



# LE ROLE DES VARIABLES QUALITATIVES DANS LA DETECTION PRECOCE DU RISQUE DE DEFAILLANCE

Laurence LELOGEAIS  
Banque de France  
Direction des Entreprises  
44-1356 Observatoire des Entreprises  
31 rue Croix des Petits Champs  
75049 PARIS CEDEX 01  
laurence.lelogeais@banque-france.fr

## *Résumé*

L'analyse traditionnelle des déterminants de la défaillance repose principalement sur l'établissement de modèles quantitatifs construits à partir des données financières, et mettant en lumière les différents symptômes de la défaillance. La volonté de mieux comprendre les processus de la défaillance oblige à étendre le champ d'expertise de l'analyse financière et intégrer des aspects d'ordre qualitatif, relevant davantage des modes d'organisation de l'entreprise. La construction d'un modèle de prévision sur des données qualitatives d'entreprises, et plus spécifiquement sur celles de PME, repose sur l'analyse respective des données environnementales et des variables d'organisation de l'entreprise afin d'identifier si l'origine de la défaillance d'entreprise est davantage à associer aux caractéristiques structurelles de l'environnement (analyse industrielle, théorie de la contingence) et/ou aux caractéristiques internes de l'entreprise (facteurs issus du management de l'entreprise : responsabilité des dirigeants, orientations stratégiques, positionnements concurrentiels).

La base de données stratégiques de la Banque de France a permis une première exploration fructueuse de cette recherche en mettant en évidence un jeu de variables clés prédictives du risque de défaillance.

## *Mots-clés*

Prévision de la défaillance, stratégie, modèle qualitatif, PME, base de données Sesame.

L'analyse traditionnelle des déterminants de la défaillance repose principalement sur l'analyse des données comptables et financières. Elle vise à apprécier la solidité de l'entreprise et mesurer le risque financier à travers l'examen des données bilantielles.

Toutefois, ces informations financières peuvent dans certains cas ne pas représenter fidèlement la situation réelle des entreprises. Ce peut être le cas lorsque les dirigeants d'entreprises recourent aux opérations de «window dressing» afin de présenter une image plus favorable de leurs comptes. En effet, la date de clôture étant purement arbitraire, les entreprises peuvent être parfois tentées d'avancer ou de retarder la comptabilisation de certaines charges ou produits pour modifier le niveau de résultat ou présenter, par exemple, un recours à l'endettement plus favorable (Djama C., 2003). Ce peut aussi être le cas lorsqu'un certain nombre de menaces externes ou internes font planer un risque sur la survie de l'entreprise, sans pour autant avoir déjà compromis ses résultats. Dans cette perspective, l'intérêt majeur des données qualitatives est de permettre d'identifier les causes ou les facteurs explicatifs à l'origine de la défaillance, alors que l'approche financière porte davantage sur la détection des symptômes. L'intégration de données qualitatives ou stratégiques permet donc de compléter l'analyse financière en enrichissant l'analyse du risque financier d'un risque plus économique, intégrant notamment des variables de positionnement de l'entreprise sur son marché, en termes d'activité, de maîtrise des coûts de revient ou d'appréciation de la qualité de gestion de l'entreprise.

Dans la pratique, les données qualitatives représentent un instrument indispensable à l'analyse financière. Elles sont ainsi largement utilisées par les banques, les agences de notation, les sociétés de bourse,... En revanche, il n'existe pas, à l'image des fonctions score réalisées par Collongues (1977), Conann et Holder (1979), Bardos (1995) depuis la fin des années soixante-dix ou de l'analyse normative par les ratios financiers, de modèle établi de risque de défaillance sur les seules données qualitatives. Cette absence doit être essentiellement reliée à la difficulté des chercheurs à disposer d'une base de données qualitatives suffisamment représentative du comportement de la défaillance, plutôt qu'à un manque d'intérêt pour cette recherche.

L'objectif de la présente étude est de proposer la formalisation d'un modèle de prévision de la défaillance construit sur des variables qualitatives et stratégiques issues de l'enquête Sesame. La base de données Sesame de la Banque de France sur les comportements stratégiques des entreprises de l'industrie manufacturière française, alimentée par voie d'enquête au cours d'un entretien mené face-à-face auprès des dirigeants de plus de

4 000 entreprises, constituera le support de cette recherche. L'intérêt essentiel de cette recherche réside avant tout dans son caractère initiatique.

La recherche de ce modèle empirique sur la défaillance s'inspire directement de la démarche du diagnostic stratégique d'entreprise, résultant de la confrontation entre l'analyse interne (profil des forces et faiblesses) et de l'analyse externe (opportunités et menaces de l'environnement). À l'image de l'analyste externe, il va s'agir avant tout d'identifier les facteurs de risques de l'entreprise afin de pouvoir ensuite les formaliser au sein d'un modèle de prévision du risque de défaillance.

L'analyse de la défaillance distinguera deux types de facteurs explicatifs :

- les facteurs externes ou contingents visant à mesurer les effets de l'environnement sur le risque de la firme;
- les facteurs internes ou organisationnels de l'entreprise, caractérisés par les choix stratégiques et les performances associées à ces choix.

La première partie de cette étude fait état des principaux développements de la littérature consacrée à ce sujet. La seconde partie présente la méthodologie qui a été retenue et la troisième partie les résultats de la recherche.

## **1. APPROCHES THÉORIQUES**

L'objectif de la revue de la littérature est de présenter les travaux qualitatifs menés sur le sujet, pour lesquels le travail de vérification empirique pourra être mené sur les données Sesame. Dans ce contexte, seuls les facteurs déterminants à notre recherche et spécifiques des PME seront présentés. À ce titre, l'ensemble de ces recherches permettra de se rendre compte du caractère multidimensionnel des facteurs explicatifs de la défaillance et de ces domaines de connaissance.

### **1.1 LES FACTEURS EXTERNES A L'ENTREPRISE**

Plusieurs courants de pensée, tant en économie industrielle qu'en management stratégique, ont démontré l'influence de l'environnement économique sur les résultats des entreprises. Trois grandes approches peuvent ainsi être retenues. L'approche issue de l'économie industrielle, la théorie de la contingence et l'approche «écologique» des organisations, qui ont toutes les trois contribué à mettre en évidence l'importance de l'environnement comme principal facteur explicatif de la performance des firmes. Tous ces courants de pensée se sont davantage attachés à expliquer la performance plutôt que la défaillance. Le rapprochement de cette littérature à la notion de défaillance reposera sur le principe selon lequel le risque de défaillance est une classe particulière de la performance.

### **1.1.1 L'approche issue de l'économie industrielle**

L'approche structuraliste, issue des chercheurs de l'économie industrielle, a permis de mettre en évidence le pouvoir explicatif de la structure des marchés (concentration, intégration, barrières à l'entrée) sur les performances des entreprises. Cette première démarche a été initiée par Mason dès 1939. Bain (1954) poursuit ces travaux en formalisant le fameux triptyque de l'économie industrielle Structure-Comportement-Performance, où la notion de structure est définie par les caractéristiques du marché, le degré de concentration des acheteurs, le degré de concentration des vendeurs, le degré de différenciation, le niveau des barrières à l'entrée. Face à cette structure du marché, les comportements des firmes peuvent être appréhendés à travers deux types de conduite, celles qui ont trait aux politiques de prix et de production des entreprises, et celles qui sont relatives à la mise en interaction des producteurs sur le marché. Les performances correspondent à la taille des profits, à l'efficacité productive, et aux progrès des firmes en matière d'innovation. Il s'agit donc d'une approche « structuraliste » s'opposant à la thèse « comportementaliste » des firmes où la performance est issue des avantages ou des défauts de la structure concurrentielle. De manière simple, pour une structure de marché identique, les firmes de deux secteurs différents doivent connaître des performances identiques. Schmalensee (1985) valide empiriquement cette approche structuraliste et confirme la relation déterminée entre la structure de marché, la stratégie des firmes et leurs performances. Il montre ainsi que l'influence des facteurs des firmes n'est pas significative dans la construction de leurs rentes<sup>1</sup>, contrairement à ceux liés à leur appartenance sectorielle<sup>2</sup>. Ce premier test empirique tend<sup>3</sup> donc à confirmer la perspective de l'organisation industrielle, selon laquelle l'appartenance à l'industrie est le meilleur facteur explicatif de l'origine de la performance. L'adaptation de ce modèle au niveau individuel de l'entreprise résulte des travaux de M. Porter, qui y intègre la notion de stratégie de l'entreprise, comme élément de réponse des firmes aux caractéristiques structurelles et déterministes de l'environnement.

