état de sa situation et de ses perspectives d'avenir. Communication proposée à la XIème Conférence Internationale de Management Stratégique

VAN DE VEN A. H. (1992), « Suggestion for studying strategy process: a research note », *Strategic Management Journal*, Vol.13, p.169-188.

VAN WYMEERSCH, C., & LONA, C. (2000). La trajectoire de restructuration des entreprises : une analyse chronologique des comptes annuels: Working Paper, Faculté des Sciences Economiques, sociales et de gestion, FUNDP, Namur, Research Series n° 218-2000/1.

VAN WYMEERSCH, C., & WOLFS, A. (1996). *La" trajectoire de faillite" des entreprises : une analyse chronologique sur base des comptes annuels* (No. 172).

VARETTO, F. (1998). Genetic algorithms applications in the analysis of insolvency risk. *Journal of Banking & Finance*, 22(10-11), 1421-1439.

VERSTRAETE, T. (2002). Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche. *Editions de l'ADREG*.

WALKER, E., & BROWN, A. (2004). What success factors are important to small business owners?. *International small business journal*, 22(6), 577-594.

WALSH, G. S., & CUNNINGHAM, J. (2016). *Business failure and entrepreneurship: Emergence, evolution and future research* (Vol. 12, No. 3, pp. 163-285). now.

WARD, T. J., & FOSTER, B. P. (1997). A note on selecting a response measure for financial distress. *Journal of Business Finance & Accounting*, 24(6), 869-879.

WARNIER, V., LECOCQ, X., & DEMIL, B. (2015). Théories, cadres d'analyse (frameworks) et outils en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 11(4), 63-71.

WEITZEL, W., & JONSSON, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative science quarterly*, 91-109.

WHETTEN, D. A. (1981). Interorganizational relations: A review of the field. *The Journal of Higher Education*, 52(1), 1-28.

WRUCK, K. (1990). Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 419-444.

WITTERWULGHE, R. (1998). *La PME: une entreprise humaine*. De Boeck Supérieur.

YIN R. K. (1990), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, revised edition, 6th printing, Newbury Park, CA: Sage.

ZHANG, S., YAO, L., SUN, A., & TAY, Y. (2019). Deep learning based recommender system: A survey and new perspectives. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 52(1), 1-38.

ANNEXES : PRESENTATION DETAILLEE DES CAS

CAS 1

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	4 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Négoce
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	4 ans (création)
Chiffre d'Affaires	4 M€
Effectif	17
Holding	Oui
Nombre de sociétés d'exploitation	4
Gouvernance	Actionnariat familial - Investisseurs financiers
Existence d'outils de gestion	Non
Cotation BdF	8
Niveau de défaillance	3

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	2
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	oui
Fondateur / Repreneur	Fondateur
Dirigeant 1	
Genre	Femme
Tranche d'âge	30 - 40 ans
Type de formation	Technique
Niveau d'étude	Bac
Cursus Professionnel	Technique
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans
Dirigeant 2	
Genre	Femme
Tranche d'âge	30 - 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac + 5
Cursus Professionnel	Management
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	5 à 10 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans

Présentation de l'entreprise

Créée il y a 4 ans, l'entreprise 1 évolue dans le domaine de la conception et la diffusion de petits accessoires ménagers. Diffusée dans un premier temps de manière confidentielle, via des ventes privées, l'entreprise rencontre très rapidement un vif succès qui l'amène à mettre en place un véritable réseau de distribution (grandes enseignes, boutiques multimarques, boutiques en propres, franchises, e-commerce). Parallèlement, une société est constituée afin d'assurer le rôle de centrale d'achat et plusieurs sociétés sont créées pour assurer la distribution au niveau international. Quatre ans après sa création, le groupe comprend 4 sociétés d'exploitation créées ex nihilo et génère un Chiffre d'Affaires de plus de 4 M€ avec un effectif de 17 personnes.

Origine des difficultés

Disposant de fonds conséquents et d'un réseau financier permettant une forte capitalisation de l'entreprise qui reste déficitaire, les dirigeants ont financé leur développement à grand renfort d'augmentation de capital familial, associé à des valorisations successives. Le développement rapide du groupe, réalisé en fonction des opportunités commerciales et financières (ouverture d'un compte auprès d'une banque différente pour chaque société du groupe, autofinancement des investissements long terme..) a amené des incohérences financières et organisationnelles ne permettant pas d'avoir une lecture claire et lisible de la situation réelle. Par exemple, puisque seule la centrale d'achat dispose d'une ligne de crédit court terme, tout le chiffre d'affaires pouvant faire l'objet d'un financement court terme a été transféré de la principale société d'exploitation à la centrale d'achat ; les charges correspondantes, étant maintenues sur la société principale et faisant l'objet d'une refacturation à la centrale d'achat en fin d'année. Si cette solution a permis de résoudre temporairement le financement de la croissance du groupe, elle a amené plusieurs difficultés, dont notamment des difficultés dans la gestion de trésorerie de la société principale et la dégradation de ses soldes intermédiaires de gestion. Autre exemple : l'absence d'alignement des arrêtés comptables ne permet pas de porter un jugement financier pertinent sur l'ensemble du groupe en l'absence de consolidation même officieuse. Dans ces conditions, la banque de la société principale décide de refuser les dépassements, ce qui amène une dégradation de la cote de crédit Banque de France au niveau 8. Cette cotation signifie que « la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans est menacée ». La société se retrouve donc au stade 3 de la trajectoire de défaillance (apparition des clignotants et méfiance extrême des prêteurs).

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Face à cette situation, les dirigeants qui souhaitent poursuivre leur développement cherchent en premier lieu à trouver de nouveaux financements et rassurer l'actionnariat. Si les premières difficultés ont pu se résoudre en mobilisant leur réseau, le degré des difficultés rencontrées nécessite une autre approche. Bien qu'ils aient recruté un directeur financier 6 mois auparavant et disposent de nombreux conseils pour la gestion quotidienne de la société (experts comptables, avocats, investisseurs en capital), ils sollicitent de nouveaux conseils externes, afin de les accompagner dans le redressement de la situation et mettre fin à cette situation de blocage bancaire. Ils souhaitent également

disposer d'un état des lieux organisationnel et financier complété de préconisations d'actions à mettre en œuvre pour redresser durablement le groupe. Parallèlement, ils poursuivent leurs actions de développement et de communication auprès de la presse et préparent une nouvelle levée de fonds avec de nouveaux actionnaires.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Le périmètre des actions ayant été défini, les dirigeants ont souhaité segmenter la relation entre les différents experts ; ce principe d'organisation des experts étant déjà en place dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ainsi, les cabinets comptables des différentes sociétés n'avaient aucune vision globale du groupe : « *je me demande s'ils ne vendent pas à perte et quel est leur coût de revient réel* ». Dans ces conditions, les experts dédiés à l'augmentation de capital n'ont jamais échangé avec les conseils chargés des relations bancaires. Néanmoins, les actions menées par les différents groupes de conseil ont été réalisées en totale autonomie ; les dirigeants se consacrant principalement au développement de leur activité et à la communication « Corporate » (campagnes de presse, communication et évènements autour des nouvelles implantations...). Les conseils ont ainsi échangé entre eux et construit les solutions en dehors de l'intervention des dirigeants. Les solutions ont ensuite été proposées aux dirigeants à des fins de validation des décisions et du process de mise en œuvre opérationnelle.

Résultats

Au terme d'un délai de 6 mois, un nouvel établissement bancaire a accepté d'accompagner l'entreprise dans ses projets de développement et l'augmentation de capital a été réalisée concomitamment. En effet, bien que fragile, le groupe possède un certain nombre d'attraits : un business model clairement défini avec un positionnement concurrentiel arrêté et une réelle stratégie de distribution, un actionnariat de qualité, une forte croissance du chiffre d'affaires associée à des gains de parts de marché, une clientèle diversifiée, un endettement à moyen long terme non significatif et des comptes courants importants qui permettent de financer en partie l'actif circulant.

En revanche, 3 ans plus tard, le groupe a été placé en liquidation judiciaire.

CAS 2

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	24 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Services
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation	20 ans (création)
Chiffre d'Affaires	10 M€
Effectif	130
Holding	1
Nombre de sociétés d'exploitation	5
Gouvernance	Fondateur Capital Risque
Existence d'outils de gestion	non
Cotation BdF	5
Niveau de défaillance	3

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	oui
Fondateur / Repreneur	Fondateur

Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	Plus de 40 ans
Type de formation	Technique
Niveau d'étude	Bac+4
Cursus Professionnel	Technique
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	20 ans
Ancienneté dans la société	20 ans

Présentation de l'entreprise

Créée il y a 20 ans, l'entreprise 2 évolue dans le domaine du développement de solutions informatiques sur mesure à destination de grandes entreprises du secteur industriel. Elle se situe sur un marché nécessitant une main d'œuvre expérimentée et de haut niveau et exigeant innovation et réactivité. Constituée dans un premier temps sous forme de bureau d'étude, la société procède à une première acquisition 4 ans après sa création. Elle intervient dans un premier temps principalement sur le marché automobile. Pour faire face à son expansion et sa volonté de diversification (produit et marché), la société se développe de manière continue par croissance endogène et s'étend géographiquement en faisant notamment intervenir un capital investisseur institutionnel. Un nouveau bureau est ainsi implanté en France et des joint-ventures sont constituées à l'étranger. Quinze ans après sa création, le groupe comprend 5 sociétés d'exploitation et génère un Chiffre d'Affaires de 10 M€ avec un effectif de 130 personnes.

