

LA MULTIDIMENSIONNALITE DE LA MORT DES ORGANISATIONS

INTRODUCTION

Notre recherche a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension du processus de la mort des organisations. Ce thème de recherche a relativement peu été étudié dans la littérature, alors qu'il recouvre une réalité empirique d'une importance certaine. A cet égard, il suffit de regarder l'évolution des statistiques des défaillances en France depuis les années 1980 pour s'en convaincre.

Au-delà de l'intérêt empirique, notre travail vise à apporter une contribution sur un thème qui a été relativement peu étudié jusqu'à présent dans la littérature. En effet, seuls Sutton (1983, 1984, 1987) et Krantz (1985) semblent s'être intéressés au processus même de la mort organisationnelle. C'est pourquoi, notre recherche tentera d'apporter des éléments de réponse au questionnement suivant : comment le processus de la mort organisationnelle se déroule-t-il concrètement ? Nous nous attacherons ici à distinguer trois dichotomies relatives à la mort des organisations : la mort pour causes externes versus la mort pour causes internes ; la mort subite versus la mort lente et la mort juridique formelle versus la mort sociologique de l'organisation.

Notre méthodologie qualitative, dans une perspective historique, repose sur l'analyse de huit cas de morts organisationnelles et vise à révéler le caractère multidimensionnel de la mort des organisations.

Nous nous proposons, dans un premier temps, de présenter une analyse synthétique de la littérature sur la mort organisationnelle afin de dégager notre question de recherche, puis, dans un deuxième temps, d'exposer la méthodologie retenue pour tenter de répondre à ce questionnement ainsi qu'une première application sur le terrain.

I. ANALYSE DE LA LITTERATURE

La littérature en gestion sur la mort organisationnelle est relativement récente. A part quelques essais d'économistes au XIX^{ème} siècle, la réflexion sur ce thème a véritablement commencé dans les années 1970 avec le courant de l'écologie des populations.

Afin d'étudier la littérature sur ce sujet, nous avons commencé par repérer les différentes dimensions présentes dans les travaux sur la mort et le déclin organisationnels. Ainsi, quatre dimensions sont apparues : le « pourquoi », le « quand », le « comment » et le « quoi ». Ainsi, le « pourquoi » prend en compte les causes tant endogènes qu'exogènes de la mort des organisations. Le « Quand? » intègre l'aspect temporel : la mort de l'organisation est-elle subite (lors de la perte d'un marché vital, par exemple) ou bien est-elle plus lente, faisant suite à une longue période de déclin? Le « Quoi? » intègre à la fois le contenant et le contenu de l'organisation. Le contenant

représente la coquille juridique de l'organisation et le contenu son construit social. Cette distinction est importante car, bien que la majorité des auteurs aient identifié les cas de mort d'organisation à leur seule disparition du Registre du Commerce et des Sociétés, la mort du contenant n'entraîne pas forcément la mort du contenu organisationnel. Le construit social d'une organisation juridiquement morte peut repartir sous une autre forme juridique. Le « Comment? » identifie les modalités de la mort : liquidation ou fusion-absorption. A partir de ces dimensions, nous avons construit une grille de lecture nous permettant de voir les zones d'ombre encore présentes sur ce thème.

Pour une plus grande clarté dans l'exposé, nous distinguons les deux pôles de chaque dimension de la mort ; notons dès à présent que cette distinction est parfois arbitraire et que les deux pôles opposés peuvent être complémentaires. Il en est ainsi pour les causes de la mort, qui peuvent être à la fois exogènes et endogènes.

Dans un premier temps, nous nous proposons d'appréhender successivement les dimensions « pourquoi », « quand », « comment » et « quoi » de la mort organisationnelle et, dans un deuxième temps, nous dégagerons les zones d'ombre encore présentes sur ce thème.

1. Le « pourquoi ? » : les causes de la mort organisationnelle

A. Les causes externes de la mort organisationnelle

La recherche des causes externes de la mort organisationnelle permet de comprendre pourquoi des dirigeants compétents échouent parfois et, à l'inverse, pourquoi certaines organisations prospèrent malgré l'incompétence de leurs dirigeants. Certains auteurs se sont attachés à montrer comment l'environnement de l'organisation peut jouer un rôle crucial sur sa survie ou sa mort.

Nous nous proposons de présenter dans un premier temps, les travaux basés sur une approche discriminante¹, et dans un second temps, les travaux basés sur une approche « processus »².

a. Les approches « discriminantes »

Dans une optique macro économique, Mill (1848) évoque déjà le processus économique qui favorise les grands groupes au détriment des petites entreprises, et Marshall (1890) mentionne la sélection naturelle qui menace surtout les petites entités.

¹ Traduction de « variance approaches ». Cameron, Sutton, Whetten (1988), dans leur revue de littérature sur le déclin organisationnel, s'appuient sur les travaux de Mohr (1982) et distinguent les contributions relevant d'approches discriminantes et d'approches processus. Ils définissent les « approches discriminantes » comme des approches composées de variables indépendantes qui déterminent les variations de la variable dépendante. Chaque variable indépendante est nécessaire et suffisante pour affecter la variable dépendante. De plus, l'ordre temporel des variables indépendantes est en général sans importance.

² Traduction de « process approaches ». Cameron, Sutton et Whetten (1988) définissent les « approches processus » comme des approches permettant de raconter comment certains événements arrivent. Contrairement aux approches discriminantes composées de variables, les approches processus sont composées d'états et d'événements discrets. Les événements antérieurs sont tous nécessaires pour aboutir au résultat, mais aucun de ces événements n'est suffisant à lui seul. L'ordre temporel de ces événements est très important.

Cette perspective a été approfondie et enrichie au cours des dernières décennies par les tenants de l'écologie des populations, proposant des explications exogènes du déclin et de la mort des organisations.

Précisons d'abord la position de Hannan et Freeman (1977), célèbres représentants de la théorie de l'écologie des populations, quant à la relation organisation - environnement. Un grand nombre de pressions internes et externes concourent au maintien d'un « état d'inertie structurelle » dans chaque organisation, ce qui restreint considérablement sa capacité d'adaptation à l'environnement.

L'écologie des populations a été un des premiers courants de recherche à s'intéresser à la mortalité organisationnelle et a largement contribué à définir les variables explicatives de ce phénomène.

Ainsi, Hannan et Freeman (1988) établissent une relation curviligne³ entre le taux de mortalité et la densité de population, définie comme le nombre d'organisations dans la population. Selon cette théorie de la « dépendance envers la densité »⁴, la population compte peu d'organisations au début de son histoire et sa légitimité est faible. Les organisations ont des difficultés pour attirer les ressources nécessaires et donc les taux de mortalité sont élevés. Quand le nombre d'organisations dans la population augmente, leur légitimité s'accroît aussi. Ainsi, l'accès aux ressources est meilleur et les taux de mortalité diminuent. Cette tendance se poursuit jusqu'à ce que la population atteigne sa taille critique, définie comme sa « capacité de soutien »⁵, après quoi la compétition se développe entre les organisations. Avec l'augmentation de la densité de population, les taux de mortalité augmentent parce qu'il est plus difficile de survivre dans un environnement compétitif. Les deux mécanismes clé de cette théorie sont la légitimation et la compétition : la partie décroissante de la courbe en U est attribuée à la légitimité croissante de la population et la partie croissante à la concurrence grandissante.

Cette théorie a été reprise par de nombreux auteurs du courant de l'écologie des populations. Barron, West et Hannan (1994) confirment cette relation curviligne entre taux de mortalité et densité de population dans le cas de la mortalité des Credit Unions à New York de 1914 à 1990.