### **1.1.2 L'approche contingente**

Les théoriciens de la contingence permettent de nuancer le déterminisme de l'approche précédente, en soulignant l'action stratégique volontariste des firmes face aux caractéristiques de leur environnement. Selon Burns et Stalker (1961), principaux tenants de

---

<sup>1</sup> Performance

<sup>2</sup> Les effets de l'industrie expliqueraient 75% des variations des indices comptables de performance.

cette théorie, il correspond à chaque type d'environnement un mode d'organisation adapté. Dans un environnement instable et turbulent, les structures dites «organiques » c'est-à-dire peu formalisées seraient plus adaptées, tandis que les fortement formalisées «mécaniques » seraient plus efficaces dans un environnement stable. De la même façon, P.R Lawrence et J.W Lorsch (1967) ont également montré qu'il n'existait pas une bonne structure d'organisation, mais que certaines étaient plus adaptées que d'autres à certains environnements, ainsi plus l'environnement est complexe, plus les entreprises se doivent d'être diversifiées. Pour autant, il est important de nuancer cette approche lorsqu'il s'agit de PME. En effet, les travaux menés par C. Picory (1994) spécifiquement sur un échantillon de PME ont invalidé les tenants de cette théorie contingente selon lesquels les structures mécaniques seraient mieux adaptées aux environnements stables et inversement pour les structures organiques.

### **1.1.3 Le courant écologique**

L'«écologie » des populations a été un des premiers courants de recherche à s'intéresser à la mortalité organisationnelle des firmes. Pour Hannan et Freeman (1977), le rôle de l'environnement est essentiel dans la configuration et le fonctionnement des organisations, dans la mesure où celles-ci restent déterminées par leur contexte. Dans cette relation organisation-environnement, l'organisation est soumise à des pressions internes et externes qui ont pour conséquence d'accroître leur inertie structurelle et donc de réduire leur capacité d'adaptation à leur environnement. Face à cet immobilisme, les entreprises, contraintes de subir les variations de leur environnement, ne peuvent ajuster leurs moyens d'actions et sont donc plus vulnérables. Dans ce contexte, la spécialisation des firmes dans des niches serait donc davantage le résultat des conditions de l'environnement plutôt qu'une cause de l'adaptation des entreprises. Se rapprochant de la théorie du déterminisme environnemental, ils s'opposent ainsi aux thèses adaptationnistes de la théorie de la contingence selon lesquelles les organisations cherchent à s'adapter aux conditions extérieures.

## **1.2 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS DE L'ENTREPRISE**

Ces facteurs intègrent aussi bien les caractéristiques endogènes de l'entreprise (taille, âge) que les variables du processus de gestion (des caractéristiques managériales entourant la prise de décision à ses résultats mesurés par les variables de positionnement concurrentiel). Là encore, les références à ces facteurs sont nombreuses et relèvent aussi bien des outils du management stratégique, de l'approche managériale de l'entrepreneuriat ou de la théorie des organisations.

### **1.2.1 Les caractéristiques managériales**

Cette notion fait référence au rôle du dirigeant, ainsi qu'à la place du mode de réflexion stratégique dans la défaillance de l'entreprise.

#### **L'incompétence des dirigeants**

De nombreux chercheurs ont mis en évidence l'incompétence des dirigeants comme étant la cause fondamentale des défaillances (Altman, 1983). Selon Argenti (1976), si les contraintes exercées par l'environnement (contraintes administratives et politiques) contribuent certes à accroître les rigidités de la firme, elles ne peuvent toutefois pas entraîner la défaillance d'une entreprise bien gérée. Selon ce dernier, le processus de défaillance est issu de la rigidité de l'organe de direction, principalement concentré entre les mains du dirigeant et des erreurs de gestion qui peuvent être commises. L'application de ce modèle, élaboré de façon intuitive sur des grandes entreprises, a été confirmée par Keasey et Watson (1987). D'autres études empiriques ont mis l'accent sur cette notion de manque de compétence du dirigeant comme facteur important de la défaillance. En effet, parmi les principaux facteurs explicatifs de la baisse de la demande adressée à l'entreprise, la mauvaise évaluation du marché par le dirigeant apparaît comme une cause essentielle. L'étude du CEPME en 1986 est encore plus convaincante puisqu'en dehors des causes accidentelles, 84,3 % des autres causes impliquent le ou les dirigeants dans leurs comportements managériaux. Le dirigeant d'entreprise dans cette vision entrepreneuriale est en effet au cœur du processus permettant de transformer la perception qu'il a de son environnement présent, voire futur, en stratégie pertinente, que celle-ci soit explicite ou implicite (Michoud, 1995). En reprenant la typologie de Julien et Marchesnay (1992) dressant le profil des entrepreneurs en fonction de leur comportement stratégique, Michoud (1995) démontre la spécificité des profils des entrepreneurs en fonction de la classe d'appartenance de l'entreprise, défaillante ou performante. Ainsi, si le dirigeant de l'entreprise performante privilégie un objectif de pérennité («PIC»), les motivations des dirigeants des entreprises défaillantes sont nettement plus diffuses, entre la recherche simultanée de la croissance et de la pérennité («PIC» et «PAC» confondus). Cette étude met ainsi en évidence la place importante de la formalisation des objectifs au sein de la réflexion stratégique dans l'entreprise.

#### **Le mode de réflexion stratégique au sein de l'entreprise**

La réflexion stratégique résulte de la combinaison de l'anticipation et de la formalisation de la stratégie par le management de l'entreprise.

Les partisans de la planification (Ackoff, 1970) considèrent que l'anticipation de la stratégie, qu'elle soit ou non dans un horizon fixé, constitue la dimension majeure de la réflexion stratégique. Selon Ackoff, un horizon long de planification permet d'améliorer la qualité des orientations et l'efficacité de sa mise en œuvre. Pour une entreprise proche de la défaillance, l'horizon de planification des objectifs se resserre nécessairement dans un horizon à plus court terme, et contraint les entreprises à se fixer des choix stratégiques plus agressifs (Brander et Lewis, 1986).

Le degré de la formalisation stratégique consiste à la mise en place d'outils d'aide à la décision. Elle est étroitement dépendante du système informationnel existant au sein de l'entreprise. Un système d'information (Blazy, 1995) non formalisé aboutit à la prise de décisions hasardeuses qui peut être fatale pour la survie de l'entreprise. D'une manière générale, les firmes défaillantes se caractérisent par des systèmes d'information interne, notamment sur le plan comptable, insuffisants pour détecter les premiers signes de dégradation. Selon Derrouch (1986), le degré de formalisation du système informationnel, combiné au mode de prise de décision du dirigeant (centralisé ou décentralisé) permet de qualifier la notion du risque décisionnel de l'organisation.

### **1.2.2 Les variables de positionnement concurrentiel**

Elles permettent de juger de l'efficacité du processus stratégique et s'apprécient aussi bien, sous un angle quantitatif que qualitatif.

#### **La mesure quantitative du positionnement concurrentiel**

Elle peut se mesurer à la fois sous un aspect statique avec la part de marché et dynamique, avec la croissance de l'activité.

Concernant la part de marché, les développements théoriques divergent. L'économie industrielle a depuis longtemps mis en évidence le lien positif entre la concentration d'un secteur et le profit, du fait du pouvoir de marché détenu par les firmes dominantes (Chamberlin, 1933). Ces travaux, repris par Baumol (1982), ont nuancé ce lien en montrant que sa solidité était fonction des barrières à l'entrée (notion de marché contestable). À l'inverse, l'approche suivie en théorie des organisations considère que la notion de part de marché est déterminante de la performance. En effet, à elle seule, la notion de part de marché définit à la fois le pouvoir de marché de l'entreprise face à ses concurrents, l'efficacité du développement d'avantages concurrentiels, une meilleure compétitivité en termes de coûts, et légitime la position de l'entreprise sur son marché. Dans cette perspective, le positionnement

défavorable de l'entreprise en termes de part de marché serait donc un critère de risque de défaillance.