Origine des difficultés

L'entreprise 2 a connu une expansion constante en termes de croissance de CA, d'effectif et de rentabilité, mais sa stratégie de distribution de dividendes ne lui a pas permis de renforcer significativement ses fonds propres. Ainsi, après avoir prospéré pendant plus de 15 ans, le groupe a été confronté à ses premières difficultés en 2009, dont l'origine se situe tant sur le plan externe qu'interne. Tout d'abord la crise de 2008 a affecté en premier lieu le marché automobile avec pour conséquence un durcissement de la concurrence et des pressions tarifaires émanant des clients. Or, le secteur automobile représente encore 60% du CA de l'entreprise en 2008. Dans le même temps, le dirigeant souhaite accélérer le développement géographique national du groupe et réorganise les activités entre les deux principales sociétés françaises du groupe. Or, cette nouvelle organisation a nécessité une plus forte délégation qui n'a pas été correctement appréhendée et accompagnée. Cela s'est traduit par une absence de contrôles et un pilotage insuffisant avec pour principale conséquence une dégradation de la rentabilité. Par exemple, pour faire face à une diminution de la demande et afin de poursuivre son développement, la société a multiplié d'importants projets intégrant de la R&D sans anticiper ni la durée totale, ni le coût global, ni le mode de comptabilisation. C'est ainsi que la rentabilité globale de certains projets a été négative et l'ensemble des projets de R&D a été comptabilisé en charges d'exploitation ce qui a pesé immédiatement sur la rentabilité comptable de la société. En 2009, la société principale du groupe enregistre son premier exercice déficitaire et en 2010, le déficit s'alourdit encore.

Dans ces conditions, la cote de crédit Banque de France se dégrade au niveau 5. Cette cotation signifie que « la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans est faible ». La société se retrouve donc au stade 3 de la trajectoire de défaillance (apparition des clignotants et méfiance extrême des prêteurs).

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Face à cette situation, le dirigeant souhaite redresser la situation financière de son groupe tout en maintenant ses effectifs. Il met en place dans un premier temps des actions d'urgence qui visent à diversifier l'activité rapidement et poursuivre le développement de

son chiffre d'affaires (conquête de nouveaux marchés, communication plus soutenue...). Or cette action accroît la dégradation de la rentabilité malgré une croissance du Chiffre d'Affaires. Des premières tensions de trésorerie apparaissent et le dirigeant constate une réticence des financeurs à le soutenir. Face au développement de son chiffre d'affaires, le dirigeant peine à comprendre la réaction des financeurs : « *malgré la conjoncture économique difficile, j'ai maintenu mes effectifs et les banquiers ne veulent pas m'aider* ». En 2010, avec la collaboration de son réseau existant et devant le déficit estimé, il décide tout d'abord, de prolonger exceptionnellement l'exercice comptable, négocie un étalement de la dette fiscale et sociale et obtient un financement exceptionnel d'OSEO. La rentabilité d'exploitation n'ayant été redressée que partiellement en 2010 (bien qu'en amélioration par rapport à 2009, l'EBE reste négatif), dans un second temps, il décide de prendre plusieurs mesures de fond qui sont mises en œuvre en 2011. Après avoir changé de cabinet comptable, il définit tout d'abord un nouveau positionnement stratégique avec pour objectif la poursuite de la diversification des marchés cibles sur les 5 plus gros marchés porteurs de son secteur. Il met en place un suivi spécifique des projets intégrant de la R&D avec un contrôle de marge très pointu à tout niveau hiérarchique. Il reconfigure les différentes sociétés du groupe en absorbant sa filiale française avec la principale société d'exploitation et dissout une filiale étrangère, dont la participation est intégralement provisionnée. Parallèlement, il crée deux nouvelles sociétés lui permettant d'intervenir sur l'ensemble de la chaîne de valeur du produit, et d'élargir son offre : de la conception des moyens à l'industrialisation du produit client, en passant par le suivi de la productivité, la fiabilisation ou l'adaptation à un nouveau produit. En 2011, le groupe renoue avec une rentabilité d'exploitation légèrement positive mais insuffisante pour couvrir les opérations exceptionnelles de gestion et pour la troisième année consécutive, enregistre un exercice déficitaire. En 3 ans, la perte cumulée s'élève à près de 600 K€. Face au développement soutenu durant la même période (le CA est passé de 5 M€ en 2008 à 10 M€ en 2011), le total bilan a doublé et dans ce contexte, les fonds propres représentent moins de 10% du bilan du groupe. Le groupe reste fragile et n'a pas les moyens financiers de poursuivre seul son redressement et le développement de l'activité nécessite de nouveaux investissements. Devant la réticence de ses partenaires financiers, le dirigeant fait appel à de nouveaux intervenants en 2012 pour lui permettre de poursuivre le redressement pérenne de son groupe. Il souhaite trouver des solutions avec ses partenaires existants ou de nouveaux partenaires et bénéficier d'un regard extérieur (car il reste convaincu que son groupe a dû faire face à des aléas conjoncturels et que le développement de son activité place son entreprise dans une situation d'expansion et non de défaillance : « *les banquiers ne comprennent pas mon activité* »). Il est ainsi prévu pour l'année en cours un retour à la rentabilité et un renforcement des fonds propres dès l'année suivante.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Doté de nouveaux conseils sur différentes expertises (cost killer, communication, ressources humaines, comptable, financier, fiscaliste), le dirigeant n'a pas souhaité mettre en relation les différents experts. Chacun est intervenu dans son champ de compétence,

en lien direct avec le dirigeant qui relayait ensuite auprès des autres experts, le cas échéant.

Résultats

Plusieurs solutions de redressement ont été identifiées et certaines actions ont pu démarrer ou être mises en œuvre en cours d'année : réorganisation interne, nouveaux modes de management, définition et mise en œuvre d'une stratégie de communication, renégociation de l'ensemble des contrats, mises en place d'outils de pilotage plus efficaces. La rentabilité s'est redressée significativement, ce qui a incité certains financeurs à intervenir par le biais de dispositifs destinés à la revitalisation d'entreprises en difficulté. Par ailleurs, le groupe disposant d'un niveau de fonds propres très faibles, la société de capital investissement a accepté d'envisager de participer à un nouveau tour de table destiné à renforcer les fonds propres, sous conditions. Persuadé que le redressement amorcé serait durable et lui permettrait de renforcer seul sa structure financière, le dirigeant a décidé de ne pas donner suite. Malheureusement, le retournement de conjoncture n'a pas été durable et l'amélioration de la rentabilité n'a pu être réalisée au niveau escompté. Les solutions financières n'étant que partielles, la trésorerie s'est de nouveau tendue et devant le refus des partenaires financiers à accompagner le développement du groupe, il a été placé en redressement judiciaire. Cinq mois après, le redressement a été converti en liquidation judiciaire.

CAS 3

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	8 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Services
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation	25 ans (reprise)
Chiffre d'Affaires	12 M€
Effectif	16
Holding	1
Nombre de sociétés d'exploitation	2
Gouvernance	Repreneur – Fondateur
Existence d'outils de gestion	oui
Cotation BdF	6
Niveau de défaillance	3

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur
Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	30- 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Gestion
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	6 ans
Ancienneté dans la société	6 ans

Présentation de l'entreprise

Créée il y a plus de 25 ans, l'entreprise 3 évolue dans le domaine du bâtiment en tant qu'entreprise générale de construction. Après avoir développé l'activité à destination d'une clientèle d'acteurs publics du logement, son fondateur a créé 10 ans après la société initiale une seconde société à destination d'une clientèle de promoteurs immobiliers et de particuliers. S'appuyant sur des techniques éprouvées tout en restant innovatrices en matière d'offre de produits, leur savoir-faire et leur professionnalisme sont reconnus et 20 ans après la création de la première société, le fondateur souhaite la céder. Compte tenu de la valeur du groupe, un montage financier est réalisé, dans lequel une holding est constituée, intégrant le repreneur et le cédant. Pour des raisons d'organisation interne et de positionnement très identifié, les deux sociétés d'exploitation sont maintenues. Le repreneur s'appuie sur la notoriété du groupe et renforce son savoir-faire en professionnalisant les techniques et en mettant en place des outils de gestion et de suivi (passage au dessin informatique en 3D, mise en place d'outils d'assistance informatique, formation des équipes, normalisation des méthodes de travail, développement de certifications et labels, système de pilotage de l'activité en temps réel...). Il développe également des partenariats plus étroits avec les sous-traitants, ce qui lui permet de disposer d'une équipe technique plus restreinte, axée sur la coordination et le contrôle. Le groupe renforce ainsi sa notoriété et bénéficie d'une image de marque orientée sur la qualité. Plus de 25 ans après sa création, le groupe comprend 2 sociétés d'exploitation et génère un Chiffre d'Affaires de 12 M€ avec un effectif de 16 personnes.

Origine des difficultés

Alors que jusque 2008, l'activité du groupe est portée par un contexte favorable, la crise rencontrée pénalise fortement l'activité de la société. Face à ce retournement de conjoncture, le groupe est confronté à un arrêt brutal de son activité. A cela s'ajoute une baisse de productivité des salariés producteurs (maladie récurrente, handicap, désorganisation sur des chantiers complexes...). Dans la mesure où la rentabilité des sociétés d'exploitation devient insuffisante afin de rembourser la dette d'acquisition, la trésorerie du groupe devient tendue.