D'autres auteurs se sont en partie démarqués de la théorie de la dépendance envers la densité. Ainsi, Baum et Singh (1994) reconnaissent certes le caractère synthétique de cette théorie, combinant les perspectives institutionnelles et écologiques ; mais ils reprochent aux tenants de cette théorie de s'être focalisés sur les populations et d'avoir moins étudié les différences parmi les organisations d'une même population. Or, des travaux récents (Singh, 1993) ont montré des dissemblances importantes entre les organisations d'une même population. Ces différences organisationnelles diminuent le potentiel de compétition en réduisant le nombre de concurrents directs (Baum et Mezias, 1992). De plus, certains chercheurs affirment que la différenciation parmi les membres d'une population entraîne des différences fonctionnelles complémentaires qui favorisent les interdépendances et la coopération (Astley 1985, Barnett et Carroll 1987, Fombrun 1986). Pour Baum et Singh, les modèles de compétition et de coopération intra-population dépendent des besoins en ressources similaires des membres de la population et des différences fonctionnelles complémentaires de ces derniers : plus les ressources demandées sont similaires et plus le potentiel de compétition est grand ; plus

³ Courbe en forme de U

⁴ De l'anglais : « density dependence ».

⁵ De l'anglais : « carrying capacity ».

les rôles fonctionnels sont complémentaires et plus le potentiel de coopération est grand. Baum et Singh introduisent le concept de « niche organisationnelle dans une population » qui permet de prendre en compte les différences intra-population en ce qui concerne les besoins en ressources et les rôles fonctionnels des organisations. Selon les niches organisationnelles ciblées, les organisations sont face à des paysages compétitifs différents. Les organisations qui opèrent dans la même niche organisationnelle affectent le potentiel de compétition pour les ressources rares. Les organisations occupant des niches organisationnelles qui ne se chevauchent pas influencent le degré de coopération. Les organisations occupant des niches qui se chevauchent partiellement, influencent à la fois le potentiel de compétition et de coopération. Cette recherche est à la fois convergente et divergente avec la théorie de la dépendance envers la densité. Convergente, car si la population est composée d'une seule niche organisationnelle, les deux approches sont similaires. Divergente, car la conception de la coopération et de la compétition est ici un peu différente.

Delacroix, Swaminathan et Solt (1989) remettent en cause cette théorie de la dépendance envers la densité. Pour ces auteurs, elle surestime les effets négatifs du manque de légitimité et sous-estime la capacité des organisations à éviter l'élimination en se déplaçant sur des niches voisines ou en élargissant leur niche initiale. A partir d'une étude de l'industrie du vin en Californie de 1940 à 1985, les auteurs réfutent le modèle de la dépendance envers la densité. En effet, dans cette population, le manque de légitimité n'est pas un facteur de mortalité et la compétition ne conduit pas à l'élimination de l'organisation mais à une migration latérale, c'est-à-dire soit à une migration de l'organisation vers une niche voisine, soit à un élargissement de sa niche initiale. Cette réfutation n'est cependant valable que pour les organisations industrielles et commerciales. Le modèle d'Hannan et Freeman s'applique toujours aux organisations soumises à des contraintes institutionnelles où la légitimité joue un rôle important et où la migration latérale est limitée. Par ailleurs, les auteurs montrent que, dans la population considérée, quand un établissement meurt, il libère des ressources qui peuvent être utilisées par les autres membres de la population. Chaque mort augmente la viabilité des survivants et diminue le taux de mortalité de la population dans la période suivante. Notons que les auteurs considèrent leur travail non pas comme une répudiation de la théorie de l'écologie des populations, mais bien comme une contribution à cette dernière, même si leur papier constitue en quelque sorte une « hérésie » par rapport aux convictions dominantes de ce courant de pensée.

b. Les approches « processus » :

Sutton et Callahan (1987), dans une approche « processus », montrent l'impact de l'inscription des entreprises au chapitre XI du code de la faillite⁶ sur la mortalité. Paradoxalement, l'inscription au chapitre XI peut détériorer l'image de ces firmes et contribuer à les précipiter vers la mort. Grâce à l'analyse de quatre entreprises, dans le secteur informatique, sous protection du chapitre XI suite à une cessation de paiements, les auteurs mettent en évidence le processus par lequel l'image de l'entreprise et de ses managers se trouve profondément ternie et discréditée. Les parties prenantes de ces entreprises (clients, fournisseurs, personnel, actionnaires) réagissent négativement quand elles découvrent l'affiliation au chapitre XI. Ces réactions se traduisent par un

⁶L'affiliation au Chapitre XI aux États-Unis correspond à la procédure de redressement judiciaire en France.

désengagement vis-à-vis de la firme, une diminution de la qualité de participation, un dénigrement de la firme et de ses dirigeants et par l'exigence de conditions d'échanges plus favorables. L'ensemble de ces réactions négatives contribue à augmenter le risque de mort de l'entreprise.

Les explications de type « discriminant » et de type « processus » de la mort organisationnelle par des causes exogènes laissent en suspens la question de savoir pourquoi certaines organisations échouent face aux changements de l'environnement alors que d'autres réussissent. Il est nécessaire de se tourner vers les pratiques de management en vigueur à l'intérieur des organisations pour bien prendre en compte l'ensemble des phénomènes menant au déclin et à la mort.

B. Les causes internes de la mort organisationnelle :

Face à la multiplicité des causes internes de la mort organisationnelle relevées dans la littérature, nous nous proposons de les classer selon quatre grands thèmes : les causes liées aux dirigeants d'entreprise, aux caractéristiques organisationnelles comme l'âge et la taille, et à l'atrophie organisationnelle.

a. Les causes liées aux dirigeants d'entreprise

L'incompétence des dirigeants est souvent invoquée quand il s'agit de trouver une cause à la mort organisationnelle. Les économistes classiques, tels que Cantillon (1755) et Say (1803), affirment déjà que la faillite est imputable à l'incapacité et à la négligence du dirigeant de l'entreprise. Cette explication est toujours présente chez des auteurs contemporains en gestion comme Altman (1983) : « l'incompétence des dirigeants est la cause fondamentale des défaillances d'entreprises ». Smith (1776), quant à lui, considère que la faillite est le fait d'agents économiques irrationnels et du mauvais calcul des prix de revient. Cet argument de mauvaise gestion de l'entreprise se retrouve chez Argenti (1976) qui considère que les changements, auxquels l'entreprise est confrontée, ne sont pas tels qu'ils puissent mettre en danger une entreprise bien gérée.

Singh, House et Tucker (1986) montrent que certains changements organisationnels sont perturbateurs et augmentent le risque de faillite des organisations. En examinant une population de services sociaux de bénévoles à Toronto sur la période 1970-82, les auteurs concluent que les changements « centraux », c'est-à-dire les changements d'objectifs, de structure et de services offerts, augmentent les taux de mortalité. En revanche, les changements « périphériques » tels que le changement de dirigeant et de lieu d'implantation permettraient à l'organisation de mieux s'adapter à l'environnement et réduiraient les taux de mortalité.

En ce qui concerne le changement de dirigeant, Carroll (1984) obtient des résultats contradictoires de ceux de Singh, House et Tucker (1986). Étudiant les effets de la succession managériale dans une population de journaux locaux entre 1800 et 1975 de sept villes américaines, Carroll (1984) montre que les taux de mortalité de cette population augmentent dans la période qui suit la succession du fondateur. L'étude empirique révèle également que la succession est encore plus précaire lorsque le transfert de contrôle se produit à partir d'une entreprise contrôlée par un fondateur individuel. En effet, ce dernier détient souvent des compétences techniques rares. Lors

de son départ, le risque de chaos est grand car les liens affectifs et institutionnels risquent de se briser. Dans ces entreprises de presse locale de petite taille, le « structural blueprint » n'est pas institutionnalisé et le départ du fondateur peut entraîner la perte de certaines procédures et routines. L'accès à certaines institutions extérieures qui fournissent ces entreprises en capitaux, ressources et services, est parfois compromis du fait de l'existence d'une négociation personnalisée avec le créateur.