Quant à l'appréciation dynamique du positionnement, elle est tout simplement approchée par le critère de la croissance de l'activité. La croissance de l'entreprise est depuis longtemps considérée comme un signe de performance de l'entreprise, surtout par les défenseurs des théories managériales. La croissance de l'entreprise peut en effet se décomposer selon deux éléments : la croissance du marché d'une part, et la croissance relative d'autre part. Cette dernière donnant l'image dynamique de la compétitivité de l'entreprise par rapport à son marché. Parmi les facteurs explicatifs de la défaillance mis en évidence dans l'étude du CEPME, la réduction de l'activité caractérisée par la baisse tendancielle de la demande apparaît comme le premier facteur explicatif des causes de la défaillance des PME. La croissance de l'activité serait donc un facteur réducteur du risque de défaillance, et ce, tant que l'entreprise dispose des ressources nécessaires au financement de sa croissance.

### **La mesure qualitative du positionnement concurrentiel**

Cette mesure fait référence à la position concurrentielle des firmes, cette dernière reflétant la compétitivité relative de l'offre d'une firme par rapport à ses concurrents.

Les approches par le positionnement relatif des firmes sur leurs marchés ont été notamment formalisées par les modèles d'analyse de portefeuille (Mc Kinsey, Boston consulting group, Arthur D.Little) qui ont tous procédé à l'analyse conjointe de la position concurrentielle sur la valeur de l'activité du marché. Les critères d'appréciation de la position concurrentielle renvoient selon les logiques de l'offre concurrentielle, soit au critère de la part de marché dans le cas d'une domination par les coûts, soit à une approche multicritères plus qualitative illustrée par la meilleure maîtrise des facteurs clefs de succès de l'activité. D'une façon générale, les prescriptions issues de ces modèles d'analyse permettent de guider le choix des activités. Sous-tendues par la notion du cycle de vie de chaque activité (attrait du marché), les trajectoires de l'échec d'une activité sont celles qui conduisent à sa marginalisation. Une entreprise en position de faillite serait donc celle qui ne disposerait plus que d'activités en difficultés, activités à faible rentabilité ou activités nécessitant de trop forts besoins financiers.

### **La position technologique**

Picory (1995) a démontré sur une étude portant exclusivement sur les PME, la relation entre les caractéristiques de l'organisation industrielle (type de processus industriel, dynamique technologique, formes des relations inter-firmes, position de la firme sur son

marché, degré d'intégration bancaire de la firme) et le risque de défaillance de l'entreprise. Le risque de défaillance serait inversement proportionnel au degré de différenciation de l'organisation industrielle. Ayant mis en évidence une typologie d'entreprises selon leur organisation industrielle, cette étude démontre que les entreprises les plus innovantes génératrices d'innovation technologique sont les moins soumises aux contraintes concurrentielles du marché, et les moins défaillantes, alors que les firmes les plus traditionnelles, suiveuses en termes d'innovation technologique, sont les plus vulnérables. Cette étude permet de confirmer les travaux similaires qui avaient été menés par Audresch (1991) sur un échantillon de PME américaines, où ce dernier avait montré que le maintien d'une capacité d'innovation favorisait la survie des entreprises.

### **Le positionnement l'entreprise au sein de sa filière**

La position de l'entreprise vis-à-vis de ses clients est étroitement dépendante du savoir-faire de l'entreprise. Marchesnay (1988) met en évidence dans son schéma d'analyse des risques, les risques de dépendance commerciale et technologique des PME face aux évolutions de leurs marchés (accroissements de la standardisation ou de la segmentation).

Les clients et les fournisseurs exercent, en effet, des pressions sur les entreprises en les contraignant à faire varier leur prix ou la qualité de leurs services en leur faveur.

### **1.2.3. Les caractéristiques propres à l'entreprise**

#### **L'effet taille des firmes**

Tenants du courant de l'écologie des populations, Hannan et Freeman (1977) ont mis en évidence la liaison décroissante entre le taux de mortalité des organisations et leurs tailles. Les grandes organisations pouvant le cas échéant réduire leurs activités afin de pouvoir faire face à de longues périodes de déclin. À l'inverse, les petites organisations peuvent difficilement réduire leurs activités et échouent rapidement une fois que leurs richesses diminuent. De très nombreuses études empiriques menées sur la défaillance ont vérifié cette relation (Bardos, 1998). Les raisons qui justifient ce constat sont à relier aux effets induits par la taille sur les économies d'échelle, l'effet d'expérience ou le pouvoir de négociation à l'égard des partenaires commerciaux (Blazy, 1995). Néanmoins, l'actualité récente a montré que les défaillances d'entreprises ne concernaient plus dorénavant que les seules PME mais aussi les grandes entreprises, risquant ainsi de remettre en question la solidité de la liaison entre taille et défaillances d'entreprises.

## **L'effet âge**

Parallèlement à la taille, l'ancienneté des firmes est un attribut important de la défaillance d'entreprise. De nombreuses études confirment la forte « mortalité infantile » des populations d'organisations (Freeman, Carroll et Hannan, 1983; Singh, Tucker et House, 1986). Sur le territoire français, l'enquête SINE menée par l'INSEE montre ainsi que le taux de survie à cinq ans des entreprises créées en 1994 n'est que de 45 %. Toutefois, ces travaux restent controversés par d'autres études empiriques (Barron, West, Hannan, 1994) qui ont montré une relation inversée entre la mortalité et l'âge des organisations. L'ancienneté, devenant au contraire un handicap et une source d'inertie organisationnelle dans leur adaptation aux contraintes externes.

## **L'effet des contraintes financières**

Les difficultés financières représentent, selon la typologie de Blazy et Combiér (1998), la troisième cause de facteurs de défaillance. Ces contraintes financières (difficultés de financement, par exemple) peuvent être amplifiées par les caractéristiques propres de l'entreprise, tels que l'âge ou l'appartenance à un groupe. Ainsi, les difficultés d'accès pour les jeunes entreprises aux sources de financement externes (coût du capital élevé) sont une des causes principales de leur défaillance. Quant à l'appartenance de l'entreprise à un groupe, l'étude de Beau (1991) montre notamment que les entreprises disposant du soutien de leurs groupes bénéficient de capacités de financement plus importantes leur permettant de mieux résister aux aléas du marché. En termes d'endettement, le recours aux avances du groupe les rend moins dépendantes des conditions du financement des banques.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Le travail de recherche présenté ici utilise la base de données Sesame de la Banque de France. La population étudiée comporte 3250 PME de l'industrie française figurant dans cette base de données qualitatives. Ces entreprises, dont les effectifs sont compris entre 20 et 500 salariés, ont été enquêtées entre 1999 et 2000 par des agents de la Banque de France spécialement formés à cet effet. Ces derniers ont utilisé un questionnaire assisté par ordinateur pour collecter les réponses des chefs d'entreprise à environ 130 questions posées au cours d'un entretien en face-à-face et portant à la fois sur les caractéristiques de la firme (mode de production, appartenance à un groupe, activités et marchés servis), de son management (objectifs, formalisation de la prise de décision), de son environnement (turbulence technologique, pressions concurrentielles) ainsi que sur son positionnement concurrentiel

(parts de marché, avantages concurrentiels) et son mode de croissance (croissance externe et alliances). Parmi la population retenue, 148 entreprises avaient subi, en juin 2002, l'ouverture d'une procédure judiciaire postérieurement à l'enquête, ce qui représente un taux moyen de défaillance sur trois ans <sup>4</sup> de 4,55 %.

## **2.1 SELECTION DES VARIABLES**

La première phase de l'analyse discriminante consiste à sélectionner les variables les plus pertinentes de la défaillance, c'est-à-dire celles qui opposent le mieux les firmes défaillantes et les firmes non défaillantes. Le choix initial des variables est opéré sur la base de la revue de la littérature précédente et sur la disponibilité des données dans la base.