Dans ces conditions, la cote de crédit Banque de France se dégrade au niveau 6. Cette cotation signifie que « la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans est très faible ». La société se retrouve donc au stade 3 de la trajectoire de défaillance (apparition des clignotants et méfiance extrême des prêteurs).

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

En 2009 et 2010, le groupe connaît les effets de la conjoncture sur son niveau d'activité. Entouré de ses conseils habituels, le dirigeant décide alors de prendre certaines mesures visant à accroître son volume d'activité : il étend son rayon d'action géographique et accentue le positionnement qualité sur son marché afin de devenir un acteur de référence régional. Afin d'améliorer la qualité des marges, il entreprend la négociation de contrats cadres avec des industriels, il fiabilise les chiffrages de chantiers et élargit le sourcing des fournisseurs et sous-traitants. Enfin, il procède à une réorganisation interne qui passe par le renforcement de son management intermédiaire (recrutement d'un responsable

technique), la redéfinition des rôles de chacun et la motivation et réorganisation des équipes productrices.

Parallèlement, il négocie avec sa banque la suspension d'une année d'échéance de la dette d'acquisition et réalise concomitamment un apport en compte courant (constitué de ressources financières familiales) afin de soutenir le développement du groupe et mettre en œuvre les actions destinées à son redressement.

Malgré les premières mesures prises et face à une concurrence exacerbée, le niveau de ses marges est affecté et les comptes de l'entreprise font apparaître un premier déficit très significatif en 2011, amenant des fonds propres négatifs. Le dirigeant décide alors de développer une activité connexe qu'il lance en Mars 2012. Les effets de ces diverses actions se sont traduits partiellement dans le redressement des résultats dès 2012, attestés par la situation comptable au 30 juin 2012. Ce constat amène les actionnaires à poursuivre l'activité malgré les fonds propres négatifs.

La fragilité de la reprise et l'absence de marges de manœuvre financières amène le dirigeant à intégrer dans son équipe de conseils deux nouveaux experts afin de l'accompagner dans la recherche de solutions juridiques et financières.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Doté de nouveaux conseils sur les expertises juridiques et financières, les experts ont échangé entre eux en totale autonomie. Les nouveaux conseils ont été mis en relation par le dirigeant avec les conseils déjà en place. Les conseils ont ainsi échangé entre eux et construit les solutions en dehors de l'intervention du dirigeant. Les solutions ont ensuite été proposées au dirigeant à des fins de validation des décisions et du process de mise en œuvre opérationnelle.

Résultats

Compte tenu de la situation financière délicate, seule la recapitalisation de l'entreprise était envisageable. Le dirigeant n'ayant plus les moyens d'intervenir en fonds propres, des contacts ont été pris auprès d'investisseurs financiers et industriels. Alors que les investisseurs financiers n'envisageaient leur intervention qu'au travers d'un nouveau déploiement d'envergure du groupe, le dirigeant avait renoncé à se battre « *j'en ai assez, je dois trouver des solutions pour rembourser ma famille* ». Très rapidement, il a confirmé son accord pour une cession partielle ou total de son groupe. Alors que quelques industriels envisagent sérieusement de procéder à une reprise, permettant une sortie honorable pour le dirigeant, le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise se dégrade de nouveau et les acquéreurs industriels potentiels privilégient une position de repli sur leurs propres activités. Six mois après la décision des actionnaires de poursuivre l'activité malgré des fonds propres négatifs, la société est placée en liquidation judiciaire.

CAS 4

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	8 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Services
Type d'activité	Innovation
Age du site d'exploitation principal	6 ans (création)
Chiffre d'Affaires	0,6 M€
Effectif	6
Holding	Non
Nombre de sociétés d'exploitation	1
Gouvernance	Actionnariat familial - Investisseurs financiers
Existence d'outils de gestion	Non
Cotation BdF	X0
Niveau de défaillance	3

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	2
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	oui
Fondateur / Repreneur	Fondateur

Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	Plus de 40 ans
Type de formation	Technique
Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Technique
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	5 à 10 ans
Ancienneté dans la société	5 à 10 ans

Dirigeant 2	
Genre	Femme
Tranche d'âge	Plus de 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac + 2
Cursus Professionnel	Gestion
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	5 à 10 ans
Ancienneté dans la société	5 à 10 ans

Présentation de l'entreprise

L'entreprise 4 a été constituée il y a 6 ans afin de développer une solution innovante pour le traitement des sols pollués. Disposant d'un modèle économique répondant aux caractéristiques de l'innovation, elle a bénéficié de financements conséquents. Ces derniers ont été réalisés en plusieurs tours de table et valorisations successives, intégrant notamment des capitaux risqueurs. Ces financements ont permis de développer dans un premier temps une preuve de concept puis un prototype semi-industriel. Ce projet a été mené en collaboration étroite avec un grand groupe, directement concerné par la mise en œuvre de cette solution compte tenu des contraintes réglementaires imminentes devant entrer en vigueur. Cinq ans après sa création, l'entreprise 4 dispose d'un outil performant pouvant être déployé auprès de son partenaire exclusif, génère un chiffre d'affaires de 600 K€ et emploie 6 salariés.

Origine des difficultés

Le partenaire exclusif de l'entreprise a accompagné le projet jusqu'aux épreuves réussies sur le pilote. A l'issue de cette première période, le Business Plan prévoyait une phase d'industrialisation toujours en collaboration avec ce même partenaire. Mais, alors que le plan de développement était en train de s'organiser, la réglementation s'est légèrement assouplie et un délai supplémentaire a été accordé en vue d'une mise aux normes avec la législation en vigueur. Dans ces conditions, le groupe partenaire a annoncé sa décision de reporter de 3 ans la suite du programme. Principal partenaire de l'entreprise, ce report du projet signe l'arrêt de mort de la société si aucune action n'est menée par l'entreprise. Confrontée à des difficultés de trésorerie, la banque de l'entreprise enregistre des incidents de paiement.

Compte tenu du niveau de Chiffre d'Affaire et de dette bancaire, la société n'a pas fait l'objet d'une cotation par la banque de France. Mais au regard des événements, la société se retrouve au stade 3 de la trajectoire de défaillance (apparition des clignotants et méfiance extrême des prêteurs).

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Impliqués dans les réseaux d'innovation, les dirigeants se rapprochent des structures ayant accompagné le projet depuis l'origine. Ils élaborent un nouveau business plan. Parallèlement, des délais sont négociés et l'ensemble des réseaux institutionnels, mobilisés afin d'intercéder auprès des services publics pour raccourcir les délais de remboursement (Crédit d'impôt, remboursement de TVA) et étaler les délais de paiement (dettes fiscales et sociales). Le nouveau Business Plan vise à accélérer la diversification sectorielle et géographique de l'entreprise. En s'appuyant sur leur savoir-faire, leur capacité à innover, l'utilisation maîtrisée de certains équipements existants et l'identification de besoins écologiques non satisfaits, ils font évoluer leur solution vers les segments de la gestion de la ressource en air et son amélioration qualitative. Mais ce nouveau projet nécessite de trouver des financements complémentaires. Les dirigeants sollicitent donc un accompagnement visant à financer leur nouveau projet stratégique.

Compte tenu du modèle économique de la société (start up) et du risque financier pesant sur cette dernière, la gestion du temps constitue le principal enjeu. En effet, l'absence de chiffre d'affaires récurrent amène très rapidement des difficultés de trésorerie et les dirigeants peinent à payer leurs salariés. Lorsqu'une procédure collective est envisagée pour faire gagner du temps aux dirigeants, elle est immédiatement écartée, « *un redressement judiciaire ne sera pas possible, la boîte c'est que de la dette. Elle ira direct en liquidation* ». C'est donc une course contre le temps qui s'engage et les prêteurs actuels (banque et capital risquer) sont sollicités pour abonder de nouveau dans le nouveau projet et tenter de récupérer leur mise initiale. Parallèlement, de nouveaux financeurs sont contactés et mis en relation avec les dirigeants (nouveaux capitaux risquer, investisseurs industriels, repreneur potentiel et nouveaux banquiers). Bien évidemment, cette nouvelle levée de fonds envisagée est accompagnée d'un nouvel apport financier des dirigeants et de garanties supplémentaires qui viennent sécuriser les nouveaux financements. Lors de cette phase de recherche de financeurs potentiels, un financeur en place envisage de présenter le dossier au sein de son comité interne alors que les autres financeurs déclinent la proposition. Dans ces conditions, il faut impérativement trouver de nouveaux financeurs pour boucler le tour de table. Et les négociations se poursuivent....

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Cette course contre le temps et le nombre des interlocuteurs sur le projet nécessitent un mode de coordination très réactif. Les dirigeants mettent en place dès le départ du projet, un système de retour d'information très rapide et réactif, avec des points à minima hebdomadaire avec l'ensemble des intervenants pour faire état de l'avancée des négociations en cours. Ce point devient quotidien lorsque les décisions des différents comités sont imminentes. Des conférences téléphoniques avec l'équipe dédiée et les dirigeants sont systématiquement réalisées et les différents conseils échangent également régulièrement entre eux, en dehors des dirigeants lorsque cela est nécessaire.

Résultats

Après deux mois de négociation, un premier accord est obtenu. Et trois mois plus tard, (dont 2 mois d'été), l'intégralité des accords de financement sont obtenus. Il faut toutefois préciser que durant cette période, plusieurs financeurs initialement intéressés n'ont pu valider le dossier en interne. Des phases de déception et de découragement ont succédé aux phases d'espoir, mais chaque moment vécu a été particulièrement intense. Il faudra encore attendre trois mois après les accords, pour que les fonds soient enfin disponibles et que le nouveau projet stratégique soit mis en place.