Haveman (1993), face à ces résultats contradictoires quant à l'effet de la succession sur la mortalité organisationnelle, s'interroge sur les facteurs de contingence pouvant modifier les résultats. L'auteur montre notamment que la succession managériale a un impact d'autant plus fort sur l'augmentation des taux de mortalité qu'elle arrive au début du cycle de vie organisationnel et qu'elle concerne le dirigeant de l'entreprise.

Weitzel et Jonsson (1989) identifient plusieurs raisons à l'inaction des dirigeants dans des situations où des signes de détérioration de la performance sont détectés : l'attractivité de la politique du « laisser faire » ; l'aspect coûteux et perturbateur du changement ; la mauvaise interprétation de l'information disponible ; la croyance que longévité et immortalité vont de pair ; la tendance des dirigeants à être engagés dans le cours présent de l'action et à justifier des politiques présentes par des succès passés et le manque de savoir-faire pour affronter des conditions nouvelles et changeantes. De plus, certaines actions engagées pour faire face au déclin peuvent être inadéquates et précipiter l'entreprise vers sa mort.

La littérature met souvent en avant la responsabilité du dirigeant dans les causes du déclin et de la mort organisationnels. Cette perspective ne doit cependant pas nous faire oublier que les dirigeants ne peuvent pas avoir entièrement prise sur tous les éléments de l'organisation. A cet égard, le courant de l'écologie des populations identifie des causes internes de la mort qui ne dépendent pas directement du dirigeant et de sa politique. Il s'agit de l'âge et de la taille de l'organisation.

b. Les causes liées aux caractéristiques organisationnelles de taille et d'âge

Le courant de l'écologie des populations identifie deux attributs organisationnels susceptibles d'expliquer la mortalité : l'âge et la taille des organisations. Ainsi, reprenant la thèse du « handicap de la nouveauté »⁷ (Aldrich et Marsden, 1988 ; Carroll, 1983 ; Hannan, Freeman et Carroll, 1983 ; Stinchcombe, 1965), Singh et Lumsden (1990) affirment que les taux de mortalité dans les populations d'organisations diminuent avec l'âge organisationnel. Cependant, certaines études empiriques, notamment celle de Barron, West et Hannan (1994) sur les Credit Unions à New York montrent une relation inverse entre la mortalité et l'âge de l'organisation, pouvant être interprétée comme un « handicap de la vieillesse »⁸ dû à l'obsolescence ou à la sénilité des organisations.

En ce qui concerne la variable « taille », Hannan et Freeman (1977) affirment que les taux de mortalité diminuent quand la taille des organisations augmente. Les grandes organisations peuvent s'en sortir en réduisant leurs activités à travers de

⁷De l'anglais : « liability of newness ».

⁸De l'anglais : « liability of aging ».

longues périodes de déclin avant qu'elles ne soient contraintes à la banqueroute. Les petites organisations, quant à elles, peuvent difficilement réduire leur activité et échouent rapidement une fois que les richesses déclinent. Ce « handicap de la petitesse »⁹ a été confirmé par de nombreux travaux empiriques récents : Banaszak-Holl (1991) sur une population de banques à Manhattan de 1791 à 1980 ; Barron, West et Hannan (1994) sur une population de Credit Unions à New York de 1914 à 1990 et Baum et Mezias (1992) sur l'industrie hôtelière à Manhattan de 1898 à 1990.

c. Les causes liées à l'atrophie organisationnelle

Comme l'indique Whetten (1980, 1987) l'atrophie organisationnelle est souvent évoquée pour expliquer le déclin. Une formulation de ce phénomène est celle du syndrome suivant : « l'échec naît du succès »¹⁰ (Nyström et Starbuck, 1984 ; Starbuck et Hedberg, 1977 ; Starbuck, Greve et Hedberg, 1978). Ainsi, les organisations à forte croissance élaborent des routines pour résoudre leurs problèmes récurrents. Le risque tient à ce que ces routines restent en usage quand les problèmes auxquels elles doivent faire face changent. Ces organisations ne sont alors plus sensibles aux changements majeurs de l'environnement, ce qui les rend vulnérables. Un modèle de croissance ininterrompu diminue la capacité des dirigeants à s'adapter à une période de déclin. En fait, les dirigeants des organisations très performantes ont souvent trop confiance en leur capacité à dominer un marché. Cette confiance excessive les conduit à négliger le développement et la qualité de la production, les réclamations des clients et la baisse des ventes à court terme. En conséquence, ils n'anticipent pas les problèmes et n'y répondent pas à temps.

Les effets pervers du succès peuvent intervenir quel que soit l'âge de l'organisation. Ainsi, Tornedon et Boddewyn (1974) montrent que les petites compagnies font parfois de hauts profits qui accélèrent l'acquisition de filiales à l'étranger avant même l'élaboration d'une véritable politique de développement à long terme à l'étranger. Ce modèle de croissance obligerait ces compagnies à désinvestir quand les conditions de l'environnement changent. Ce cycle de croissance rapide suivi d'un retranchement drastique est fréquent car les managers, aveuglés par le succès, deviennent imprudents.

Miller (1990) analyse des cas de grandes entreprises et évoque le « paradoxe d'Icare » pour conclure que le succès entraîne inévitablement une perte du sens des réalités et une diminution de la flexibilité conduisant au déclin organisationnel.

En conclusion, les travaux sur les causes externes et internes de la mort organisationnelle sont relativement nombreux. Il est important de noter que les contributions sur ce thème privilégient largement les approches discriminantes.

2. Le « quand ? » : dimension temporelle de la mort

La dimension temporelle de la mort organisationnelle a été étudiée de deux manières dans la littérature.

La première consiste à s'interroger sur le moment où le déclin et la mort arrivent dans l'existence de l'organisation. Cette perspective s'appuie sur les travaux relatifs à la

⁹De l'anglais : « liability of smallness ».

¹⁰De l'anglais : « success breeds failure ».

théorie du cycle de vie organisationnel dont les principaux représentants sont Adizès (1979), Downs (1967), Greiner (1972), Katz et Kahn (1978), Kimberly et Miles (1980), Lippits et Schmidt (1967), Lyden (1975), Quinn et Cameron (1983) et Torbert (1974). Un point commun caractérise ces auteurs : l'utilisation de la métaphore biologique pour appréhender la dynamique de la vie organisationnelle.

Selon les tenants du cycle de vie organisationnel et notamment Adizès (1979), Downs (1967), Kimberly (1979), la dernière phase du cycle est une phase de déclin. L'idée selon laquelle le déclin arrive après que l'organisation soit passée par différentes phases est très présente dans ces discussions. Ainsi, Miller et Friesen (1983) dégagent de leur revue de littérature sur le cycle de vie organisationnel, un modèle en cinq étapes. Ainsi, ils montrent une tendance commune des firmes à traverser les phases du cycle de vie dans l'ordre suivant : la phase de *naissance* conduit à une phase de *croissance*, qui à son tour résulte en une période de *maturité*. Finalement, la diversification produit-marché peut conduire la firme de la maturité à la phase de *reprise*, alors que parfois une phase de *déclin* suit la maturité ou la reprise.

La seconde manière d'appréhender l'aspect temporel de la mort consiste à se focaliser sur le déclin organisationnel. Il s'agit ici de savoir si la mort arrive après une détérioration lente de la santé de l'organisation ou bien après un accident soudain impossible à anticiper.

A cet égard, D'Aveni (1989) reprend les conceptions d'Argenti (1976) selon lesquelles les firmes ne déclinent pas toutes de la même manière. A partir d'une étude longitudinale reposant sur des données d'archives recueillies pendant les cinq années précédant la faillite de 49 grandes entreprises dans l'industrie manufacturière et dans les secteurs du commerce de détail et des transports aux Etats-Unis entre 1972 et 1982, D'Aveni identifie trois types de déclin : le « déclin soudain », le « déclin graduel » et le « post-déclin des firmes persistantes »¹¹.