### **2.1.1 Les variables contingentes de l'environnement**

Afin de tester les hypothèses issues de l'analyse industrielle et de l'approche contingente, les variables caractéristiques de l'environnement sont sélectionnées au sein de la base Sesame. Ces variables reposent ainsi sur la perception que se font les dirigeants de leur environnement et non sur les caractéristiques « objectives » du secteur. Au-delà de la plus grande facilité méthodologique de ces variables de perception, ces mesures se justifient par le fait que ce qui est important pour un chercheur réside non pas dans la réalité de l'environnement, mais dans la perception qu'il en a. De nombreux auteurs ont ainsi démontré que les décideurs cherchaient à répondre à l'environnement tel qu'ils le percevaient et l'interprétaient (Weick, 1995). Cette approche est conforme à la perspective de cette recherche qui est, avant tout, de formaliser le risque individuel de défaillance de l'entreprise, et non le risque sectoriel. La caractérisation structurelle du secteur s'inspire très largement de l'analyse industrielle de M.E. Porter qui se retrouve au sein de l'enquête Sesame (présentation détaillée des questions et des concepts utilisés en annexe 1).

### **L'intensité concurrentielle**

Selon Hannan et Freeman (1989), il existerait une relation décroissante entre intensité concurrentielle et probabilité de survie des firmes. L'intensité concurrentielle résulte de la combinaison de cinq variables de la base Sesame (nombre de concurrents, croissance du marché, degré de concentration des quatre principaux concurrents, degré de différenciation de l'offre au sein du secteur, impact du facteur prix). L'hypothèse sera de vérifier la relation croissante entre le risque de défaillance et l'intensité concurrentielle (annexe 1, tableau 1).

---

<sup>4</sup> À la date de la constitution des échantillons pour cette étude, l'horizon de défaillance n'est pas identique selon l'année de l'enquête. L'horizon des enquêtes de l'année 1999 s'échelonne entre 0 et 40 mois, et entre 0 et 30 mois pour les enquêtes de l'année 2000.

## **Les barrières à l'entrée**

Sur un marché protégé par des barrières à l'entrée, les firmes en présence, moins menacées par des concurrents potentiels, seraient moins vulnérables. La vérification de cette hypothèse consiste donc construire un indicateur synthétique fonction à la fois :

- . des barrières liées aux avantages de coût, mesurées respectivement par l'effet taille et l'effet apprentissage des firmes présentes dans le secteur,
- . des barrières commerciales, proportionnelles au degré de différenciation de l'offre des entreprises en place, et des difficultés d'accès en amont aux matières premières ou en aval aux réseaux de distribution,
- . et des barrières réglementaires et financières à l'entrée du secteur (annexe 1, tableau 2).

## **La turbulence technologique**

Une autre source importante de turbulence sectorielle est celle liée aux évolutions technologiques. L'apparition de nouvelles technologies de production ou de nouveaux produits contribue à modifier sensiblement les conditions de l'offre et de la demande. Selon Hannan et Freeman, il existerait un processus naturel de sélection par l'environnement qui permettrait aux firmes les plus fortes de survivre et qui condamnerait les plus faibles à disparaître. Il s'agit donc de vérifier la relation liant une forte turbulence technologique et le taux de défaillance des entreprises. La turbulence technologique va dépendre respectivement du degré d'innovation produit et du degré d'innovation process présent dans l'activité de l'entreprise (annexe 1, tableau 3).

## **L'arrivée de nouveaux entrants**

L'apport majeur de l' « interprétation écologique » des populations est d'avoir énoncé la liaison inverse entre le nombre d'entrées de nouvelles entreprises au cours d'une année et la probabilité de survie des entreprises présentes. En effet, l'environnement ne peut supporter qu'un certain nombre d'entreprises qui lui sont adaptées. Par conséquent, l'arrivée de nouveaux entrants perturbe l'équilibre de la population présente et conduit à un accroissement de la rivalité entre les firmes en présence. L'hypothèse sera donc de vérifier l'accroissement de la défaillance en fonction de l'arrivée récente de nouveaux entrants (annexe 1, tableau 4).

### **2.1.2 LES FACTEURS ORGANISATIONNELS DE L'ENTREPRISE**

#### **Les caractéristiques managériales au sein de l'entreprise**

##### **L'incompétence des dirigeants**

La notion d'incompétence du dirigeant est difficile à appréhender de façon directe au cours de l'entretien mené auprès de ce dernier. Aussi sera-t-il nécessaire d'utiliser un

« proxy » pour mesurer ce concept. Par référence à Kalika (1991), la notion de compétence du dirigeant sera mesurée à travers sa capacité à anticiper le devenir de sa firme et à définir sa stratégie sur le moyen/long terme. Deux mesures de la visibilité seront retenues au sein de l'enquête, une en termes de visibilité stratégique et l'autre en termes de visibilité des évolutions du métier de l'entreprise. Par hypothèse, le risque de défaillance est proportionnel au degré de « myopie » de l'entreprise. Blazy (1995) remet en cause la responsabilité du dirigeant, à travers ses mauvaises anticipations de la demande. Là encore, il n'existe pas de question directe pour mesurer cet aspect, mais il peut être facilement appréhendé par la notion de l'adaptation de l'outil de production à la demande du marché. Par hypothèse, l'inadaptation de l'outil productif est un critère de défaillance.

Selon Michou (1995), le profil des entrepreneurs est un facteur caractéristique de la performance ou de la défaillance des entreprises. Il montre ainsi que les chefs d'entreprises performantes ont comme principales motivations la pérennité de leur entreprise et le maintien de leur indépendance patrimoniale, la volonté de croissance n'étant qu'un moyen d'atteindre les deux objectifs prioritaires. A l'inverse, il n'existe pas de véritable objectif prioritaire pour les responsables des entreprises défaillantes. L'hypothèse va être de montrer, dans un premier temps, le caractère discriminant des objectifs managériaux par rapport à la défaillance et, dans un deuxième temps, leur éventuelle hiérarchisation selon la situation de l'entreprise, sur les données de l'enquête (annexe 1, tableau 5).

### **Le mode de réflexion stratégique au sein de l'entreprise**

Au-delà de l'anticipation de la stratégie, les partisans de la planification stratégique ont insisté sur l'importance du degré de formalisation. La formalisation de la stratégie est avant tout conditionnée par l'existence d'un système informationnel au sein de l'entreprise. Derrouch (1986) a défini la notion du risque décisionnel comme étant au croisement d'un système informationnel peu formalisé et d'une centralisation du système décisionnel entre les mains du dirigeant. Plus le risque décisionnel est élevé, plus le risque de défaillance est accentué. Deux questions de la base Sesame permettent de mesurer la formalisation du système informationnel et la centralisation du pouvoir décisionnel (annexe 1, tableau 6).

### **Les variables de positionnement concurrentiel**

En termes quantitatifs, il est apprécié respectivement par la part de marché de l'entreprise, et la croissance de son activité, ces deux mesures étant supposées être liées négativement à la défaillance.

En termes qualitatifs, trois notions de positionnement seront appréhendées : le positionnement en termes d'avantages concurrentiels, le positionnement technologique, et enfin le positionnement de l'entreprise au sein de sa filière.

a) Le positionnement en termes d'avantages concurrentiels

La détention d'avantages concurrentiels est le résultat de la bonne mise en œuvre du processus stratégique au sein de l'entreprise. L'efficacité de la mise en œuvre des ressources peut s'apprécier au sein de l'enquête de deux façons :

. l'appréciation de l'efficacité organisationnelle, mesurée à travers le degré de satisfaction de l'entreprise par rapport à la réalisation des objectifs recherchés.

. la performance concurrentielle de l'entreprise : elle s'apprécie notamment par la détention d'avantages concurrentiels, puis par la mesure de l'adaptation de ces avantages concurrentiels aux facteurs clés de succès du secteur et aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Plusieurs variables de la base Sesame seront ainsi utilisées afin de tester les liaisons négatives de ces différents concepts avec la défaillance (annexe 1, tableau 7).

b) La position technologique

Elle résulte non seulement des efforts déployés en termes d'innovation en R&D par l'entreprise, mesurés par le budget accordé à ces dépenses, mais aussi par la position acquise par l'entreprise en termes d'innovation. (annexe 1, tableau 8)

c) Le positionnement de l'entreprise au sein de sa filière

Il est apprécié par l'analyse respective des forces clients et fournisseurs auxquelles les entreprises sont confrontées. Ces forces sont notamment issues de l'approche en termes de coûts de transfert, du degré de concentration des acheteurs et des vendeurs et des impacts respectifs des offres sur chacune des contreparties, mesurés soit en termes de coût ou soit en termes de différenciation (annexe 1, tableau 9).