CAS 5

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	17 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Services
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	15 ans (reprise partielle)
Chiffre d'Affaires	0,6 M€
Effectif	7
Holding	Non
Nombre de sociétés d'exploitation	1
Gouvernance	Actionnariat familial
Existence d'outils de gestion	Non
Cotation BdF	X0
Niveau de défaillance	5

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	2
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur

Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	Moins de 30 ans
Type de formation	Technique
Niveau d'étude	Bac
Cursus Professionnel	Technique
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	5 à 10 ans

Dirigeant 2	
Genre	Femme
Tranche d'âge	30 - 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Généraliste
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans

Présentation de l'entreprise

Spécialisée dans la réparation d'outils agricoles, l'entreprise 5 est dirigée par son fondateur depuis 12 ans. Sa clientèle se compose à 80% d'entreprises et d'agriculteurs indépendants, 10% de collectivités locales et 10% de particuliers. Située sur un marché très local et un secteur d'activité faiblement rémunérateur, elle réalise un chiffre d'affaires avoisinant le million d'euros pour un effectif de 8 salariés.

Origine des difficultés

Après avoir développé l'activité de son entreprise pendant 12 ans, le dirigeant de l'entreprise 6 décède brutalement. La société qui réalisait un chiffre d'affaires avoisinant le million d'euros pour un effectif de 8 salariés, voit son chiffre d'affaires diminuer de moitié un an après le décès du dirigeant. Elle est placée en redressement judiciaire et six mois plus tard, le jugement est converti en liquidation judiciaire. Un ancien salarié, accompagné de son épouse propose au tribunal une offre de reprise qui est acceptée. Ils constituent une nouvelle société, reprennent les actifs de la société liquidée et conservent 4 salariés. L'époux assure la partie technique, et son épouse dirige la partie administrative et financière. Compte tenu de l'urgence de la situation lors de la liquidation de l'ancienne structure, le montage financier de la reprise se fait uniquement par apports personnels et familiaux.

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Jeunes dirigeants et en manque de financement, les époux décident de se rapprocher des réseaux d'accompagnement afin de monter en compétence dans leurs nouvelles fonctions et bénéficier de financements complémentaires liés à la reprise. En effet, l'urgence de la situation a amené un sous financement de la reprise et les apports en compte courants issus de leur sphère familiale doivent être remboursés. Ils intègrent un réseau d'accompagnement et sollicitent des expertises dans le domaine des ressources humaines et le domaine financier. Après avoir réalisé un diagnostic de la situation, ils bâtissent un plan de développement fondé sur une diversification de l'offre, de la clientèle et le développement de la communication. Ce nouveau plan de développement est accompagné d'une structuration interne avec la mise en place d'outils de gestion, une réorganisation interne des process et un nouveau management. Il nécessite également de nouveaux investissements et donc de nouveaux financements.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Ne possédant aucune expérience en tant que chef d'entreprise, les époux s'appuient fortement sur leurs différents conseils qu'ils ont dès le départ mis en relation. Ils organisent régulièrement des réunions avec l'ensemble de leurs conseils afin de se mettre d'accord sur tous aspects de développement de l'entreprise constituant ainsi un conseil stratégique externalisé. Ils mettent leurs conseils en copie de leurs échanges de mails et confrontent les différents avis. Les conseils échangent régulièrement entre eux pour avancer sur des sujets transversaux : mode de recrutement d'un commercial, mise en place d'un CRM....

Résultats

Trois mois après leur mise en contact avec les différents conseils, un premier financement est accordé et l'ensemble des financements nécessaires sollicités sont accordés (prêts bancaires, prêts d'honneur, renforcement de la structure financière) dans les deux mois qui suivent.

Un an après cette reprise, l'entreprise peut rembourser les comptes courants, a procédé à deux embauches et réalise un chiffre d'affaires de 600 K€ pour une équipe de 6 personnes

CAS 6

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	17 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Production
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	21 ans (reprise partielle)
Chiffre d'Affaires	2 M€
Effectif	9
Holding	Non
Nombre de sociétés d'exploitation	1
Gouvernance	Actionnariat familial
Existence d'outils de gestion	Non
Cotation BdF	X0
Niveau de défaillance	5

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	Oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur
Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	Plus de 40 ans
Type de formation	Technique
Niveau d'étude	Bac
Cursus Professionnel	Technique
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Plus de 10 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans

Présentation de l'entreprise

L'entreprise 6 a été constituée il y a 21 ans. Elle évolue dans le secteur de la plomberie, du chauffage et des travaux d'installation d'équipement thermiques et climatisation. Elle s'est spécialisée dans la pose de panneaux photovoltaïques qui lui assurent 50% de son chiffre d'affaires. Son fonds de commerce a fait l'objet d'une cession il y a 3 ans à un ancien dirigeant d'entreprise ayant cédé son affaire pour cause de déménagement. La reprise de l'entreprise a fait l'objet d'un accompagnement d'un an par le cédant et l'activité se poursuit dans les locaux du cédant qui sont loués à la nouvelle société. La stratégie du nouveau dirigeant est d'augmenter l'activité de chauffage par la vente de poêles, cheminées et insert et de diversifier sa clientèle, fortement soumise aux effets de saisonnalité, pour toucher le secteur industriel. Un an après la reprise, le chiffre d'affaire passe de 1,4 M€ à 2 M€ et emploie 9 salariés. Deux ans après la reprise, le nouveau dirigeant acquiert un terrain en vue de construire un bâtiment « vitrine » plus adapté à son activité et à sa stratégie de diversification de la clientèle.

Origine des difficultés

La transition avec le cédant ne se réalise pas dans les meilleures conditions, ce dernier captant une part significative du Chiffre d'Affaires réalisé post cession. Suite aux difficultés avec le cédant, la société doit effectuer en urgence son déménagement. Pour poursuivre son exploitation, elle est contrainte de réaliser de lourds investissements non prévus initialement et qui sont en partie autofinancés,

Parallèlement à ces événements, la société subit les effets de la conjoncture avec la suppression des aides aux aménagements photovoltaïques et enregistre un fort ralentissement de l'activité, le chiffre d'affaires passant de 2 M€ à 1 M€ en un an.

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Bien que cumulant les difficultés, le suivi permanent du dirigeant sur les marges, permet à l'entreprise une amélioration substantielle de sa rentabilité opérationnelle dont le taux de valeur ajoutée passe de 23% à 35% avec un résultat légèrement positif (10 K€) malgré la diminution de moitié du chiffre d'affaires.

L'année suivante, la baisse d'activité se poursuit et les marges se dégradent. Conjugué aux événements liés au déménagement, les difficultés de trésorerie de l'entreprise se font ressentir. Le dirigeant, impliqué dans plusieurs réseaux entrepreneuriaux souhaite être accompagné dans la recherche de nouveaux financements pour faire face à ces « tensions de trésorerie ». Pourtant, après avoir analysé le dossier en profondeur, la société apparaît en état de cessation des paiements. C'est un réel choc pour le dirigeant, qui n'avait jusqu'alors pas perçu le degré de gravité de la situation de son entreprise et qui l'amène à demander l'ouverture d'une procédure judiciaire 3 ans après avoir repris la société. C'est également une surprise pour les juges du tribunal de commerce : « *Monsieur, avec des bilans comme ceux de votre société, vous ne devriez pas être en face de nous* »

Afin de sortir des périodes d'observation, le dirigeant souhaite être soutenu dans le redressement de sa société et se fait accompagner par un expert juridique et un expert

financier. Il prend également conseil auprès de son réseau personnel qui comporte quelques experts financiers.

Les difficultés rencontrées par l'entreprise mettent en évidence certaines carences en termes de pilotage : le dirigeant « découvre » en effet que son chiffre d'affaire n'atteindra que 360 K€. Afin de redresser la situation au plus vite, il met en place diverses mesures correctrices :

- Un suivi journalier de la facturation et des relances
- L'embauche d'une comptable permettant notamment la mise en jour quotidienne des éléments comptable
- Le recours à un nouveau cabinet comptable
- Le changement de l'établissement bancaire principal
- Un pilotage mensuel de l'activité par la mise en place de tableaux de bord, outils d'aide à la décision
- Un pilotage budgétaire et un suivi de la trésorerie

Certaines charges sont également révisées à la baisse : l'assurance décennale, le salaire du dirigeant, les assurances complémentaires, les contrats liés au fonctionnement quotidien de l'entreprise (téléphonie, énergie...). Par ailleurs, les changements de cabinet comptable et d'établissement bancaire sont également accompagnés d'une négociation des coûts associés.

En ce qui concerne l'activité, afin de relancer rapidement le chiffre d'affaires, le dirigeant développe deux activités complémentaires permettant de générer de la récurrence, élargit son offre et adopte une démarche commerciale très proactive dont la traduction apparaît notamment dans les devis acceptés.

Enfin, il réalise des investissements qui apparaissent indispensables à la sécurité, l'efficacité et la performance de l'entreprise

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Ayant un profil plutôt technique et commercial, le dirigeant a utilisé son réseau d'expert de manière très opérationnelle en leur déléguant la conduite des opérations « faites au mieux ». Les conseils ont échangé régulièrement entre eux, ont été à l'initiative de réunions communes et ont régulièrement relancé le dirigeant afin de leur fournir les pièces justificatives

Résultats

Au terme de deux périodes de six mois d'observation, la société a pu sortir de son redressement judiciaire. Le président a alors eu cette phrase : « je crois que cette procédure collective a eu un effet bénéfique pour la gestion quotidienne de votre société ».