A partir d'une revue de la littérature, Weitzel et Jonsson (1989) proposent un modèle du déclin en cinq phases : 1. La phase d'aveuglement ; 2. La phase d'inaction ; 3. La phase d'action inadaptée ; 4. La phase de crise et 5. La phase de dissolution de l'organisation. Pour ces auteurs, seul le dernier stade est irréversible.

Enfin, Sutton (1987) dégage d'une étude inductive basée sur un échantillon de huit cas de morts organisationnelles, un modèle processus de la mort où l'organisation est perçue par ses membres comme permanente, puis temporaire et enfin défunte. La mort est ici considérée comme un phénomène qui prend du temps et non comme un événement soudain. Les travaux de Sutton ont l'avantage de tenir compte de la perception des acteurs face au déclin et justifient les cinq phases du déclin identifiées par Weitzel et Jonsson, car l'action des membres est liée à la perception ou non d'un danger.

3. Le « comment ? » : mort par fusion-absorption ou mort par liquidation

Cette dimension reflète la manière dont l'organisation meurt. Whetten (1980) indique le manque de consensus dans la littérature sur ce que la mort organisationnelle

¹¹De l'anglais : « lingering ».

représente. En effet, les contributions sur la dimension « comment » de la mort sont peu nombreuses. Whetten (1980) distingue deux types de mort organisationnelle : la mort liée à une transformation lors d'une fusion-absorption, et la mort liée à un échec, lors d'une faillite.

Certains auteurs considèrent les liquidations et les fusions-absorptions comme des morts d'organisation (Delacroix, Solt et Swaminathan 1989, Singh, House et Tucker 1994) car ils définissent la mort comme la cessation de l'existence de l'organisation, en tant qu'entité légale distincte.

D'autres chercheurs ne prennent pas en compte les fusions-absorptions dans leur étude de la mort organisationnelle (Baum et Singh 1994, Barron, West et Hannan 1994, Sutton 1987). A cet égard, Sutton justifie le fait qu'une fusion-absorption n'est pas synonyme de mort en montrant que l'ensemble de ses activités peut alors se poursuivre de manière intacte même si c'est sous un label différent.

Comme le montre Brilman (1978), en ce qui concerne l'organisation malade, il convient de distinguer la mort de la réanimation, du coma prolongé et de la guérison. L'organisation en déclin peut être réanimée momentanément par l'injection de ressources supplémentaires. En outre, certaines organisations survivent artificiellement, dans une sorte de coma prolongé, grâce à des réanimations permanentes (soutien financier de l'État, de sociétés-mères...), à une institutionnalisation de leur existence ou à la pression exercée par les acteurs ayant pour intérêt son maintien en vie quelles que soient ses performances. Il s'agit ici notamment des organisations en post-déclin, « firmes persistantes » de D'Aveni et les « organisations en déclin permanent »¹² de Meyer et Zucker. Enfin, la guérison peut également être envisagée par un redressement de la situation qui rendra l'organisation à nouveau viable et financièrement saine. Cette guérison nécessite une réorganisation et peut prendre un certain temps.

4. Le « quoi ? » : mort du contenant vs mort du contenu organisationnel

Dans une perspective sociologique, une organisation est considérée comme un « construit social ». Il nous paraît alors intéressant de distinguer contenant et contenu de l'organisation. Le contenant organisationnel représente la « coquille juridique » qui permet d'identifier l'entreprise alors que le contenu fait référence aux acteurs qui poursuivent une action organisée à partir des actifs de l'entreprise. Cette distinction entre contenant et contenu de l'organisation nous permet de différencier la mort juridique formelle qui touche le contenant organisationnel, de la mort sociologique effective qui affecte son contenu. En effet, la mort formelle de l'organisation ne coïncide pas obligatoirement avec la mort de l'entité sociologique qui forme l'organisation. Cette entité peut se réorganiser sous la forme d'une nouvelle organisation, avec la totalité ou seulement une partie des membres de l'organisation défunte ; certains membres peuvent avoir quitté l'organisation avant la fin. Comme le mentionne Miles (1980, p 439), des recherches sur l'expérience et les croyances des membres d'organisations formellement défunes permettraient non seulement d'éviter la mort prématurée, mais aussi d'aider les survivants à faire la transition et à mieux

¹²De l'anglais : « permanently failing organizations ».

comprendre le type d'influences qu'ils peuvent avoir sur les organisations qu'ils recréeront ou rejoindront ensuite.

La littérature sur le déclin et la mort des organisations s'est en fait peu intéressée aux relations entre mort juridique et mort sociologique de l'organisation. Les travaux effectués par les économistes et les tenants de l'écologie des populations ne prennent pas en compte cet aspect car ils identifient la mort d'une organisation à sa seule disparition du Registre du commerce et des Sociétés.

Cependant, Krantz (1985), dans une perspective psycho-sociologique, évoque, mais sans la mentionner directement, la détérioration du tissu de relations présent dans l'organisation. D'après sa recherche-action menée sur deux cas de déclin organisationnel, l'auteur montre que les dirigeants font souvent l'objet d'hostilité et d'agressivité. Le sentiment de persécution et de punition engendré par le déclin de l'organisation est souvent projeté dans la personne du dirigeant, ce qui l'isole de ses employés à un moment où la coopération est nécessaire. Par ailleurs, Krantz relève un aspect pervers du déclin : la tendance des groupes à isoler émotionnellement ceux qui perdent leur emploi de ceux qui le gardent, développant ainsi une sorte de « syndrome des survivants ». Ceci est à rapprocher des travaux de Brockner, Davy et Carter (1985) sur le sentiment de culpabilité développé par les survivants de l'organisation suite à un licenciement massif.

Seul Sutton (1987) semble avoir pris en considération la mort du contenu de l'organisation. L'auteur étudie comment les organisations vont vers la mort et se focalise sur la relation entre les organisations mourantes et leurs membres. Il identifie deux tâches liées de « dispersion »¹³ et de « reconnexion »¹⁴ lors de l'annonce de la mort de l'organisation. La « dispersion » consiste en la coupure des liens entre l'organisation, ses membres et ses participants externes (fournisseurs, clients...). Et la « reconnexion » nécessite la création de liens entre les membres de l'organisation et d'autres systèmes sociaux.

- Les zones d'ombre encore présentes dans la littérature

Notre grille d'analyse de la littérature nous a permis de discuter les causes du déclin et de la mort, la question de savoir ce qui décline et meurt, les étapes dans cette évolution de l'organisation et les modalités de la mort.

L'examen de la littérature révèle la prédominance des contributions relatives aux dimensions « pourquoi? » et « quand? ».

Les contributions sur l'étude de ce qui décline et meurt effectivement sont paradoxalement peu nombreuses. La majorité de la littérature fait implicitement référence uniquement à la cessation de l'activité de l'organisation (disparition du Registre du Commerce, extinction juridique) sans se préoccuper de savoir si son contenu est affecté ou non par cette mort formelle. La mort juridique formelle est cependant une « fausse évidence » car au-delà de cette disparition juridique, le contenu de l'organisation, c'est-à-dire son réseau social sous-jacent porteur, peut subsister. Il nous paraît donc important de distinguer la mort juridique de la mort sociologique de l'organisation. A cet égard, les travaux de Sutton (1987) ouvrent la voie vers ce type

¹³De l'anglais : « disbanding ».

¹⁴De l'anglais : « reconnecting ».

d'analyse en introduisant les tâches de « dispersion » et « reconnexion » des liens entre l'organisation, ses membres et ses participants externes face à la mort organisationnelle.