### **Les caractéristiques propres à l'entreprise**

**L'effet taille des firmes:** Il s'apprécie en fonction du nombre d'employés de la firme. Par hypothèse, la taille est inversement proportionnelle à la défaillance.

**L'effet âge:** Ne disposant pas de la date exacte de la création de l'entreprise, il se mesure par l'approximation de la différence entre l'année de l'enquête et la date d'entrée de l'entreprise sur son activité principale (annexe 1, tableau 10).

**L'effet des contraintes financières :** Elles sont appréciées par les notions de capacité de financement de l'entreprise. Les capacités de financement de l'entreprise sont, là encore, approchées sous la forme de « proxy » en fonction des données disponibles de l'enquête. Il ne

s'agit pas de confirmer les liens entre taux d'endettement et défaillance, mais de prévenir les risques de saturation de capacité de financement. Les hypothèses vont être de vérifier que la solvabilité des entreprises appartenant à un groupe est plus importante que celle des entreprises autonomes et de mesurer les marges de manœuvre de l'entreprise en termes de financement vis-à-vis de ses banquiers (annexe 1, tableau 11).

## 2.2 SELECTION STATISTIQUE DES VARIABLES

Parmi les variables précédentes, une sélection statistique est menée pour retenir les variables les plus discriminantes à la défaillance, grâce à des tests du chi-deux<sup>5</sup> sur les variables qualitatives à modalités, et des tests de variance sur données continues<sup>6</sup>.

Le tableau suivant illustre les questions significatives au seuil de 5 %.

<i>Variable retenue</i>	<i>Caractérisation des entreprises défaillantes</i>
Nombre de concurrents directs	Un nombre de concurrents directs plus élevé
Taux de croissance du marché	Un taux de croissance plus faible
Taux d'utilisation de l'outil productif	Un outil surdimensionné par rapport à la demande
Taux d'utilisation de l'informatique de gestion	Une utilisation moins systématisée
Part de marché de l'entreprise	Une part de marché plus faible
Taux de croissance de l'activité	Un taux de croissance plus faible
Degré de satisfaction par rapport aux objectifs recherchés	Un degré de satisfaction plus faible
<b>Orientation Stratégique :</b>	Une orientation moins marquée en termes d'innovation des procédés de production, de fiabilité des produits et d'image de marque. Une orientation axée principalement sur la recherche d'une meilleure compétitivité-prix.
<b>Détention d'Avantages concurrentiels</b>	Une détention moins fréquente d'avantages concurrentiels en termes d'innovation produit, d'image de marque, de coût de revient et de délai, souplesse.
Performance concurrentielle	Une performance plus faible
Intensité concurrentielle	Une pression plus importante
Pression des clients	Une pression plus importante
Coûts de remplacement des clients	Des coûts plus élevés
Degré de spécificité des produits	Des produits plus facilement imitables
Appartenance à un groupe	Des entreprises plus souvent indépendantes
Degré d'utilisation des lignes de crédit	Une saturation de l'utilisation des lignes de crédit

<sup>5</sup> Le test du chi-deux est un test non paramétrique permettant de tester l'hypothèse d'indépendance entre deux variables nominales.

<sup>6</sup> Le test de la variance est un test d'égalité des moyennes entre deux variables numériques.

La construction du modèle de prévision va s'élaborer en fonction de la sélection de ces données.

### 2.3. CONSTRUCTION D'UN MODELE DE PREVISION

L'objectif de la recherche est de mener une analyse discriminante afin de construire un modèle de prévision d'analyse du risque de défaillance. S'agissant d'un travail sur données qualitatives, la méthode utilisée correspond à la méthode Disqual (analyse DIScriminante sur variables QUALitatives<sup>7</sup>). Elle permet de construire une fonction score en deux étapes successives. Faisant suite à une **analyse des correspondances multiples**<sup>8</sup> menée sur le tableau disjonctif complet des modalités des variables sélectionnées, **une analyse discriminante de Fisher**<sup>9</sup> sur les axes factoriels les plus discriminants issus de l'analyse précédente est ensuite réalisée et aboutit à la construction d'une fonction  $f(x)$ <sup>10</sup>. Cette fonction score, préalablement définie en fonction des axes factoriels, peut s'exprimer en remplaçant directement les axes factoriels par les combinaisons linéaires des variables indicatrices de départ. Elle se calcule alors comme la somme des coefficients associés à chaque modalité de variables.

#### 2.3.1 Recherche de la spécification la plus performante

Le critère de validation de la fonction score est le taux de bon classement, résultant de l'application de la règle de décision issue de la fonction discriminante. Ce taux correspond à la fréquence empirique des entreprises bien classées par le modèle pour chacun des groupes des défaillantes et des non défaillantes. Pour que l'outil de discrimination soit efficace, il faut que, pour chacun des groupes, les taux de bon classement diffèrent très sensiblement d'une répartition au hasard<sup>11</sup>. Ils doivent, par ailleurs, être relativement équilibrés entre les deux groupes de façon à avoir une fonction qui ne discrimine pas un groupe plus qu'un autre.

---

<sup>7</sup> Cette méthode s'est avérée la plus efficace sur les données utilisées. Une autre méthode (arbre de segmentation) avait été aussi essayée, mais elle n'a pas été retenue.

<sup>8</sup> L'**analyse des correspondances multiples** permet d'une part, de mettre en évidence sur un nuage de points les tendances dominantes et les proximités entre les différents éléments, et d'autre part, de résumer au maximum l'information en substituant au nuage de points initial un nuage de dimension plus réduit caractérisé selon leurs axes factoriels. Ces axes factoriels se définissent comme une combinaison linéaire des variables indicatrices des modalités, parmi lesquels seuls les plus discriminants seront conservés.

<sup>9</sup> Le principe d'une **analyse discriminante de Fisher** menée sur deux groupes est de décider de l'affectation d'un individu dans son groupe d'appartenance en fonction de la règle de décision utilisée. La règle de décision basée sur le critère métrique consiste à affecter un individu au groupe dont le point moyen lui est le plus proche. La mise en forme de la comparaison des distances d'un individu au centre de chacun des deux groupes conduit à la construction de la fonction score,  $f(x)$ . Selon le signe de la fonction score, l'individu est affecté à l'un ou l'autre groupe, la valeur 0 correspondant au seuil de décision.

<sup>10</sup> Fonction linéaire discriminante d'un individu  $x$  dans le cas de deux groupes  $G_1$  et  $G_2$  respectivement représentés par leurs centres de gravités  $\mu_1$  et  $\mu_2$  et leur matrice de variance covariance  $W$  commune aux deux groupes.

$f(x) = \alpha'x + \beta$

avec  $\alpha' = (\mu_1 - \mu_2)'M$  et  $\beta = -(\mu_1 - \mu_2)'M((\mu_1 + \mu_2)/2)$  et  $M$  étant la métrique utilisée pour mesurer les distances relatives entre les deux nuages de points, généralement il s'agit de l'inverse de la matrice de variance covariance.

<sup>11</sup> Les taux de bon classement nettement supérieurs à 50 %.

La procédure de validation de la fonction retenue se décompose en deux étapes :

- une première étape consistant à **valider la spécification**, à travers la mesure des taux de bon classement sur l'échantillon de base<sup>12</sup> ou apprentissage, et sur les échantillons tests.
- une seconde étape consistant à **valider l'estimation** sur des échantillons tests, autres que ceux ayant contribué à l'élaboration de la spécification. Dans notre cas, l'échantillon global des entreprises non défailtantes de la base 99-00 ainsi que l'échantillon des entreprises enquêtées 2001 serviront d'échantillons de validation.

La combinaison de l'ensemble de ces critères menée à partir de l'ensemble des variables précédentes a permis d'obtenir les résultats suivants.