Deux ans plus tard, la société est placée en liquidation

CAS 7

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	9 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Services
Type d'activité	Innovation
Age du site d'exploitation principal	15 ans
Chiffre d'Affaires	1 M€
Effectif	14
Holding	Oui
Nombre de sociétés d'exploitation	1
Gouvernance	Repreneur – Ancien salarié
Existence d'outils de gestion	Oui
Cotation BdF	5
Niveau de défaillance	5

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	2
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	Oui
Fondateur / Repreneur	Repreneurs

Dirigeant 1	
Genre	Femme
Tranche d'âge	Plus de 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac + 5
Cursus Professionnel	Généraliste
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	5 à 10 ans
Ancienneté dans la société	5 à 10 ans

Dirigeant 2	
Genre	Homme
Tranche d'âge	30 à 40 ans
Type de formation	Technique
Niveau d'étude	Bac+3
Cursus Professionnel	Technique
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	5 à 10 ans
Ancienneté dans la société	> 10 ans

Présentation de l'entreprise

Créée en 2000, la société 7 est spécialisée dans la réalisation de sites web, market place et d'objet publicitaires. Son dirigeant prend très vite le parti des nouvelles technologies en développement une véritable expertise multi-canal. Suite au départ en retraite de son fondateur 8 ans plus tard, la société fait l'objet d'un rachat par un repreneur externe spécialiste du marketing et par le directeur technique de la société. La société poursuit son développement, se structure pour atteindre un effectif de 14 salariés et diversifie son offre pour devenir une référence auprès de grands donneurs d'ordre. Si la société atteint depuis plusieurs années un Chiffre d'affaires moyen qui tangente les 1 M€, la structure de son portefeuille clients s'est considérablement modifiée.

Origine des difficultés

Le contexte économique morose amène un ralentissement de l'activité de la société, accentué l'année suivante par le placement en redressement judiciaire de l'un des plus importants clients de la société.

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Pour faire face à la dégradation de ses perspectives d'activité, les dirigeants engagent une discussion avec leurs partenaires bancaires afin de réaménager les échéances de leur dette d'acquisition portée par la holding. Malgré cette renégociation, la dégradation de la situation économique et financière de la société d'exploitation se poursuit. L'impayé engendré par le placement en procédure collective de son principal client contraint la holding à solliciter l'ouverture d'une procédure de sauvegarde, afin de bénéficier d'un gel de dettes bancaires et permettre à sa filiale de restaurer sa capacité bénéficiaire (une mesure de suppression de 3 postes est notamment mise en œuvre). Au sortir de la procédure de sauvegarde qui se concrétise par la mise en place d'un plan de sauvegarde étalant la dette de la holding sur 10 ans, les dirigeants mènent une réflexion stratégique qui les amènent à mettre en place un projet de développement d'envergure pour la société d'exploitation. Ils sollicitent les réseaux institutionnels et s'inscrivent dans une action collective afin d'être accompagnés. Après avoir analysé leur marché, ils identifient leurs relais de croissance et décident de stabiliser les activités existantes qui se situent sur un marché en recul. Parallèlement, ils décident de renforcer les activités existantes situés sur un marché en croissance. Ils souhaitent ainsi devenir un acteur majeur du marché concerné. Ils élargissent ainsi leur offre, développent de nouveaux produits innovants, renforcent leurs équipes techniques et leur force de vente et mènent des actions de communications ciblées. Mais pour mettre en œuvre leur projet de manière opérationnelle, des financements sont nécessaires. Or, le contexte post sauvegarde de leur holding pénalise fortement les possibilités d'obtention de nouveaux financements et les dirigeants se voient opposer plusieurs refus tant en termes de concours bancaires que de financements de haut de bilan.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Très impliqué dans les réseaux, l'un des dirigeants souhaite être épaulé pour la construction et la mise en œuvre de son nouveau projet stratégique. Dans un premier temps, les dirigeants qui souhaitent être guidés opérationnellement par leurs différents accompagnateurs, mobilisent ces derniers de manière participative en organisant régulièrement des réunions afin d'avancer sur les sujets opérationnels. Dans un second temps, lorsque le projet est mis en œuvre, les dirigeants constituent un comité stratégique resserré dans lequel de nouveaux conseils plus stratégiques sont intégrés et les conseils opérationnels exclus. De la même manière, les dirigeants coordonnent de manière participative ce nouveau comité.

Résultats

Deux mois après la mise en contact collégiale des différents conseils, un premier financement est accordé et l'ensemble des financements nécessaires sollicités sont accordés (prêts bancaires, prêts d'honneur, renforcement de la structure financière) dans les quatre mois qui suivent. Quatre ans après cette reprise, l'entreprise la société mène un nouveau projet d'envergure qui lui permet de franchir une nouvelle étape dans son développement.

CAS 8

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur / Observation participante
Durée de collecte	36 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Production
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	100 ans
Chiffre d'Affaires	12 M€
Effectif	95
Holding	1
Nombre de sociétés d'exploitation	1
Gouvernance	Actionnariat Familiale Investisseurs financiers
Existence d'outils de gestion	Oui
Cotation Bdf	8
Niveau de défaillance	5

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	Oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur

Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	Plus de 40 ans
Type de formation	Gestion
Niveau d'étude	Bac + 4
Cursus Professionnel	Généraliste
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	> 10 ans
Ancienneté dans la société	> 10 ans

Présentation de l'entreprise

Spécialisée dans la mécanique et la chaudronnerie industrielle, l'entreprise 8 a été créée au début du 20^e siècle et développée par la famille du fondateur pendant près d'un siècle. Connaissant une expansion continue qui l'amène à réaliser un CA de 20 M€ pour un effectif de 200 personnes, la société est confrontée en 1990 à une baisse durable de son activité (le CA atteint alors 10 M€), nécessitant l'ouverture d'une procédure judiciaire. Au terme de la période d'observation, un plan de redressement est accepté et mené le dirigeant en place, qui décide de céder la société quatre ans plus tard, à deux repreneurs, alors que l'entreprise est encore en plan de continuation. Les nouveaux dirigeants mettent en place un nouveau projet stratégique d'envergure, afin de renforcer la position de l'entreprise sur son marché. Ils développent de nouvelles activités, renforcent la présence à l'international et procèdent à de nouvelles acquisitions en lien avec le projet global du groupe. L'entreprise renoue avec la croissance et retrouve quasiment un niveau de Chiffre d'Affaires proche de ses meilleures années d'existence, à 17 M€. Dix ans après cette reprise, un des associés décide de céder ses parts qui sont rachetées par le second associé qui finance la reprise au sein de sa holding par un emprunt accompagné d'un fonds d'investissement qui entre au capital de la holding en tant que minoritaire. Le nouveau groupe est alors constitué d'une holding détenant deux sociétés d'exploitation et d'une SCI : la société historique au CA de 17 M€, une société permettant de délivrer une offre complémentaire sur un marché de niche, dont le CA s'élève à 1,5 M€, les locaux de cette dernière étant logés dans une Société Civile Immobilière.

Origine des difficultés

Après avoir connu une dizaine d'années d'expansion permettant à la société de développer son savoir-faire et d'obtenir des certifications ISO, le groupe est confronté entre 2008 et 2010 à un effondrement de son marché, dans la mesure où la conjoncture très défavorable pèse sur ses industries clientes (industrie automobile, aéronautique). Le groupe est alors fortement fragilisé. La principale société d'exploitation rencontre un ralentissement sensible de son activité avec un Chiffre d'Affaires qui passe de 17 M€ à 12 M€, et pèse sur sa rentabilité devenue déficitaire, alors que la seconde société d'exploitation est amenée à être liquidée dès 2008.

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

L'entreprise étant située sur un marché composé de grands acteurs, son dirigeant décide de poursuivre sa stratégie de diversification afin d'atteindre une taille critique suffisante. Il prend une participation minoritaire via sa holding, dans une société qui lui permet d'étoffer son offre. Mais un litige avec son dirigeant deux ans plus tard amène de nouvelles difficultés pour la holding qui peine à rembourser ses dettes d'acquisition. Parallèlement, la conjoncture économique reste moribonde et le groupe connaît une crise interne avec le directeur de la principale société d'exploitation qui est licencié. Le dirigeant poursuit son développement à l'international par le biais d'alliances et cède un bâtiment.

Mais face aux difficultés de remboursement de la dette de la holding, il sollicite une mise sous mandat ad hoc de l'ensemble du groupe, ce qui lui permet de suspendre le remboursement des dettes de la société d'exploitation pour une durée de 12 mois et de 24 mois pour la holding et la SCI, en contrepartie d'une augmentation de capital de la holding et de la souscription d'un nouvel emprunt pour la société d'exploitation. Il procède également à la vente d'un bâtiment. Deux ans plus tard, la holding et la SCI sortent du plan prévu par le mandat ad hoc et un nouveau directeur général est recruté. Mais le redressement de la société d'exploitation est insuffisant pour permettre un remboursement des dettes de la holding et de la SCI.

Très impliqué dans les réseaux et l'écosystème entrepreneurial, le dirigeant sollicite son réseau et constitue une équipe dédiée afin de trouver des solutions de redressement durable. En complément du nouveau directeur général, de son directeur financier et des représentants du fonds d'investissement, il intègre un membre de sa famille (également actionnaire et possédant une expérience significative en entrepreneuriat et en gestion des difficultés), d'autres propriétaires - dirigeant issus du secteur industriel, des membres de la fédération de la filière et un expert financier.