Enfin, la littérature sur le déclin et la mort des organisations est essentiellement constituée d'approches « discriminantes » au détriment des approches « processus ». Or ces approches « discriminantes », basées sur une explication des phénomènes sans tenir compte de l'ordre temporel des variables indépendantes, ne permettent pas de comprendre le phénomène de la mort organisationnelle. C'est pourquoi les approches « processus » comme celles de Sutton (1983, 1984, 1987) et de Krantz (1985), qui tentent de comprendre la mort des organisations et mettent en relief la rupture de certains liens du réseau social de l'organisation en déclin, portent un éclairage nouveau sur de nombreuses dimensions de la mort organisationnelle qui, nous semble-t-il, mérite d'être poursuivi. A cet égard, prendre en compte la multidimensionalité du processus de mort nous semble essentiel pour en saisir toute la complexité.

- La question de recherche qui en découle

Face aux zones d'ombre de la littérature, nous nous proposons d'étudier comment le processus de la mort organisationnelle se déroule. Une telle question implique de chercher à comprendre la relation qui existe entre mort juridique et mort sociologique des organisations. En effet, il nous semble primordial de ne pas éluder la question de la mort du contenu organisationnel. Ainsi, il se pourrait, que la mort juridique n'affecte pas nécessairement le construit social de l'organisation. Il est ainsi possible de concevoir une vie de l'organisation après sa mort formelle sous une autre forme juridique.

En suivant Sutton (1987) nous écartons de notre champ d'étude les fusion-absorptions et notre travail porte sur des morts organisationnelles liées à une liquidation judiciaire. D'un point de vue juridique, la loi du 25.01.85., modifiée par la loi du 10.06.94, régit les procédures collectives (redressement et liquidation judiciaires) dans le cadre du droit français. La clôture du jugement de liquidation judiciaire entraîne l'extinction juridique de l'entreprise. Cette dernière, radiée du Registre du Commerce et des Sociétés, perd alors sa personnalité juridique et son existence propre.

Nous nous proposons d'étudier l'ensemble du processus de la mort organisationnelle. Nous nous intéressons au déclin qui a mené à la mort formelle et également au devenir de l'organisation après la liquidation judiciaire. Afin de répondre à notre questionnement de recherche, nous avons mis en place une méthodologie qualitative, comme nous allons le voir dans la partie suivante.

II. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DU TERRAIN

Nous tenterons, dans un premier temps, de rendre compte de nos choix méthodologiques. Puis, nous décrirons l'architecture de la recherche, en précisant la manière dont nous avons constitué notre échantillon et le mode de recueil et d'analyse des données. Enfin, nous donnerons un aperçu des premiers apports du terrain.

1. Les choix méthodologiques :

Afin de comprendre comment le processus de la mort organisationnelle se déroule, en tentant d'en restituer toute la complexité, nous avons opté pour une méthodologie de type qualitative. Comme le suggèrent Miles et Huberman (1991, p. 22), les analyses qualitatives permettent de rendre compte de la dimension temporelle des phénomènes et de fournir des descriptions et des explications riches des processus. Notre démarche repose sur l'étude de huit cas de morts organisationnelles dans une perspective historique.

Notre approche n'est pas hypothético déductive : nous ne testons pas des hypothèses a priori. La littérature nous sert de « guide » pour aller sur le terrain et y appréhender les concepts pertinents dégagés dans la littérature. En réponse, l'investigation sur le terrain informe sur de nouvelles facettes du processus de la mort, et nécessite un retour à la théorie afin de dépasser certains concepts. Il s'agit d'un aller et retour permanent entre le terrain et les concepts théoriques de la mort organisationnelle.

2. L'architecture de la recherche

A. Constitution de l'échantillon de recherche

Notre méthodologie de recherche vise à comprendre des processus. C'est pourquoi nous avons opté pour la constitution d'un échantillon non aléatoire sélectionné délibérément selon plusieurs critères afin de permettre la compréhension des différentes facettes de la mort organisationnelle.

Notre échantillon de recherche est composé de huit cas d'entreprises juridiquement mortes : elles ont toutes fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire. Ces cas d'entreprises ont été sélectionnés à partir des « Minutes du Tribunal de Commerce de Nanterre ».

Les huit entreprises choisies sont des Petites et Moyennes Entreprises (effectif < 100 salariés). En effet, au-delà de cent salariés, il devient difficile de suivre l'évolution du réseau de relations entre les acteurs de l'organisation après sa mort formelle. Les secteurs d'activités de ces entreprises sont variés : Études et réalisation de logiciel, nettoyage industriel et chauffage, études de sols de construction, fabrication et vente de confection féminine, chaîne de restaurants, édition, vente de moquettes, agence de presse photographique.

Afin de repérer des régularités de processus de mort organisationnelle, plusieurs critères ont permis de choisir les cas de l'échantillon :

- La temporalité de la mort : *mort lente versus mort subite*.
- La cause de la mort : *cause endogène versus cause exogène*.
- L'impact de la mort juridique sur le contenu de l'organisation : *mort versus vie du contenu organisationnel après la liquidation judiciaire*. En effet, au-delà de la mort de

la coquille juridique (contenant), le construit social de l'organisation (son contenu) peut soit disparaître, soit exister sous une autre forme, dans une autre entité juridique.

Ces diverses dimensions de la mort nous permettent de caractériser les huit cas de notre échantillon de la façon suivante :

Cas \ Type de mort	Vie du contenu après LJ	Mort lente	Cause Endogène	Mort du contenu après LJ	Mort subite	Cause Exogène
E1	X	X	X			
E2	X	X				X
E3	X		X		X	
E4	X				X	X
E5		X	X	X		
E6		X		X		X
E7			X	X	X	
E8				X	X	X

L.J. : Liquidation Judiciaire

B. Le recueil des données

a. Une étape préliminaire

Notre travail de recueil des données a commencé par une phase préliminaire à visée exploratoire afin de prendre contact avec le terrain, d'en apprécier les opportunités mais également les contraintes.

Ainsi, un entretien exploratoire (non directif) a été mené auprès de chacun des acteurs suivants : un responsables des « procédures collectives » au Tribunal de Commerce de Nanterre, un administrateur judiciaire, un liquidateur judiciaire et un responsable de la cellule « SOS entreprises en difficultés » de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Nanterre. Ces acteurs sont incontournables dans la procédure de redressement et de liquidation judiciaires. De par leurs professions respectives, ils connaissent bien le milieu des entreprises en difficultés qu'ils côtoient quotidiennement. Ces entretiens nous ont permis de nous familiariser avec le terrain d'étude et de prendre connaissance à la fois de la richesse et de la complexité de la mort organisationnelle. Par ailleurs, nous avons pu suivre un contrôleur de gestion désigné par le Tribunal de Commerce de Nanterre dans son travail et nous avons ainsi rencontré les dirigeants de sept entreprises en redressement judiciaire.

Ce travail préliminaire nous a également permis de repérer des cas de liquidations judiciaires susceptibles de nous intéresser pour notre étude empirique et surtout d'obtenir plus facilement (par les administrateurs et les liquidateurs) les nouvelles coordonnées des dirigeants de ces entreprises juridiquement mortes. En effet, une des difficultés de notre terrain d'étude est d'identifier les acteurs d'entreprises liquidées afin de les rencontrer.

b. L'étape d'enquête

Le recueil des données est réalisé à partir de documents d'archives et d'entretiens.

Les documents recueillis (Bilans et comptes de résultats, Extrait K-bis, Déclaration de Cessation des Paiements, Actes du jugement de redressement judiciaire, Actes du jugement de liquidation judiciaire, Rapport de l'administrateur judiciaire, Rapport du liquidateur judiciaire, Liste des salariés et tous documents internes relatifs à la période de liquidation judiciaire) permettent de constituer une base de données non rétrospectives sur chacun des cas de l'échantillon.