### Taux de bons classements

	Echantillon de base		Validation Bootstrap <sup>13</sup>	
	Non défailtantes	Défailtantes	Non défailtantes	Défailtantes
Nombre d'entreprises	149	148	149	148
Taux de bon classement	75.84%	69.59 %	71.01%	67.57%
	Echantillon total 1999-2000		Nouvelles données 2001 <sup>14</sup>	
	Non défailtantes	Défailtantes	Non défailtantes	Défailtantes
Nombre d'entreprises	2929	148	739	17
Taux de bon classement	68.53 %	69.59 %	65.6 %	70.6 %

Les taux de bon classement issus de cette première fonction score ont permis d'afficher des taux de bon classement de l'ordre de 70 %<sup>15</sup>, stables et équilibrés sur chacun des échantillons de validation. La fonction score ainsi mise en évidence apparaît donc globalement satisfaisante. La confrontation des prévisions du risque de cette fonction qualitative avec d'autres outils basés sur des critères financiers (score financier BDFI ou cotation de la Banque de France) permet d'une part de confirmer les prévisions de non défaillance, mais surtout d'apporter une nuance supplémentaire lorsque les prévisions fournies par les classiques outils de l'analyse financière s'opposent. C'est ainsi que la mise en

<sup>12</sup> La population des entreprises non défailtantes a été découpée en 15 échantillons constitués respectivement de 148 entreprises non défailtantes et des 148 entreprises défailtantes, afin de représenter de façon homogène les caractéristiques des entreprises défailtantes à celles des entreprises non défailtantes.

<sup>13</sup> Technique de rééchantillonnage menée lorsque la petite taille de l'échantillon de base ne permet pas de scinder un échantillon d'apprentissage et un échantillon test.

<sup>14</sup> Au moment de l'élaboration de la fonction

<sup>15</sup> Les travaux de maintenance réalisés depuis lors sur ce score ont confirmés sur un échantillon élargi de 2576 entreprises (base globale 2001-2002) dont 103 entreprises défailtantes, un taux de bon classement des entreprises défailtantes de 66%. Quant au taux de bon classement des entreprises non défailtantes, il s'est dégradé pour se situer à 57%. Les travaux actuels de stabilisation du score confirment **la validité et la pertinence des six variables présentes dans le score**. Seul un travail de rééquilibrage des contributions de la fonction devra être mené sur de nouvelles bases (base 2003) afin de s'assurer du caractère opérationnel de la fonction. Les travaux sont en effet dépendants de l'apparition de nouvelles entreprises défailtantes sur les enquêtes les plus récentes.

perspective d'une prévision risquée de défaillance issue du score qualitatif avec une prévision non risquée fournie par le score BDFI permettrait d'améliorer le taux de bon classement du score financier<sup>16</sup>, respectivement de 80% à 90%. Sans être exclusif, le score qualitatif constitue un outil complémentaire de l'analyse du risque.

### 2.3.2. Présentation des variables retenues et interprétation économique

La fonction retenue<sup>17</sup> s'organise autour de six variables propres<sup>18</sup> (annexe 2) à l'entreprise. Ces six variables du score complétées de celles précédemment définies permettent d'identifier les difficultés des entreprises défaillantes selon le schéma traditionnel du cycle d'exploitation des entreprises. Ce schéma est indépendant du poids respectif des contributions associées à chacune des modalités (annexe 3).

#### 1 – Des difficultés en termes d'activité

Les entreprises défaillantes se caractérisent, en amont de leur cycle d'exploitation, par **un ralentissement de leur activité économique** observé au cours des deux dernières années. Les facteurs explicatifs à cette réduction des débouchés résultent de plusieurs éléments :

. *un positionnement sur des marchés moins porteurs*: les entreprises défaillantes sont en majorité situées sur des marchés plus concurrentiels caractérisés à la fois par une intensité concurrentielle plus importante<sup>19</sup> et un taux de croissance du marché moins favorable.

. *un positionnement concurrentiel moins favorable de leur offre* : les entreprises défaillantes sont davantage orientées vers une stratégie du meilleur prix que vers une stratégie de différenciation. En effet, en dehors du facteur prix, les entreprises défaillantes sont moins à la recherche de facteurs de différenciation susceptibles de mieux valoriser leurs offres. Leur offre apparaît donc plus facilement imitable. Cette absence de spécificité ne leur permet donc pas de disposer de solides avantages concurrentiels, ni en termes de prix (absence **d'avantage concurrentiel en termes de coût de revient**), ni en termes de critère spécifique de l'offre (innovation produit, image de marque et/ou délai, souplesse de l'offre). Elles apparaissent en conséquence d'avantage soumises à la pression importante de leurs clients qui leur imposent largement les conditions de ventes, et le plus souvent au détriment de leurs marges<sup>20</sup>, à

---

<sup>16</sup> Résultats obtenus sur l'échantillon des 148 défaillantes présents dans la base 1999-2000.

<sup>17</sup> Combinaison linéaire de six variables.

<sup>18</sup> La référence aux variables du score sera précisée en gras.

<sup>19</sup> **Force rivalité** : indicateur synthétique regroupant 6 questions caractéristiques de la concurrence en présence dans le secteur

<sup>20</sup> Corrélation négative entre la force client de Sesame (indicateur synthétique composé de 10 questions mesurant le pouvoir de négociation des clients) et le taux de marge d'exploitation des entreprises.

maîtrise des marges ne pouvant pas en effet bénéficier de l'étalement des coûts fixes sur une large part de marché, compte tenu de la plus faible part de marché détenue par les entreprises défaillantes.

## **2 - Des difficultés de gestion plus marquées chez les entreprises défaillantes**

La mise en œuvre des moyens au sein des entreprises défaillantes apparaît perfectible et témoigne de difficultés ou d'erreurs de gestion. Elle se traduit en effet par **un degré de satisfaction plus faible sur la réalisation des objectifs recherchés** que celui rencontré parmi les entreprises non défaillantes. Qu'il s'agisse d'objectifs recherchés sur l'accroissement de la présence sur leurs marchés ou d'amélioration de leur rentabilité économique, les résultats atteints par les entreprises défaillantes restent nettement inférieurs à ceux des entreprises saines. De nombreux facteurs peuvent venir expliquer cette faible performance organisationnelle des entreprises défaillantes. En amont du processus décisionnel, les entreprises défaillantes se caractérisent par un système informationnel moins formalisé que celui des entreprises saines, vérifiant ainsi l'hypothèse énoncée <sup>21</sup> (utilisation moins fréquente de l'informatique de gestion). Le degré d'anticipation de la demande par le dirigeant est moins efficace et se traduit notamment par **l'inadaptation de l'outil productif par rapport à la demande**. En effet, les entreprises défaillantes se définissent le plus souvent par un outil productif surdimensionné, contraignant là encore leurs marges d'exploitation. Concernant la définition stratégique des entreprises, l'absence de différenciation de leur offre ne leur permet, ni de développer suffisamment leurs activités (ralentissement de leur activité, faible part de marché, sous-utilisation de l'outil productif), ni de disposer d'un positionnement concurrentiel solide vis-à-vis de leurs concurrents (plus faible performance concurrentielle liée à l'absence d'avantages concurrentiels et au plus faible degré d'adaptation de l'offre aux critères d'exigence des clients). Les entreprises défaillantes sont ainsi plus dépendantes de leurs clients, confirmant ainsi l'hypothèse d'un positionnement en aval de la filière, moins favorable.

## **3 – Les difficultés financières des entreprises défaillantes**

Conséquence directe des difficultés d'exploitation (ralentissement de l'activité, faibles marges), les capacités d'endettement des entreprises défaillantes sont plus faibles. Leur marge de manœuvre en termes de financement à court terme étant grevée par l'insuffisance de résultats, les entreprises défaillantes ne disposent plus vis-à-vis du système bancaire, **de lignes de crédit négociées et non utilisées**. Face à cette difficulté de mobiliser de nouvelles sources

---

<sup>21</sup> Le degré de formalisation du système informationnel est inversement proportionnel au risque de défaillance

de financement, les entreprises défailtantes sont **majoritairement indépendantes**, et ne peuvent donc bénéficier du soutien du groupe. En termes financiers, les entreprises défailtantes souffrent ainsi d'un poids élevé de l'endettement à court terme et d'une faible autonomie financière (Lelogeais, 2003).