Le dirigeant sollicite de nouveau un mandat ad hoc pour la holding et la SCI. Toutefois, dans l'incapacité d'obtenir des conditions favorables d'étalement de sa dette bancaire après deux réunions avec ses banquiers, le dirigeant décide de placer sa holding en procédure collective neuf mois après être sorti du premier mandat ad hoc et trois mois après avoir sollicité un second mandat ad hoc. La holding et la SCI sont alors placées en redressement judiciaire, ce qui leur permet un gel de la dette. Les sociétés entament leur période d'observation, durant laquelle le dirigeant procède à une réorganisation totale de l'activité de l'unique société d'exploitation du groupe afin d'abaisser son seuil de rentabilité à 11 M€. Les processus internes sont ainsi totalement révisés afin d'améliorer la productivité et la qualité. En parallèle, le dirigeant sollicite un expert en stratégie afin de faire évoluer son modèle économique. L'année suivante, la société est de nouveau bénéficiaire et la holding sort de la période d'observation. Dans la poursuite des actions menées pendant la période d'observation, le dirigeant définit un nouveau plan stratégique qui s'appuie sur deux relais de croissance. Il repositionne son offre produit existante, développe une offre plus innovante permettant de contribuer à l'amélioration de sa productivité, poursuit son développement à l'international et noue des partenariats avec d'autres sociétés dans une volonté de diversification de son offre. Ce projet nécessite des investissements conséquents devant être financés, alors que la holding vient de sortir de sa période d'observation. Il se fait accompagné par l'expert financier sollicité initialement, afin de trouver les financements nécessaires à la mise en œuvre de son projet.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Dès le départ, le dirigeant organise des réunions de travail avec l'ensemble de des conseils. Véritable chef de projet de l'équipe ainsi constituée, le dirigeant organise et planifie les réunions, rédige les comptes rendus et diffuse les plans d'actions définis collégialement. La période qui précède la mise en redressement judiciaire, tout comme la période d'observation sont marquées par de nombreuses réunions et une information en

temps réel de chaque participant : mise en copie des échanges de mails, confrontation des différents avis. Les conseils échangent régulièrement entre eux pour avancer sur les différents sujets. En revanche, l'administrateur judiciaire est peu sollicité. Dans un second temps, au sortir de la période d'observation, le dirigeant travaille avec une équipe plus resserrée afin de mettre en œuvre de manière opérationnelle son projet stratégique. Bien qu'il continue à intégrer son équipe de direction interne (Directeur Général et Directeur Financier) dans les échanges qu'il tient avec ses différents conseils, ces derniers n'échangent plus entre eux et suivent la feuille de route définie initialement par le dirigeant, qui gère une relation individuelle avec chacun d'entre eux.

Résultats

La mise en œuvre des actions de redressement immédiates définies par le dirigeant permet à la société d'exploitation de renouer avec un résultat bénéficiaire. Après douze mois de période d'observation, la holding bénéficie d'un plan de redressement et le nouveau plan stratégique est mis en œuvre. La période tumultueuse précédent ce nouveau plan stratégique pénalise fortement la recherche des financements nécessaires. Il faudra plus de deux ans avant de mettre totalement en œuvre l'intégralité du projet.

CAS 9

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	12 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Production
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	5 ans (reprise)
Chiffre d'Affaires	1,5 M€
Effectif	9
Holding	Oui
Nombre de sociétés d'exploitation	1
Gouvernance	Actionnariat familial
Existence d'outils de gestion	Non
Cotation BdF	5+
Niveau de défaillance	2

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur
Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	30 - 40 ans
Type de formation	Technique

Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Technique
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans

Présentation de l'entreprise

Créée il y a 5 ans, l'entreprise 9 a fait l'objet d'une reprise deux ans après sa création. Elle est spécialisée dans la fabrication et la pose de petits éléments en béton préfabriqués. Elle intervient en sous-traitance dans le cadre de marchés d'appel d'offres sur l'ensemble du territoire national ou pour des cabinets d'architecture ou la promotion immobilière. Composée initialement de 5 collaborateurs au moment de la reprise par une holding, la société réalise 3 ans après un Chiffre d'Affaires de 1,2 M€ avec un effectif de 15 personnes.

Origine des difficultés

Constituée à l'origine de manière artisanale par son fondateur, la société possède une structure peu formalisée. Dans un contexte de fort ralentissement du secteur de la construction, l'entreprise enregistre une perte significative un an après la reprise par le nouveau dirigeant. Ce déficit a pu néanmoins être jugulé par une intervention massive de capitaux de la part du cercle familial du dirigeant. Dans ces conditions, le niveau des fonds propres a pu être maintenu, et si les signes de difficultés apparaissent visibles par l'extérieur, les prêteurs confirment leur soutien, bien que la banque de France ait dégradé d'un cran la cotation de l'entreprise pendant un an. Deux ans après cet événement, la société se retrouve donc au stade 2 de de la trajectoire de défaillance (conséquences visibles par l'extérieur)

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

La société ayant été recapitalisée par apport familial, le dirigeant souhaite pouvoir rassurer son nouvel actionnariat et racheter rapidement les parts émises. Après avoir, dans un premier temps rationalisé son activité par la renégociation des contrats fournisseurs, et la location des surfaces inutilisées, il souhaite dans un second temps revoir sa stratégie et disposer d'outils de pilotage afin de pouvoir être en mesure de dialoguer plus efficacement avec son comptable. Parallèlement, puisqu'il dispose d'un terrain constructible, il souhaite construire des bâtiments afin de développer l'activité de location. Accompagné d'un coach d'entreprise, il identifie les pistes possibles de développement et sollicite une expertise financière externe, gage d'objectivité à l'égard des financeurs de l'entreprise. La mission d'expertise financière vise à analyser financièrement la situation, justifier la faisabilité des projets envisagés et mettre en place des outils de pilotage adaptés. Dans un second temps, il met en œuvre sa stratégie de développement : le renforcement de la clientèle issue des marchés publics et rachète à la barre les actifs (quelques machines, la marque et le portefeuille clients) d'une société spécialisée sur le marché des particuliers.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Doté de 2 nouveaux conseils sur différentes expertises (stratégie de développement, finances), le dirigeant n'a pas mis en relation les différents experts. Chacun est intervenu dans son champ de compétence, en lien direct avec le dirigeant qui relayait ensuite auprès des autres experts, le cas échéant.

Résultats

Les solutions de développement envisagées par le dirigeant ont pu être mis en œuvre et financées par un établissement financier. En revanche, dans un contexte difficile, le redémarrage de l'activité a été plus lent que prévu et insuffisant à la reconstitution des marges de manœuvre financières. C'est pourquoi, la banque de France a de nouveau dégradé la cotation l'année suivante. Il faut néanmoins préciser que 4 ans après ces événements, la société est toujours en activité.

CAS 10

Collecte des données

Mode de collecte	Observation Participante
Durée de collecte	3 mois
Phase de collecte	Emergence et Observation orientée

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Production
Type d'activité	Traditionnel
Age du site d'exploitation principal	100 ans
Chiffre d'Affaires	20 M€
Effectif	170
Holding	Non
Nombre de sociétés d'exploitation	1
Gouvernance	Investisseur financier majoritaire
Existence d'outils de gestion	Oui
Cotation BdF	6
Niveau de défaillance	4

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	Oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur

Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	30-40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Généraliste
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans

Présentation de l'entreprise

Créée à la fin du 19^e siècle, l'entreprise 10 s'est spécialisée à l'origine dans la fabrication de cadres de fenêtre, stores et volets roulants. L'entreprise familiale monte rapidement en puissance et dans les années 50, elle fait évoluer son activité vers la fabrication de pièces dédiées au marché aéronautique. Cette dernière activité va prendre le pas sur la fabrication de stores et volets roulants, qui sera complètement abandonnée dans les années 90. L'entreprise est cédée en 1982 et 10 ans plus tard, un actionnaire industriel entre au capital. Avec la crise de 2008, l'entreprise connaît une passe difficile et on parle alors de fermeture. Mais en 2010, un fonds d'investissement se substitue à l'actionnaire industriel et devient alors majoritaire. Toutefois, la gestion opérationnelle reste autonome et le redressement de l'entreprise est mené par le dirigeant. Des investissements massifs sont réalisés, la production augmente significativement et l'entreprise gagne de nombreux marchés à l'international. Le chiffre d'affaires passe de 11,5 M€ en 2010 à 20 M€ en 2015, l'effectif atteignant alors 170 personnes.

Origine des difficultés

Les difficultés conjoncturelles liées à la grande crise, et l'exposition de l'entreprise à un seul secteur d'activité ont amené une contraction de la demande qui a pénalisé la rentabilité de l'entreprise dans un premier temps. Dans un second temps, alors que la performance de l'entreprise se redresse progressivement, il lui faut faire face à plusieurs évènements : une évolution à la hausse du coût des matières premières, la perte brutale d'un client important, mais surtout des difficultés de conception de certains produits qui affectent la qualité de la production. Des tensions commerciales apparaissent avec l'un des principaux clients qui décide de suspendre les paiements et les commandes.

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

La trajectoire de défaillance de l'entreprise peut se décliner en deux périodes : une première période qui amène une modification substantielle des modes organisationnels et de gouvernance, lors de l'arrivée du fonds d'investissement qui devient majoritaire et l'arrivée de nouveaux collaborateurs (responsable commercial, responsable financier) à la direction opérationnelle. Lors de cette première période, les actions suivantes sont mises en place : la recherche de nouveaux contrats visant à asseoir le positionnement de l'entreprise à l'international (locations financières, contrats énergétiques...), une renégociation des contrats en cours afin de diminuer les charges de fonctionnement, un élargissement des fournisseurs afin de négocier de meilleures conditions d'achat de marchandises, des investissements massifs nécessitant des financements conséquents. Une optimisation de la masse salariale est engagée via une réorganisation de l'encadrement de production et la refonte des process internes. Parallèlement, des actions de communication sont menées sur l'ensemble du territoire et dans la presse spécialisée, afin de redorer l'image de l'entreprise et faire état des succès rencontrés. Le dirigeant s'implique dans les réseaux locaux et témoigne régulièrement lors de rencontres économiques où institutionnels et acteurs de la vie économique sont présents. Chaque nouveau succès est relayé par la presse et si les financements externes restent difficiles et

longs à obtenir dans un contexte post crise et au regard d'une performance non encore rétablie, l'écosystème s'organise pour favoriser le redressement de l'entreprise. Puisque l'entreprise peine à trouver des financements, elle sollicite un regard externe pour l'orienter dans cette recherche. Mais, alors que l'entreprise n'a pas encore recouvré les fondamentaux économiques, et dispose d'une structure financière encore fragile, les difficultés auxquelles elle est confrontée quatre ans plus tard, l'amènent dans une situation très délicate. Des tensions fortes de trésorerie apparaissent et la rentabilité opérationnelle devient négative. Un travail est mené sur le process de production, mais la direction constate très rapidement que les marges de manœuvre pour redresser la situation sont quasiment inexistantes. Face à cette situation, l'équipe de direction s'interroge sur la pertinence d'une procédure légale et sollicite les avis de ses experts externes.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Accompagné de ses équipes opérationnelles internes, le dirigeant n'a pas mis en relation les différents experts externes, le dirigeant souhaitant plutôt bénéficier d'un point de vue, de conseils lui permettant de conforter sa décision.

Résultats

Alors que la première période de difficultés a permis à l'entreprise de se redresser en bénéficiant de l'accompagnement du fonds d'investissement, la seconde période de difficultés lui a été fatale, et la société a été placée en redressement judiciaire 12 mois après les premières difficultés de la seconde période. Le redressement a été converti en liquidation judiciaire à l'issue d'une période de 6 mois d'observation. La société a alors été reprise à la barre par 2 investisseurs industriels qui transforment la société en établissement secondaire.

CAS 11

Collecte des données

Mode de collecte	Observation participante
Durée de collecte	6 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Industrie
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	60 ans
Chiffre d'Affaires	25 M€
Effectif	136
Holding	Oui
Nombre de sociétés d'exploitation	1
Gouvernance	Capital Investisseur Repreneur
Existence d'outils de gestion	Oui
Cotation BdF	X0
Niveau de défaillance	5

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	Oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur

Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	> 40 ans
Type de formation	Technique
Niveau d'étude	Bac+2
Cursus Professionnel	Direction de sites
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	< 5 ans
Ancienneté dans la société	< 5 ans

Présentation de l'entreprise

L'entreprise 11 évolue dans le secteur de la mécanique industrielle. Restée dans le giron familial depuis sa création dans les années 50, elle est cédée 20 ans plus tard à un groupe européen, puis dans les années 80 l'entreprise est rachetée et une importante phase de modernisation est entamée, qui l'amène à se positionner sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, lui permettant de produire des pièces de très grande qualité associé à un service complet. Dans les années 2000, elle emploie alors plus de 200 salariés. Après avoir connu un premier redressement judiciaire au début des années 2000, elle est cédée trois ans plus tard à un industriel étranger qui tente sans succès de redresser la situation. Le manque d'investissement sur le cœur de métier ne permet pas à l'entreprise de maintenir l'équilibre financier nécessaire, la production s'en trouve pénalisée et l'image de la société dégradée, avec une détérioration de la qualité des produits et des retards permanents dans les délais de livraison. En 2010, la société est placée en liquidation judiciaire et reprise à la barre par un entrepreneur français, ancien directeur de site industriel, qui ne conserve qu'un tiers des effectifs. L'entreprise emploie alors 50 personnes, pour un chiffre d'affaires de 6 M€.

Origine des difficultés

L'analyse des causes de défaillance de la société lors de la reprise à la barre fait ressortir des problèmes industriels importants tant au niveau de l'organisation que des moyens de production. Le problème industriel porte sur la maîtrise de l'approvisionnement, des flux et sur la productivité des équipements. L'organisation n'est pas en adéquation avec le potentiel industriel de la société et engendre une masse salariale trop élevée.

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Le repreneur envisage d'optimiser la production par la robotisation et la réalisation d'investissements conséquents. Cette stratégie doit permettre une amélioration de la productivité, de la qualité et un renforcement des conditions de sécurité dans lesquelles évoluent ses salariés. Il met en œuvre un redéploiement commercial avec une diversification des activités. Situé sur un territoire en revitalisation, le projet du dirigeant est fortement soutenu par l'environnement institutionnel et les pouvoirs publics. Il s'entoure des meilleurs cabinets de conseil, bénéficie de l'accompagnement des syndicats professionnels, de sa fédération et parvient à faire financer son projet ambitieux avec l'aide de financeurs institutionnels. Mais, alors que le premier exercice de reprise laisse entrevoir une croissance du Chiffre d'Affaires, accompagné d'une légère amélioration de la rentabilité, la seconde année de reprise est marquée par la perte d'un gros client et un incendie vient détruire une partie du site de production. Face à cette situation, les conseils et investisseurs de l'entreprise se rapprochent du dirigeant afin de l'aider à passer cette période difficile et lui propose d'intégrer de nouvelles expertises : spécialistes industriels, experts financiers et juridiques afin de porter un autre regard sur la situation.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Doté de nombreux conseils depuis l'origine de la reprise, le dirigeant a très peu sollicité ses conseils et n'a pas mis en relation les différents experts. Les conseils étant proactifs compte tenu des enjeux, chacun est intervenu dans son champ de compétence, en lien direct avec le dirigeant, qui n'a que rarement relayé l'information.

Résultats

Trois ans après sa reprise, la société est placée en redressement judiciaire, converti deux mois plus tard en liquidation judiciaire.

CAS 12

Collecte des données

Mode de collecte	Observation participante
Durée de collecte	3 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Négoce
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	70 ans (reprise)
Chiffre d'Affaires	34 M€
Effectif	35
Holding	Oui
Nombre de sociétés d'exploitation	2
Actionnariat	Dirigeant
Existence d'outils de gestion	Oui
Cotation Bdf	4+
Niveau de défaillance	1

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	1
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	oui
Fondateur / Repreneur	Repreneur

Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	30 - 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Généraliste
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans
Ancienneté dans la société	Moins de 5 ans

Présentation de l'entreprise

Créée après la seconde guerre mondiale, l'entreprise 12 évolue dans le domaine du négoce de confiseries auprès d'une clientèle de boulangeries et magasins spécialisés. Entreprise familiale, 3 générations ont succédées au fondateur et c'est avec la troisième génération que l'entreprise a connu un véritable essor, avec notamment la création d'une société dédiée à une clientèle plus haut de gamme. La quatrième génération ne souhaitant pas reprendre la succession, l'entreprise est cédée en 2013. Intervenant sur un marché géographique local, l'entreprise comporte deux sociétés d'exploitation et génère un Chiffre d'Affaires de plus de 34 M€ avec un effectif de 35 personnes. La reprise est effectuée par LBO, via la création d'une holding détenue par un seul actionnaire qui complète son financement par emprunt et prêts d'honneur. La transmission avec le nouveau dirigeant s'effectue sereinement et ce dernier, qui possède une solide expérience en stratégie, organisation et gestion, met en place un certain nombre de mesures visant à améliorer la performance de l'entreprise selon deux axes. Tout d'abord le développement commercial avec un travail d'identité sur la marque, une intensification commerciale (fidélisation, conquête) et la création d'outil de développement numérique. Et en second lieu, la gestion interne de l'entreprise par la mise en place d'outils de suivi adaptés (inexistants jusqu'alors), une nouvelle organisation managériale notamment sur les fonctions supports et le management intermédiaire.

Origine des difficultés

Deux ans après la reprise, le principal fournisseur de l'entreprise revoit ses conditions tarifaires de manière unilatérale et rétroactive. La brutalité de cette décision amène bien évidemment des tensions de trésorerie immédiates et risque à terme de peser fortement sur la rentabilité, destinée principalement à rembourser la dette d'acquisition. Cet évènement a également pour conséquence de mettre à l'arrêt l'ensemble des projets et investissements envisagés initialement et nécessaires voire indispensables au développement du groupe.

Situation non encore perceptible par l'extérieur, la société se retrouve donc au premier stade de la trajectoire de défaillance (apparition des premières difficultés).

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Face à cette situation, le dirigeant souhaite poursuivre son développement sereinement. Il entame donc des négociations avec son fournisseur afin de trouver une solution amiable et parallèlement, développe une stratégie lui permettant de réduire la part dédiée à ce fournisseur. Afin de faire face à ses besoins de trésorerie, il sollicite une ligne court terme ponctuelle auprès de ses banques. Bénéficiant d'un accompagnement par plusieurs réseaux institutionnels, il leur fait part de ses difficultés et sollicite une aide en termes de conseils sur des expertises complémentaires lié au secteur d'activité concerné, à la direction d'entreprise et à l'aspect financier.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

Le dirigeant organise 3 rencontres espacées de 3 semaines avec l'ensemble des experts. La première rencontre lui permet de présenter la situation, de confronter les points de vue de chacun et d'envisager les pistes de solutions appropriées. Entre chaque rencontre, le dirigeant fait état de ses avancées par retour de mail en mettant en copie l'ensemble des participants. Dans certains cas il s'est entretenu individuellement et à son initiative avec certain des experts afin d'avancer sur certaines actions nécessaires à la gestion des difficultés. Lors des deux rencontres suivantes, le dirigeant a démarré les réunions par une synthèse des actions qu'il avait menées. Le mode participatif entre les différents intervenants a été privilégié et le dirigeant s'est toujours placé dans une posture d'écoute et de prise de conseil : « à votre avis », « qu'en pensez-vous », « je peux les appeler de votre part ? »

Résultats

Au terme d'un délai de 3 mois, un terrain d'entente a pu être trouvé avec le fournisseur, un volant de trésorerie complémentaire et durable a été contractualisé avec un établissement bancaire à des conditions privilégiées. Six mois plus tard, l'entreprise a pu reprendre ses projets d'investissement initialement prévus.

CAS 13

Collecte des données

Mode de collecte	Acteur
Durée de collecte	36 mois

Fiche d'identité de l'entreprise

Secteur d'activité	Négoce
Type d'activité	Traditionnelle
Age du site d'exploitation principal	100 ans (reprise familiale)
Chiffre d'Affaires	6 M€
Effectif	31
Holding	Oui
Nombre de sociétés d'exploitation	4
Gouvernance	Actionnariat familial
Existence d'outils de gestion	Oui
Cotation BdF	4
Niveau de défaillance	1

Fiche d'identité des dirigeants

Nombre dirigeants opérationnels	2
Appartenance à des réseaux relationnels et professionnels	non
Fondateur / Repreneur	Repreneur
Dirigeant 1	
Genre	Homme
Tranche d'âge	Plus de 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Généraliste
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Plus de 10 ans
Ancienneté dans la société	Plus de 10 ans
Dirigeant 2	
Genre	Femme
Tranche d'âge	Plus de 40 ans
Type de formation	Généraliste
Niveau d'étude	Bac+5
Cursus Professionnel	Généraliste
Ancienneté dans la fonction de dirigeant	Plus de 10 ans
Ancienneté dans la société	Plus de 10 ans

Présentation de l'entreprise

Créée à la fin du 19^e siècle, l'entreprise 13 distribue des articles de maroquinerie moyen haut de gamme. Elle est dirigée par la troisième génération qui a repris l'entreprise il y a 20 ans. Précurseur dans le système de vente avec le développement de la vente à distance depuis les années 95, l'enseigne a poursuivi son développement tout en s'adaptant régulièrement au contexte environnant. Elle a ainsi développé un réseau de distribution multi-canal et dispose d'une offre très étendue permettant d'atteindre une clientèle diversifiée et internationale. Elle dispose par ailleurs d'outils de gestion sophistiqués permettant un pilotage en temps réel de l'activité. Avec une trentaine de collaborateurs, elle enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 6 M€ en progression, dans un marché concurrentiel.

Origine des difficultés

Un litige opposant l'entreprise à l'un de ses fournisseurs l'a conduite à mener une action en justice. Bien que tous les fondamentaux financiers soient favorables à l'entreprise, ce conflit fait peser un risque financier conséquent en cas d'issue défavorable de la procédure. Ce risque potentiel amène l'entreprise dans une situation de défaillance non encore perceptible par l'extérieur (la cotation Banque de France est de 4). La société se retrouve donc au premier stade de la trajectoire de défaillance (apparition des premières difficultés).

Gestion de la trajectoire et actions mises en œuvre par les dirigeants

Incertains sur l'issue des négociations, les dirigeants souhaitent préserver leur outil de travail et circonscrire le risque pesant sur leur entreprise. En collaboration avec leurs conseils habituels (avocat, conseil financier, expert-comptable), ils décident de travailler sur leur réseau de distribution, par un maillage géographique et l'accélération de la vente à distance. Ils ouvrent ainsi deux nouveaux points de vente. Compte tenu des délais d'instruction juridique, dans un second temps, ils décident de diversifier leur activité en diffusant des articles connexes à la maroquinerie : accessoires, gants, chapeaux, bijoux.... Parallèlement à ce déploiement, la procédure suit son cours et un premier jugement apparaît défavorable à l'entreprise. La nouvelle nécessite de prendre des mesures d'urgence qui permettra de faire face à la situation. Les dirigeants envisagent alors de céder une partie de leurs actifs. Disposant de temps, ils sont en mesure de négocier le prix de cession. Entre temps, un second jugement est prononcé en leur faveur.

Mode de coordination de l'équipe dédiée

En utilisant leurs conseils habituels, les dirigeants rencontrent tout d'abord individuellement chaque conseil afin d'identifier les actions possibles pour faire face à la situation. Ils bénéficient ainsi de visions différentes en lien avec l'expertise de chaque conseil, ce qui leur permet de co-construire progressivement leur stratégie de redressement. Lorsque des situations d'urgence apparaissent, ils réunissent alors l'ensemble de leurs conseils afin d'écouter leur point de vue sur la situation. Cette mise en commun des différents points de vue fait émerger certaines divergences dans la conduite à tenir, ce qui amène les différents experts à argumenter leurs positions. A

l'appui de cette confrontation des points de vue, les dirigeants élaborent différents scénarii prospectifs qu'ils soumettent collégalement dans une volonté de choix. Tout au long de cette période d'échanges, les dirigeants font systématiquement état de leurs avancées par retour de mail en mettant en copie l'ensemble des participants et organisent des rencontres régulières avec leurs différents conseils. Ces échanges sont réguliers mais s'intensifient dès que des événements défavorables à l'entreprise apparaissent.

Résultats

En l'espace de cinq ans, le groupe a doublé son chiffre d'affaires et le litige n'a toujours pas trouvé d'issue. Le risque potentiel n'est toujours pas avéré, toutefois, le groupe est désormais en mesure de supporter un jugement définitif défavorable.

Le redressement de la PME : Trajectoires de défaillance et rôle du noyau stratégique

Résumé : Cette recherche se penche sur le redressement de la PME inscrite dans une trajectoire de défaillance. Centrée sur l'entreprise et son dirigeant, considéré comme un acteur majeur dans ces situations et en mesure d'infléchir cette trajectoire, notre étude cherche à identifier le comportement adopté par le dirigeant pour redresser son entreprise. Pour mener cette recherche, nous adoptons un design qualitatif et longitudinal en comparant 13 cas de PME inscrites à différentes étapes de la trajectoire de défaillance. La collecte des données est menée en temps réel selon deux modes de collecte : en tant qu'acteur accompagnant les dirigeants puis dans le cadre d'une observation participante. Les cas sélectionnés visent à rendre notre échantillon le plus hétérogène possible en termes d'entreprises étudiées, de profil du dirigeant et de niveau de défaillance de l'entreprise. Nos résultats s'intéressent aux actions menées et aux stratégies de redressement adoptées par le dirigeant. Ils mettent en évidence une gestion collective du redressement de la PME en défaillance autour d'un "noyau stratégique", dont le mode de coordination peut jouer un rôle dans l'inflexion positive de la trajectoire de défaillance. Enfin, nous observons que la durée de la trajectoire dépend d'un slack financier et organisationnel existant qui se réduit tout au long de la trajectoire de défaillance et d'un slack financier potentiel qui permet un allongement de la durée de la trajectoire de défaillance. Dans ces conditions, en fonction du degré de défaillance dans lequel se situe leur entreprise, les dirigeants sont amenés à modifier le contenu des stratégies de redressement adoptées, la composition du noyau stratégique et son mode de coordination.

Mots clés : trajectoire de défaillance, redressement de la PME, noyau stratégique, accompagnement du propriétaire-dirigeant, processus décisionnel, slacks existant et potentiel

The recovery of the SME: Failure trajectories and role of the strategic core

Abstract : This research explores the recovery of failing SMEs. It focuses on the firm and its CEO, considered to be a major player in these situations and able to reverse the failure trajectory. Our study seeks to identify the behaviour adopted by the CEO to turn around his business. We built a theoretical sample of thirteen SMEs encountering difficulties. We collected qualitative and longitudinal data of SMEs registered at different stages of the failure trajectory. Data collection is carried out in real time according to two modes of collection: as an actor accompanying CEO and then as part of a participant observation. The cases selected aim to make our sample as heterogeneous as possible: different kind of firms, of CEO profile and stages of the failure trajectory. Our results focus on the actions taken and the recovery strategies adopted by the CEO. They highlight a collective management of the recovery of the SME in default around a "strategic core", the mode of coordination of which can play a role in the positive inflection of the trajectory of failure. Finally, we observe that the duration of the trajectory depends on an existing financial and organizational slack which is reduced throughout the business failure trajectory and on a potential financial slack which allows an extension of the duration of the business failure trajectory. Depending on the degree of failure in which their business is located, CEOs are required to modify the content of the recovery strategies adopted, the organization of the strategic core and its mode of coordination.

Keywords: business failure trajectory, SME business recovery, strategic core, CEO support, process decision making, existing and potential slacks