Des entretiens semi-directifs avec les administrateurs et les liquidateurs des entreprises de l'échantillon permettent d'obtenir des informations sur le déroulement de la procédure collective.

Des entretiens ouverts sont menés avec les différents membres internes des entreprises liquidées : anciens dirigeants, représentants des salariés élus pendant la procédure collective, principaux cadres et ouvriers ou employés. Ces entretiens permettent de reconstituer le « vécu » de la mort organisationnelle par les acteurs de l'organisation.

Des entretiens sont également conduits avec les principaux membres externes des entreprises : experts comptables, banquiers et clients principaux. Ils permettent d'obtenir le point de vue de personnes ayant une bonne connaissance de l'entreprise et du processus de sa mort, tout en ayant un certain recul.

Pour l'analyse du terrain, nous construisons des monographies de morts organisationnelles (« autopsies ») à partir du recoupement des différentes données collectées, en reconstituant chronologiquement les événements qui composent le processus de mort organisationnelle. A partir de ces histoires de morts d'entreprises, nous dégagerons des régularités de processus afin de mieux comprendre la mort organisationnelle.

3. Premiers apports du terrain sur les cas E1 et E2

A. Cas E1

Nom de l'entreprise : Sarl E1
Siège social : 92100 Boulogne Billancourt
Activité : nettoyage industriel, chaufferie.
Effectif : 16 salariés (à la liquidation)

Historique de E1 :

04.04.79. : Création de E1
1979-90 : L'activité de E1 se développe essentiellement dans les « chaufferies clé en main »
Début 1990 : Forte baisse de la demande de chaufferie. De plus E1 est victime d'un impayé important (150 000F).
14.02.90. : Ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

04.07.91. : Jugement du plan de redressement par voie de continuation.
1992-95 : E1 a changé de métier en s'orientant vers la climatisation par l'embauche de frigoristes. Mais cette conversion n'a pas été menée à temps.
Les fournisseurs n'accordaient plus de délais de paiement.
Cette période de redressement judiciaire a été très éprouvante pour le dirigeant de l'entreprise qui s'est investi pleinement pour sauvegarder l'activité et les emplois de l'entreprise.
12.12.95. : Le dirigeant déclare la cessation des paiements de l'entreprise.
19.12.95. : Le dirigeant annonce à 2 de ses salariés, l'un frigoriste et l'autre électromécanicien, la mise en liquidation de l'entreprise et les invite à racheter E1.
20.12.95. : Résolution du plan de redressement et ouverture de la procédure de liquidation judiciaire.
1er semestre 1996 : Le tribunal accepte l'offre d'achat par 4 salariés, qui deviennent gérants de « E1 Société Nouvelle », dont le siège social a changé et se trouve désormais à Ponteault Combault (77). L'ancien dirigeant est réembauché et dirige, dans les faits, la société. 11 salariés sur 16 ont été réembauchés par E1 Société Nouvelle.

Les thèmes dominants du cas E1 :

Les thèmes dominants dans le cas E1 sont : la longueur de la période de difficultés avant la liquidation, le stress engendré par ces difficultés et par la liquidation vécues comme un traumatisme par le dirigeant, le secret qui a entouré la liquidation et l'après liquidation vis-à-vis des clients et le maintien du réseau social interne avec le rachat de l'entreprise par 4 de ses salariés et le maintien du dirigeant dans ses anciennes fonctions.

Les premières difficultés sont apparues début 1990 pour E1 avec une forte baisse de la demande. La réorientation des activités dans le cadre du redressement judiciaire ne s'est pas faite à temps pour permettre à l'entreprise de pallier ses difficultés. La liquidation n'a été prononcée qu'en décembre 1995. Le dirigeant a lutté jusqu'au bout pendant ces 6 années pour sauvegarder l'entreprise.

Cette période de difficultés et la nécessité de liquider l'entreprise ont engendré beaucoup de stress pour le dirigeant. Six mois après la liquidation, il est encore très éprouvant pour lui d'évoquer ce sujet. (Il a d'abord hésité avant d'accepter de nous rencontrer ; et à la fin du rendez-vous, il nous a remercié de l'avoir écouté et nous a dit que cela lui avait fait du bien de pouvoir exprimer ce qu'il avait vécu car il a très peu d'occasion de le faire même auprès de ses proches). La liquidation est pour ce dirigeant empreinte d'émotions fortes liées à son attachement à l'entreprise et à ses salariés.

Le cas E1 est aussi marqué par le secret vis-à-vis de l'extérieur (et notamment des clients) qui a entouré la liquidation. En effet, le dirigeant s'est arrangé pour que la liquidation passe inaperçue pour les clients. Le prétexte donné à l'arrêt de l'activité a été le déménagement de E1. Un seul client s'est aperçu de la liquidation et en a fait part à l'entreprise, mais a continué ses relations avec la nouvelle entreprise. Ainsi, tous les liens commerciaux de E1 avec ses clients sont maintenus dans la nouvelle société.

Enfin, le réseau social interne a été maintenu après la liquidation grâce au « rachat » de la société par 4 de ses anciens salariés (choisis par le dirigeant pour leur ancienneté et leur compétences reconnues dans l'entreprise). Deux de ces salariés sont partis à la retraite et les deux autres sont cogérants de la Sarl « E1 Société Nouvelle ». L'ancien dirigeant est rembauché officiellement comme Directeur Commercial. Dans

les faits, ces salariés font confiance à l'ancien dirigeant de E1 pour administrer l'entreprise : le changement de statut formel de l'ancien dirigeant n'a pas d'impact effectif sur ses actions quotidiennes dans l'entreprise. D'après lui, l'ensemble du personnel lui est reconnaissant de ne pas avoir abandonné l'entreprise, malgré toutes les difficultés vécues. De plus, le redémarrage de E1 après la liquidation est marqué par une plus forte motivation du personnel qu'auparavant. Les membres de l'entreprise se sont rendu compte du risque de disparition possible de l'entreprise. La nouvelle société E1 affiche un bénéfice de 425.682 Francs fin 1996, alors qu'une perte de 2.171.823 Francs avait été réalisée avant la liquidation judiciaire (fin 1995).

B. Cas E2 :

Nom de l'entreprise : SA Entreprise 2 (E2)

Siège social : 92310 Sèvres

Activité : Etudes et réalisation de logiciels sur mesure pour l'industrie et la Défense Nationale.

Effectifs : 56 salariés (à la liquidation)

Historique de E2 :

01.07.82. : Création de E2

1982-91 : L'entreprise se développe et prospère. Fin 1991, E2 compte 99 salariés.

1992 : Baisse générale de l'activité de l'entreprise engendrant une perte d'exploitation de 3MF. Perte financière considérable pour E2 (6 MF) sur un gros marché traité avec Thomson.

Restructuration nécessaire de l'entreprise pour s'adapter au marché qui a entraîné le licenciement économique de 8 ingénieurs en juin 92 et le départ du Directeur Général qui avait en charge le marché ci-dessus désigné. (coût de ces licenciements : 2MF)

Juin 1992 : E2 est amenée à recourir à la loi de 1984 relative à la prévention des entreprises en difficulté pour obtenir un accord de moratoire de la part de ses créanciers. Le délai de remboursement accordé par la commission des chefs de service (34 mois) s'est avéré trop court.

19.07.93.: Le dirigeant a donc été amené à régulariser la déclaration de cessation des paiements de la société en vue de la présentation ultérieure d'un plan de redressement par voie de continuation.

22.07.93. : Le tribunal prononce le redressement judiciaire de E2 (Plan de continuation)

19.01.94. : Création d'une filiale à Montigny Le Bretonneux (E2 Ingénierie) afin de réduire le coût de location des locaux de l'entreprise (loyer trois fois moins élevé qu'à Sèvres) : transfert des actifs et du personnel de E2 à E2 Ingénierie. Un quart des salariés ont alors quitté l'entreprise. E2 change son siège social de Sèvres pour Montigny Le Bretonneux.

1er semestre 1994 : Le redressement par voie de continuation démarre bien. Les carnets de commandes sont remplis.

Fin 1994 : Les trois principaux clients (Thomson, Matra et Dassault) menacent de rompre tous les liens commerciaux avec l'entreprise en raison de la situation juridique

de E2. La mise en exécution de cette menace serait fatale pour E2. Le dirigeant avertit donc le Tribunal de Commerce de la situation.

Décembre 1994 : Le dirigeant rencontre, le P.D.G. du groupe G (constitué de 9 sociétés dans le secteur informatique de tailles équivalentes à E2), client de E2, intéressé pour reprendre les actifs de E2.

Janvier-Décembre 94 : 30 salariés sont licenciés.

25.01.95. : Le tribunal prononce la Liquidation judiciaire d'E2 et de sa filiale E2 Ingénierie.

01.02.95 : Le solde de tous comptes de la société est réalisé.

Le P.D.G. du groupe G rachète les actifs d'E2 et devient Président du Conseil d'Administration de la nouvelle société : « E2 Ingénierie, Société nouvelle » dont le siège est désormais à Bezons (95). L'ancien dirigeant est réembauché dans cette nouvelle société.

La majorité du personnel de l'ancienne société a été réembauchée : 48 sur 56.

Les clients principaux (dont Matra, Dassault et Thomson) poursuivent leurs liens commerciaux avec la nouvelle société.

30.04.96. : E2 Ingénierie SA compte 58 salariés.

Thèmes dominants dans le cas E2 :

Les thèmes les plus importants pour comprendre l'histoire de la mort de E2 sont: le rôle d'initiateur du dirigeant de l'entreprise dans les procédures de redressement et de liquidation, la préservation partielle du réseau social interne (en fait, le réseau s'est modifié petit à petit au cours du Redressement Judiciaire : démissions, licenciements) et l'importance de la confiance accordée par les salariés envers le dirigeant, le rôle de la légitimité de l'entreprise dans le maintien des relations avec les clients.

Le redressement judiciaire puis la liquidation ont été vécus, par le dirigeant, comme des actes de gestion face à des difficultés qu'il convenait de manager. La liquidation entraînant la mort formelle de l'entreprise n'a pas été vécue comme une sanction mais comme un moyen pour sortir d'une longue période de difficultés de l'entreprise. Le dirigeant a été l'initiateur au cours de la procédure collective et même après cette procédure puisqu'il a lui même trouvé un repreneur pour donner une « seconde vie » à l'entreprise.

Le réseau social interne a été affecté dès le début des difficultés. En effet, un certain nombre de salariés ont quitté volontairement l'entreprise au début du redressement judiciaire. De plus, certains salariés ont dû être licenciés pour des raisons économiques.

Selon le dirigeant, les salariés qui sont restés jusqu'à la liquidation et après la liquidation dans la nouvelle société, sont ceux qui avaient le plus confiance en lui et en l'entreprise. Cette notion de confiance semble très importante pour comprendre que des personnes ayant vécu des difficultés ensemble dans l'entreprise soient prêtes à repartir ensemble dans une nouvelle entreprise. Notons ici que le dirigeant de la société liquidée exerce toujours, dans les faits, les fonctions de direction de la nouvelle société même s'il n'a plus le statut de dirigeant de droit.

Cet historique révèle que le tissu de relations construit avec les clients est susceptible de se déchirer lorsque que les clients ne perçoivent plus la légitimité de l'entreprise et des relations. Ainsi, la menace des 3 principaux clients de E2 de rompre toutes les relations commerciales avec l'entreprise en raison de son redressement

judiciaire, puis leur prise de position favorable quant à la reprise de l'entreprise par le groupe G et le renouvellement immédiat et le renforcement des liens commerciaux avec la nouvelle société après la liquidation, montrent l'importance de la légitimité accordée à l'entreprise par ses clients. Cette exigence de légitimité de l'entreprise pour entretenir avec elle des liens commerciaux peut, en partie, être liée à la spécificité du métier de E2 et à la dépendance de la société envers un nombre restreint de gros clients.

Enfin, le réseau interne de E2 est partiellement préservé après la liquidation et vient s'intégrer dans un autre réseau, celui du groupe G.

C. Synthèse des premiers apports du terrain

Tout d'abord, l'étude empirique montre l'intérêt d'étudier le processus de la mort organisationnelle. Mieux comprendre la mort pourra, dans une étape ultérieure, apporter une aide potentielle aux entreprises en difficulté. Par ailleurs, le terrain d'étude incite à s'interroger sur l'efficacité de la procédure collective, en particulier du redressement et de la liquidation judiciaires, face aux problèmes rencontrés par les entreprises. A cet égard, s'il est vrai que près de 95 % des entreprises en redressement judiciaire font finalement l'objet d'une liquidation, ceci ne signifie pas forcément que la procédure collective soit totalement inefficace. En effet, dans les cas E1 et E2, les anciens dirigeants ont su tirer des leçons du redressement judiciaire, notamment en termes d'assainissement de la gestion, ce qui leur a permis de redémarrer dans une nouvelle entreprise sur des bases financières plus saines après la liquidation judiciaire.

Par ailleurs, dans les cas E1 et E2 si le cadre formel de l'organisation explose lors de la liquidation judiciaire, les interactions entre les acteurs continuent d'exister et contribuent à organiser un nouveau cadre formel pour poursuivre leurs actions et interactions.

Enfin, les cas E1 et E2 révèlent une certaine simultanéité des forces de développement et de déclin dans l'organisation. Il semblerait, dans ces deux cas, qu'il n'y ait pas un temps pour la vie et un temps pour la mort, mais plutôt des forces de vie et des forces de mort en permanence et de façon simultanée.

CONCLUSION

L'étude empirique révèle la richesse de la multidimensionnalité de la mort organisationnelle. La mort de l'organisation n'est pas un simple événement qui met fin à la vie de l'organisation, mais bien un processus qui se déroule dans le temps plus ou moins lentement. Elle a des conséquences non négligeables sur les personnes qui l'ont vécu et sur leur perception des organisations.

De plus, il est particulièrement intéressant de noter que des organisations juridiquement mortes peuvent continuer d'exister sous une forme différente, après leur liquidation judiciaire.

Il semble, par conséquent, que les organisations ne meurent jamais de façon simple.

BIBLIOGRAPHIE

- Adizès I, « Organizational Passages : Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations », *Organizational Dynamics*, 1979, n° 9, pp 3-25.
- Aldrich H.E, Marsden P.V, « Environments and Organizations », 1988, in *Handbook of Sociology*, Newbury Park, Calif : Sage, pp 361-92.
- Argenti J, « Corporate Collapse », Mc Graw Hill, 1976.
- Banaszak-Holl J., « Incorporating Organizational Growth into Models of Organizational Dynamics : Manhattan Banks, 1791-1980 », Ph.D. dissertation. Cornell University, Department of Sociology, 1991.
- Barnett, W.P., Carroll G.R., « Competition and Mutualism among Early Telephone Companies. », *Administrative Science Quarterly*, 1987, n° 32, pp 400-21.
- Barron D.N, West E, Hannan M.T, « A Time to Grow and a Time to Die : Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990 », *American Journal of Sociology*, vol 100, n°2, 1994, pp 381-421.
- Baum J.A.C, Singh J.V, « Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality », *American Journal of Sociology*, vol 100, n°2, 1994, pp 346-380.
- Baum J.A.C., Mezas S.J., « Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990 », *Administrative Science Quarterly*, 1992, vol 37, pp 580-604.
- Brilman J, « Le Redressement des Entreprises en Difficulté », Editions Hommes et Techniques, 1978.
- Brockner J., Davy J., Carter C., « Layoffs, Self-Esteem, and Survivor Guilt : Motivational, Affective, and Attitudinal Consequences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.36, 1985.
- Cameron K.S, Kim M.U, Whetten D.A, « Organizational Effects of Decline and Turbulence », *Administrative Science Quarterly*, 1987, vol 32, pp 222-240.
- Cameron K.S., Sutton R.I., Whetten D.A., « Readings in Organizational Decline : Frameworks, Research and Prescriptions », Ballinger Publishing Company, 1988.
- Cantillon R., « Essai sur la nature du Commerce en Général. », Quissac, Dusserre-Telmon, 1994 (Première édition 1755).
- Carroll G.R, « Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1984, vol 29, pp 93-113.
- D'Aveni R.A, « The Aftermath of Organizational Decline : a Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms », *Academy of Management Journal*, 1989, vol 32, n° 3, pp 577-605.
- Delacroix J, Solt M.E, Swaminathan A, « Density Dependence vs. Population Dynamics : an Ecological Study of Failings in the California Wine Industry », *American Sociological Review*, 1989, vol 54, pp 245-262.

- Delacroix J., Swaminathan A., « Cosmetic, Speculative and Adaptative Organizational Change in the Wine Industry : A Longitudinal Study », *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol 36, pp 631-661.
- Downs A, « The Life-cycle of Bureaus », in *Inside Bureaucracy*, A. Downs (ed.), San Francisco : Little, Brown, 1967, pp 296-309.
- Freeman J, Carroll G.R, Hannan M.T, « The Liability of Newness : Age Dependence in Organizational Death Rates », *American Sociological Review*, 1983, vol 48, pp 692-710.
- Goffman E., « Stigma : Notes on the Management of Spoiled Identity. », Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1963.
- Greenhalgh L, « Organizational Decline », 1983, in *Research in the Sociology of Organizations*, vol 2, edited by S.B. Bacharach, Greenwich, JAI Press, pp 231-76.
- Greenhalgh L, Rosenblatt Z, « Job Insecurity : Toward Conceptual Clarity », *Academy of Management Review*, 1984, vol 9.
- Greiner L.E., « Evolution and Revolution as Organizations Grow. », *Harvard Business Review* , 1972, vol. 50, n°4, pp 37-46.
- Hannan M.T., « Competitive and Institutional Processes in Organizational Ecology », pp 388-402, in « *Sociological Theories in Progress : New Formulations* », vol 3, édité par Berger J. , Zelditch M., Andersen B., Newbury Park, Californie : Sage Publications, 1989.
- Hannan M.T, Freeman J, « The Population Ecology of Organisations », *American Journal of Sociology*, 1977, vol 82, n° 5, pp 929-964.
- Hannan M.T., Freeman J., « Density Dependence in the Growth of Organizational Populations », pp 7-31, in « *Ecological Models of Organizations* », édité par Carroll G.R., Cambridge, MA : Ballinger, 1988.
- Hannan M.T., Freeman J., « Organizational Ecology », Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1989.
- Haveman H.A, « Ghosts of Managers Past : Managerial Succession and Organizational Mortality », *American Management Journal*, 1993, vol 36, n° 4, pp 864-881.
- Hawley A., « Human Ecology », pp 328-37, in « *International Encyclopedia of the Social Sciences* », édité par Sills D.L., New York : Macmillan, 1968.
- Katz D., Kahn R.L., « *Social Psychology of Organizations* », (2nd ed.), New York : John Wiley and Sons, 1978.
- Kimberly J, Miles R, « *The Organizational Life Cycle* », 1980, San Francisco : Jossey-Bass.
- Krantz J., « Group Process under conditions of Organizational Decline », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1985, vol 21, n° 1, pp 1-17.
- Lyden F.J., « Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations. », *Administrative science Quarterly*, 1975, vol 20, pp 59-70.
- Marshall A., « *Principes d'économie politique* », Paris, 1971 (Première édition : 1890).
- Martinet A.C., « *Epistémologies et Sciences de Gestion* », *Economica*, 1990.

- Meyer M.W, Zucker L.G, « Permanently Failing Organizations », Newbury Park, Sage publications, 1989.
- Miles M.B., Huberman M.A., « Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes », Collection Pédagogies en développement, Méthodologie de la recherche, De boeck Université, 1991. Traduction française de « Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods », Sage Publications, 1984.
- Mill J.S, « Principles of Political Economy », 1848, trad Dussard H, Paris 1878.
- Miller D, « The Icarus Paradox », 1990, Harper Business. Traduction française : « Le paradoxe d'Icare, 1993, Paris, Editions ESKA.
- Miller D., Friesen P.H, « Successful and Unsuccessful Phases of Corporate Life Cycle », Organizational Studies, 1983, vol 4, pp 339-356.
- Mohr L., « Explaining Organizational Behavior », 1982, San Francisco : Jossey Bass.
- Nyström P.C., Starbuck W.H., « To Avoid Organizational Crisis, Unlearn », Organizational Dynamics, 1984, 12 (4), pp 53-65.
- Quinn R.E, Cameron K, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : some Preliminary Evidence », Management Science, 1983, vol 29, n° 1, pp 33-51.
- Say J.B., « Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses. », Déterville-Paris, 1803.
- Schumpeter J.A, « Theorie des Wirtschaftlichen Entwicklung », 1912, Trad : « L'Evolution économique », Anstett J.J, Paris 1935.
- Singh J.V, House R.J, Tucker D.J, « Organizational Change and Organizational Mortality », Administrative Science Quarterly, 1986, vol 31, pp 542-569.
- Singh J.V, Lumsden C.J, « Theory and Research in Organizational Ecology », Annual Review of Sociology, 1990, vol 16, pp 161-95.
- Smith A., « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », Paris, Gallimard, 1976 (Première édition : 1776).
- Starbuck W.H., Hedberg B.L.T., « Saving an Organization from a Stagnating Environment », in « Strategy + Structure = Performance », H. Thorelli Ed., Bloomington : Indiana University Press, 1977.
- Starbuck W.H, Greve A, Hedberg B.L.T, « Responding to Crisis », Journal of Business Administration, 1978, vol 9, pp 111-37.
- Stinchcombe A.L., « Social Structure and Organizations. », pp 142-93 in « Handbook of Organizations », edited by J.G. March , Chicago : Rand McNally, 1965.
- Sutton R.I, « Managing Organizational Death », Human Ressource Management, vol 22, n°4, 1983.
- Sutton R.I, « Organizational Death », Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, 1984.
- Sutton R.I, « The Process of Organizational Death : Disbanding and Reconnecting », Administrative Science Quarterly, 1987, vol 32, pp 542-569.
- Sutton R.I, Callahan A.L, « The Stigma of Bankruptcy : Spoiled Organizational Image and its Management », Academy of Management Journal, 1987, vol 34, pp 405-436.

- Torbert W.R., « Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organizational Development, *Interpers. Dev.*, vol 5, pp 1-25.
- Tornedon R.J., Boddewyn J.J., « Foreign Divestments : Too Many Mistakes. », *Columbia Journal of World Business*, 1974, vol 9, pp 87-94.
- Weitzel W, Jonsson E, « Decline in Organizations : A Literature Integration and Extension », *Administrative Science Quarterly*, 1989, vol 34, pp 91-109.
- Whetten D.A., « Sources, Responses and Effects of Organizational Decline », in « The Organizational Life Cycle », ed. J. Kimberly, R. Miles, pp. 342-74, San Francisco : Jossey-Bass, 1980.
- Whetten D.A, « Organizational Growth and Decline Processes », *Annual Review of Sociology*, vol 13, 1987.