### 2.3.3. Analyse des résultats

Les résultats issus de cette étude privilégient la place des facteurs stratégiques comme principal facteur explicatif de la défailtance des PME, s'écartant ainsi du déterminisme environnemental privilégié par les théoriciens issus de l'approche structuraliste de l'environnement. En effet, ces résultats n'ont pas permis de valider certaines hypothèses. Ainsi, les entreprises défailtantes n'apparaissent pas davantage caractérisées par un plus faible niveau des barrières à l'entrée ou un degré plus élevé de turbulence technologique. Parallèlement, les données empiriques ne valident pas le courant écologique liant la densité des nouveaux entrants à la défailtance, les entreprises défailtantes n'étant pas plus soumises à une arrivée importante de nouveaux entrants. Par contre, la variable intensité concurrentielle couplée avec un faible taux de croissance du marché est effectivement une variable réductrice de la probabilité de survie, la compétition entre les firmes présentes sur le marché étant d'autant plus importante que le marché est en récession.

Dans cet environnement peu porteur, marqué par un fort degré de rivalité, les entreprises défailtantes n'adoptent pas une stratégie réelle de différenciation qui leur permettrait en partie d'éviter la concurrence directe. En effet, la principale variable explicative de l'intensité concurrentielle est issue du nombre de concurrents directs auxquels les entreprises défailtantes doivent faire face. Les entreprises défailtantes souffrent de l'absence d'une véritable définition stratégique, leur seule volonté stratégique étant principalement axée sur le positionnement d'un prix plus compétitif. Face à cette orientation, aucune action ne semble être réellement menée pour mieux maîtriser les coûts (économies d'échelle,...). En conséquence, les entreprises défailtantes se caractérisent par une plus grande faiblesse de leur position concurrentielle par rapport aux entreprises saines. Celle-ci résulte de l'absence de détention d'avantages concurrentiels, aussi bien en termes de maîtrise des coûts que de différenciation. Cette absence de choix et de véritable mise en œuvre des moyens (allocation de ressources spécifiques) se confirme au niveau organisationnel des firmes, avec le faible degré de réalisation des objectifs recherchés. Deux facteurs explicatifs liés au management de ces entreprises défailtantes ont pu être mis en évidence au sein de cette

recherche : la responsabilité du dirigeant d'une part, à travers ses mauvaises anticipations du marché et d'autre part, la faiblesse du système informationnel présent au sein de ces firmes, qui ne permettent pas une circulation optimale de l'information. En dehors de ces deux facteurs explicatifs, il n'a pas été possible de vérifier une éventuelle centralisation excessive du pouvoir décisionnel entre les mains du dirigeant (les entreprises défaillantes n'étant pas caractérisées par une organisation spécifiquement entrepreneuriale) ou un plus faible degré de formalisation stratégique au sein de nos entreprises<sup>22</sup>. Quant au profil des entrepreneurs, aucune distinction n'a pu être réellement établie selon la nature des firmes, les entrepreneurs de firmes performantes n'étant pas plus axés sur la pérennité de leurs entreprises que ceux des entreprises défaillantes.

**En conclusion**, les résultats de cette étude ont avant tout permis de montrer l'importance du pouvoir explicatif des données qualitatives sur les traditionnelles données financières dans l'analyse de la défaillance des PME, et de synthétiser l'approche du risque sur une combinaison efficace de seulement quelques variables qualitatives. Les variables contingentes, aussi bien celles de l'environnement (barrières à l'entrée, nouveaux entrants, turbulences technologiques) que celles intrinsèques à l'entreprise (âge, taille) apparaissent finalement assez peu explicatives du risque de défaillance, cette dernière reposant principalement sur les variables de positionnement issus des choix décisionnels des entreprises.

Si ces premiers résultats méritent certes une confirmation sur de nouveaux échantillons enrichis des nouvelles entreprises défaillantes, il convient toutefois de noter la stabilité des variables mises en évidence dans le processus de défaillance.

---

<sup>22</sup> Sur notre échantillon, aucune différence significative n'a pu être constatée sur le degré de formalisation de la stratégie.

## **ANNEXES 1 : PRESENTATION DETAILLEE DES VARIABLES SESAME**

### **Tableau 1 : INTENSITE CONCURRENTIELLE**

- Dans votre activité principale, combien identifiez-vous de concurrents ?
- Dans quelle tranche se situe le taux de croissance du marché ?
- Dans quelle tranche se situe la part de marché des 4 premières entreprises ?
- Dans les décisions des clients du secteur, quelle est l'importance de la compétitivité par les prix ?
- Quelle est la part relative des produits « standards » et des produits « différenciés » ?

### **Tableau 2 : BARRIERES A L'ENTREE**

- Dans votre activité, évaluez les obstacles que rencontrerait un nouvel entrant pour rattraper les entreprises déjà installées en termes de taille de production, de niveau de productivité de la main d'œuvre et de niveau de productivité des équipements
- Dans votre activité, évaluez les obstacles que rencontrerait un nouvel entrant pour rattraper les entreprises déjà installées en termes d'accès aux canaux de distribution, d'accès aux matières premières ou de spécificité de la relation avec les clients ?
- Pour une entreprise étrangère, évaluez les obstacles à l'entrée sur le marché français en termes de coûts de transport, et de spécificités de la réglementation nationale ?

### **Tableau 3 : TURBULENCE TECHNOLOGIQUE**

- Dans votre activité, au cours des cinq dernières années, y a-t-il eu une ou plusieurs innovations importantes en matière de technologies de production ?
- Dans votre activité, quelle est la part approximative de produits qui n'étaient pas sur le marché, il y a deux ans ?

### **Tableau 4 : ARRIVEE DE NOUVEAUX ENTRANTS**

- Au cours des deux dernières années, quelle a été l'ampleur de l'entrée de nouveaux concurrents ?
- Au cours des deux dernières années, quelle a été l'ampleur de l'entrée de concurrents étrangers ?

### **Tableau 5 : MESURE DE L'INCOMPETENCE DES DIRIGEANTS**

- En moyenne, au cours des deux dernières années, votre appareil de production a plutôt été : En surchauffe; En plein emploi; En léger sous-emploi; En sous-emploi important.
- Parmi les principes suivants, quels sont ceux auxquels vous attachez le plus d'importance (classez les trois premiers): Indépendance financière; Autonomie de décision du dirigeant; Valorisation des actifs de l'entreprise; Pérennité de l'entreprise; Croissance de l'entreprise; Indépendance patrimoniale.

### **Tableau 6 : MESURE DU MODE DE REFLEXION STRATEGIQUE**

- Actuellement, quel est le mode d'organisation adopté par votre entreprise ? Entrepreneurial; Fonctionnel; Division-produits; Division-marchés; Matriciel.
- Degré d'utilisation de l'informatique de gestion ?
- Sur quel horizon de temps pouvez-vous définir la stratégie de votre entreprise ?
- Sur quel horizon de temps avez-vous une vision des évolutions futures du métier de votre entreprise ?

**Tableau 7: MESURE DU POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL**

- Identification de votre part de marché au cours des deux dernières années sur votre activité principale
- Identification du taux de croissance de votre volume d'affaires au cours des deux dernières années sur votre activité principale
- Indiquez votre degré de satisfaction sur vos principaux objectifs : Augmenter la part de marché, Accroître les marges, Accroître la rentabilité des capitaux, Développer les compétences internes, Développer de nouveaux produits, Développer de nouveaux procédés de production.
- Sur le marché servi, quelle est la position de votre entreprise par rapport à vos concurrents en termes de compétitivité prix, coûts de revient, fiabilité des produits, originalité des produits, image de marque, délais souplesse, innovations produits, innovations des procédés de production, services associés, proximité géographique des clients)
- Quelle est l'importance des éléments suivants dans la stratégie de votre entreprise en terme de compétitivité prix, maîtrise des coûts de revient, fiabilité des produits, innovations de produits et de procédés de production, image de marque, délais souplesse, services associés, proximité géographique ?
- Dans les décisions d'achat de vos principaux clients, quelle est l'importance des critères d'achat suivant en terme de prix compétitifs, fiabilité des produits, originalité, innovation et performance technique, réputation et image de marque, délais et souplesse, services associés, proximité géographique du fournisseur ?

**Tableau 8 : LA POSITION TECHNOLOGIQUE**

- Budget de R&D (% du CA)
- Sur le marché servi, quelle est la position de votre entreprise par rapport à vos concurrents en termes d'innovations produits et d'innovations des procédés de production.

**Tableau 9 : LE POSITIONNEMENT DANS LA FILIERE****FORCE CLIENT**

- Coûts de changement de vos principaux clients
- Coûts de remplacement de vos principaux clients
- Degré de concentration de vos quatre principaux clients
- Taille de la cible potentielle
- Sensibilité des clients au prix et à la différenciation
- Avantage perçu par les clients en termes de prix et de différenciation
- Degré d'information des clients
- Risque d'intégration amont des clients

**FORCE FOURNISSEURS**

- Coûts de changement de vos principaux fournisseurs
- Coûts de remplacement de vos principaux fournisseurs
- Degré de concentration de vos quatre principaux fournisseurs
- Impacts de l'offre des fournisseurs sur l'offre de l'entreprise en termes de coûts de revient et de différenciation
- Menace d'intégration aval
- Niveau d'information sur les coûts de revient des fournisseurs

**Tableau 10: VARIABLES STRUCTURELLES**

- Taille de l'entreprise en termes d'effectifs
- Date d'entrée au sein de l'activité principale

**Tableau 11 : VARIABLES FINANCIERES**

- Appartenance à un groupe
- Disposez-vous de lignes de crédit confirmées et non utilisées ? oui/non

## ANNEXE 2 : PRESENTATION DES VARIABLES DU SCORE

### Évolution du taux de croissance de l'activité (en volume) au cours des deux dernières années

	< 0 %	Entre 0 et 10 %	≥10 %	Total
Non défailtantes	10.8 %	47.9 %	41.3 %	100 %
Défaillantes	26.1 %	45.4 %	28.5 %	100 %

### Degré de satisfaction mesurant la réalisation des objectifs recherchés<sup>23</sup>

	Insatisfait	Assez insatisfait	Moyennement satisfait	Assez satisfait	Satisfait	
Non défailtantes	4.10 %	12 %	25.70 %	33.70 %	24.50 %	100 %
Défaillantes	17.90 %	18.70 %	27.60 %	23.60 %	12.20 %	100 %

### Position estimée des entreprises par rapport à leurs principaux concurrents en termes de maîtrise des coûts de revient

	Non concernée	Mal ou moins bien placée	Dans la moyenne	Mieux placée ou parmi les meilleures	
Non défailtantes	1.30 %	25.30 %	38.10 %	35.30 %	100 %
Défaillantes	2.40 %	46.30 %	30.90 %	20.40 %	100 %

### Taux d'utilisation de l'outil productif

	Surchauffe	Plein emploi	Léger sous-emploi	Sous-emploi important	
Non Défaillantes	18.6 %	44.9 %	30.3 %	6.2 %	100 %
Défaillantes	17.8 %	30.8 %	32.9 %	18.5 %	100 %

### Disponibilités de lignes de crédit confirmées et non utilisées à Court terme

	Oui	Non	
Non défailtantes	75.2 %	24.8 %	100 %
Défaillantes	46.3 %	53.7 %	100 %

### Appartenance à un groupe

	Non	Oui en tant que sous-holding ou filiale ou société associée	Oui, en tant que holding	
Non défailtantes	56.6 %	41.1 %	2.3 %	100 %
Défaillantes	73.2 %	26.8 %	0 %	100 %

<sup>23</sup> Indicateur synthétique mesurant le degré de satisfaction moyen sur l'ensemble des objectifs recherchés par les entreprises.

**ANNEXE 3 : POIDS DES CONTRIBUTIONS AFFECTEES AUX MODALITES DU SCORE**

Variables	Hierarchie des contributions
<b>Appartenance à un groupe</b>	
Holding	*****
Non dominante	*****
Non	*
<b>Taux de croissance</b>	
Mieux / Parmi les meilleures	*****
Dans la moyenne	*****
Mal / Moins bien placée	*****
Non concernée	*
<b>Degré de satisfaction</b>	
Satisfait	*****
Assez satisfait	*****
Sans opinion	*****
Assez insatisfait	*****
Insatisfait	*
<b>Taux d'utilisation de l'outil de production</b>	
Plein emploi	*****
Surchauffe	*****
Léger sous-emploi	**
Sous-emploi important	*
<b>Disponibilité de lignes de crédit</b>	
Oui	*****
Non	*
<b>Evolution du taux de croissance</b>	
≥ 10%	*****
0% ≤ T < 10%	*****
< 0%	*

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ACKOFF R. (1970), *A concept of Corporate Planning*, New-York : Wiley Interscience
- ALTMAN E.I. (1984), « The success of business failure prediction models : an international survey », *Journal of Banking & Finance*, vol. 8, pp. 171-198
- ARGENTI J. (1976), *Corporate Collapse*, Mc Graw Hill
- BAIN J.S. (1954), « Economies of scale, concentration and the conditions of entry in twenty manufacturing industries », *American Economic Review*
- BARDOS M (1995), « Défaillance d'entreprises dans l'industrie; ratios significatifs, processus de défaillance, détection précoce », Banque de France, Les études de l'observatoire des entreprises
- BARDOS M (1998), « Risque et taille des entreprises industrielles », Banque de France, Les études de l'observatoire des entreprises, 4<sup>e</sup> trimestre 1998
- BARRON D.N., WEST E., HANNAN M.T. (1994), « A time to grow and a time to die : growth and mortality of credit unions in New York city. 1917-1990 », *American Journal of Sociology*, vol. 100, n° 2, pp. 381-421
- BAUMOL W. J. (1982), «Contestable Market : an uprising in the theory of industry structure », *American Economic Review*, vol.72
- BEAU D. (1991), « Les influences de l'appartenance à un groupe sur les structures et les résultats des entreprises françaises », *Cahiers économiques et monétaires de la Banque de France*, n°38
- BLAZY R. et COMBIER J. (1998), *Les défaillances d'entreprises*, Que sais-je, Puf
- BRANDER J.A., Lewis T.R. (1986), « Oligopoly and Financial structure: the limited liability effect », *American Economic Review*, vol. 76, n° 5
- BURNS T., STALKER G.M. (1961), *The management of innovation*, London : Tavistock Publications
- CHAMBERLIN E. (1933), *The theory of monopolistic competition*, Cambridge Mass: Harvard University Press
- DERROUCH B. (1986), « Comment évaluer le risque global de son entreprise », *Revue française de gestion*, n°55
- DJAMA C. (2003), « Le risque de faillite modifie-t-il la politique comptable ? », Toulouse : Cahier de recherche de l'IAE, n°156
- FREEMAN J., CAROLL G.R., HANNAN M.T. (1977), « The liability of newness : age dependance in organizational deaths rates », *American Journal of Sociology*, vol. 48, pp. 692-710
- GUEGUEN G (2001), « Orientations stratégiques et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme », 10<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1989), *Organizational ecology*, Cambridge Mass. :Harvard University Press
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977), « The population ecology of organisations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5, p. 929
- KEASY K., WATSON R. (1987), «Non financial symptoms and the prediction of small company failure : a test of Argenti's hypotheses », *Journal of Business of Accounting*, vol. 14, n°3
- LAWRENCE, LORSCH (1967), *Organizations and Environments*, Boston : Harvard Business Press
- LELOGEAIS L. (2003), « Un score sur variables qualitatives pour la détection précoce des défaillances d'entreprises », *Bulletin de la Banque de France*, n°114
- MARCHESNAY M., JULIEN P.A. (1988), *La petite entreprise*, Paris : Vuibert, coll. Gestion
- MARTINET A.-C. (1983), *Stratégie*, Paris : Vuibert, coll. Gestion
- MASON E.S. (1939) «Price and production policies of large-scale enterprise », *American Economic Review*, vol.29, pp. 61-74
- MICHOUD G. (1995), « Comportements manageriaux et performances financières en PME », Grenoble : Cahiers de recherche du CERAG
- PICORY C. (1994), « PME, incertitude et organisation industrielle : une mise en perspective théorique », *Revue d'économie industrielle*, n°67
- PORTER M.E (1982), *Choix stratégique et Concurrence*, Economica
- PORTER.M.E (1985), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions
- SCHMALENSEE R. (1985), «Do markets differ much ? », *American Economic Review*, vol.75, pp.341-351
- WEICK K.E (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications