

## **Contribution à l'identification des causes de défaillance des entreprises**

### **Contribution to the identification of the causes of business failure**

**MANIANI Abdelhadi**

Enseignant chercheur

Université Hassan II de Casablanca-FSJES-Casablanca  
Management, Systèmes Financiers et Gestion des Risques

**maniani1@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 04/04/2022

**Date d'acceptation :** 07/05/2022

**Pour citer cet article :**

MANIANI. A (2022) « Contribution à l'identification des causes de défaillance des entreprises », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 819 - 837

## Résumé

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les véritables causes de défaillance des entreprises au Maroc. Sa rédaction s'appuie sur les résultats d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 89 entreprises défaillantes des régions de Meknès, Casablanca et Marrakech. Il ressort des résultats obtenus que les causes de défaillance sont multiples, cumulatives et interconnectées. Par ailleurs, ces causes peuvent avoir un caractère structurel, conjoncturel, exogène ou interne aux entreprises. Toutefois, les difficultés financières constituent toujours l'origine immédiate de la défaillance, puisque, aux termes de la loi, une procédure de traitement des difficultés doit être ouverte à partir du moment où l'entreprise n'est pas en mesure d'honorer à l'échéance ses dettes exigibles.

**Mots clés :** Difficultés d'entreprise ; défaillance ; loi sur les entreprises en difficulté ; Cessation des paiements ; causes de défaillance.

## Abstract

The aim of this article is to highlight the real causes of business failure in Morocco. Its writing is based on the results of a survey carried out among a sample of 89 failing companies in the regions of Meknes, Casablanca, and Marrakech. The results obtained show that the causes of failure are multiple, cumulative, and interconnected. Moreover, these causes can be structural, cyclical, exogenous or internal to the companies. However, financial difficulties are always the immediate cause of the failure, since, under the terms of the law, a procedure for dealing with difficulties must be opened from the moment the company is unable to honor due date of its payable debts.

**Keywords:** Business difficulties; failure; law on companies in difficulty; Cessation of payments; causes of failure.



## Introduction

Une entreprise est en situation de défaillance à partir du moment où une procédure judiciaire est ouverte à son encontre. Une telle procédure doit être déclenchée dès que l'entreprise est en état de cessation des paiements et qu'elle n'est plus en « mesure de payer à l'échéance ses dettes exigibles » (C. com., art. 560). L'entreprise est alors tenue de déposer son bilan au greffe du tribunal de commerce.

Néanmoins, il convient de distinguer la défaillance de la cessation d'activité. Cette dernière situation peut se produire sans qu'il y ait une procédure judiciaire. En effet, l'entreprise peut disparaître juridiquement sans déposer son bilan. Par ailleurs, la défaillance n'entraîne pas nécessairement une cessation d'activité ; certaines entreprises parviennent à poursuivre leur activité à l'issue du redressement judiciaire par le biais de la continuation ou de la cession. La liquidation est cependant l'issue de la procédure dans près de 80 % des cas.

Au vu des conséquences souvent dramatiques des défaillances d'entreprises, il semble que l'intérêt économique et social de l'étude de ce phénomène n'est pas à démontrer. En effet, partout dans le monde, les chiffres publiés en la matière sont alarmants. Ainsi, au Maroc, 6612 défaillances ont été enregistrées en 2020 et on prévoit plus 11 000 défaillances en 2021, soit une hausse de 65%<sup>1</sup>. En France, le nombre de pertes d'emplois concernés par les 32 184 faillites d'entreprises enregistrées en 2020 s'élève à 96000<sup>2</sup>. A l'échelle mondiale, le nombre de défaillances dans le monde devrait bondir de 31 % entre 2019 et 2021 (+65 % aux Etats-Unis, + 24 % en Chine, +11 % en Inde, + 11 % en Allemagne, + 36 % au Royaume-Uni, + 28 % en Italie, + 32 % aux Pays-Bas et + 21 % en France)<sup>3</sup>. Dans les autres pays, la situation n'est pas moins grave.

Outre la remontée actuelle du nombre de faillites et ses conséquences sociales, d'autres éléments justifient l'intérêt de notre étude. En effet, l'extrême vulnérabilité des entreprises dans un contexte économique en pleine mutation, l'incertitude et la volatilité de l'environnement général, la faiblesse de la croissance économique et l'impact psychologique de l'échec sont autant de facteurs qui justifient la nécessité d'une démarche d'investigation.

L'objectif de cet article est de mettre en lumière les causes de défaillance des entreprises. Sa rédaction s'appuie sur la recherche d'un éclairage croisé issu de deux approches : une

<sup>1</sup> <https://medias24.com/2021/02/02/defaillances-des-entreprises-le-paradoxe-2020/> ; consulté le 26/12/2021.

<sup>2</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/point-de-vue/defaillances-dentreprises> ; consulté le 26/12/2021.

<sup>3</sup> <https://www.lemoci.com/monde-hausse-des-risques-de-defaillance-selon-euler-hermes/> ; consulté le 26/12/2021.

approche exploratrice basée sur une enquête qui rend compte de la réalité de la défaillance au Maroc et une approche analytique qui permet de cerner les enjeux du phénomène.

Bien que ce travail ne soit pas fondamentalement concerné par les aspects juridiques de la question, nous estimons utile de rappeler dans un premier point le cadre réglementaire de la défaillance<sup>4</sup>. Nous présenterons dans un deuxième point les résultats de notre enquête.

## **1. Cadre réglementaire**

La défaillance, parfois désignée sous le terme général de faillite, suit un déroulement juridique qui fait l'objet de deux grandes étapes. Dans un premier temps, les mécanismes de traitement extrajudiciaire des difficultés doivent permettre d'éviter la cessation des paiements (principal critère de défaillance) en anticipant ces difficultés, ou en favorisant leur résolution dans le cadre d'un règlement amiable. Dans un deuxième temps, si ces mécanismes ne permettent pas d'éviter la défaillance, une procédure de traitement judiciaire est ouverte. Cette procédure vise soit le redressement de l'entreprise si sa situation n'est pas irrémédiablement compromise, soit sa liquidation dans le cas contraire.

### **1.1. Le traitement extrajudiciaire des difficultés**

Le traitement extrajudiciaire suppose que l'entreprise n'est pas encore en cessation des paiements. Il constitue une véritable assistance aux entreprises afin d'accroître leur réactivité face à l'évolution de leur environnement et d'éviter les conflits avec les partenaires lorsque les difficultés surviennent, ce qui nuirait en définitive à l'intérêt collectif (Guyon, 2001). Le dispositif actuel de traitement des difficultés de l'entreprise conduit à distinguer deux types de mesures d'ordre extrajudiciaire : les procédures de prévention et la procédure de règlement amiable.

Les procédures de prévention sont destinées à attirer l'attention des dirigeants et autres organes sociaux sur la situation préoccupante de l'entreprise, et les inciter à prendre de réelles mesures de redressement. Pour atteindre ces objectifs, le législateur a mis en place un dispositif légal à deux niveaux (Bennis Bencheikroun, 2002). L'article 545 (al. 1) du code de commerce stipule à cet égard que « l'entreprise est tenue de procéder par elle-même à travers

---

<sup>4</sup> A noter que le cadre réglementaire de la défaillance au Maroc a été révisé en 2018 afin d'apporter plus d'importance à l'approche préventive et à l'accompagnement des entreprises en difficulté. Cet article ne tient pas compte de cette révision puisque l'enquête a été réalisée avant 2018. A noter également que ce travail a fait l'objet d'une communication dans la 2<sup>ème</sup> édition du colloque national sur le Risk Management, FSJES-Ain Sebaa, le 12/05/2016.

la prévention interne des difficultés, au redressement permettant la continuité de l'exploitation. A défaut, le président du tribunal intervient à travers la prévention externe ».

La procédure de règlement amiable a pour objet de favoriser le redressement des l'entreprises en situation difficile grâce à l'intervention d'un conciliateur désigné par le président du tribunal de commerce, et ayant pour mission de favoriser le fonctionnement de l'entreprise et de rechercher de manière rapide et confidentielle la conclusion d'un accord avec les créanciers (Jeantin et Le Cannu, 2003).

## **1.2. Le traitement judiciaire de la défaillance**

Lorsque malgré les techniques amiables de prévention mises à sa disposition, l'entreprise n'a pu éviter la cessation des paiements, une procédure de redressement et de liquidation judiciaires est ouverte par un jugement du tribunal de commerce. Cette procédure est scindée en deux phases : une phase courte et préparatoire d'observation pendant laquelle l'entreprise poursuit son activité dans des conditions avantageuses, grâce aux dispositions protectrices de la loi sur les entreprises en difficultés. Cette phase, qui doit permettre d'apprécier les possibilités et les perspectives de redressement de l'entreprise, se termine par un jugement décidant du sort de celle-ci : redressement (par continuation ou par cession) ou liquidation. Le jugement fixant le sort de l'entreprise constitue évidemment le début d'une phase plus complexe de traitement définitif.

### **1.2.1. L'ouverture de la procédure de redressement et de liquidation judiciaires**

La procédure de redressement et de liquidation judiciaires (ou procédure collective) a un domaine d'application bien délimité. D'une part, elle ne s'applique pas à tous les débiteurs. D'autre part, elle suppose que l'entreprise soit en état de cessation des paiements (Penhoat, 1999). C'est ce qui ressort de l'article 560 du code de commerce qui prévoit que « les procédures de traitement des difficultés de l'entreprise sont applicables à tout commerçant, à tout artisan et à toute société commerciale, qui n'est pas en mesure de payer à l'échéance ses dettes exigibles... ».

L'ouverture de la procédure doit être demandée par le chef de l'entreprise lui-même dans les 15 jours qui suivent la cessation des paiements. A défaut, le tribunal de commerce prononce à son égard la déchéance commerciale (C. com., art. 714, al. 4). Mais la procédure peut également être ouverte à la demande d'un créancier quelle que soit la nature de sa créance (civile ou commerciale), son caractère (chirographaire ou privilégié) et son montant. La même

qualité pour agir est reconnue au tribunal qui peut se saisir d'office ou sur requête du ministère public (C. com., art. 563).

Après s'être entouré des informations nécessaires pour être à même de décider en toute connaissance de cause, le tribunal rend un jugement soit de liquidation judiciaire immédiate, si la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise, soit de redressement judiciaire assorti d'une période d'observation dans le cas contraire. En toute hypothèse, la décision du tribunal doit intervenir au plus tard dans les 15 jours de sa saisie.

En même temps qu'il ouvre la procédure collective, le jugement va fixer la date de cessation des paiements, c'est-à-dire déterminer rétrospectivement à partir de quel moment le débiteur a été effectivement dans l'incapacité de faire face à ses dettes exigibles. Si aucune date n'a été fixée, la cessation des paiements est réputée intervenue au jour du jugement d'ouverture. Mais en toute hypothèse, le tribunal peut, après l'avoir fixée, la reporter une ou plusieurs fois sans qu'elle puisse être antérieure de plus de 18 mois à la date du jugement qui la constate.

En fixant la date de cessation des paiements, le jugement d'ouverture fait également apparaître la période dite suspecte qui s'étend entre cette date et lui-même. Pendant cette période, le débiteur risque de favoriser certains créanciers ou encore de dissimuler ses biens. Dès lors, le législateur a prévu différents cas de nullités destinés à faire tomber les actes critiquables du débiteur.

Le jugement d'ouverture implique également la mise en place des organes de la procédure. Il s'agit du juge-commissaire et du syndic qui sont désignés par le tribunal et des contrôleurs qui sont nommés ultérieurement par le juge-commissaire.

### **1.2.2. La période d'observation**

La période d'observation est l'occasion d'analyser les difficultés ayant conduit l'entreprise à la cessation des paiements ainsi que les possibilités de redressement dans le cadre d'un plan de continuation ou de cession. Au cours de cette période, le syndic commence par dresser dans un rapport le bilan financier, économique et social de l'entreprise (a). Puis il propose au tribunal soit la liquidation, soit un projet de plan de redressement (b). Le tribunal statue sur ces propositions par un jugement décidant du sort de l'entreprise (c) et mettant ainsi fin à la période d'observation.

### **1.2.2.1. Le bilan financier, économique et social**

Le bilan est dressé par le syndic avec le concours du chef d'entreprise et l'assistance éventuelle d'un ou plusieurs experts en diagnostic. Il précise les causes, l'ampleur et la nature des difficultés ayant engendré la cessation des paiements. Pour établir ce bilan en toute connaissance de cause, le syndic peut, nonobstant le secret professionnel, « obtenir communication par les commissaires aux comptes, par les administrations et organismes publics ou par toute autre personne des renseignements de nature à lui donner une exacte information sur la situation économique et financière de l'entreprise » (C. com., art.581, al. 1).

C'est sur la base du bilan que s'élabore le projet de plan de redressement.

### **1.2.2.2. Le projet de plan de redressement**

Ce projet n'est pas obligatoire. Si le syndic estime, au vu du bilan financier, économique et social, que l'entreprise n'offre aucune perspective de redressement, il doit proposer la liquidation judiciaire. Dans le cas contraire, il établit un projet de plan de redressement qui va notamment :

- définir les modalités de règlement du passif et les garanties éventuelles souscrites par toute personne pour en assurer l'exécution ;
- faire état des offres de rachat qui ont été faites par des tiers ;
- prévoir d'éventuelles modifications du capital ;
- préciser les délais qui pourront être imposés aux créanciers et les remises de dettes que ceux-ci accepteraient de consentir ;
- évaluer les perspectives de redressement en fonction de l'état du marché, des modalités d'activités et des sources de financement disponibles ;
- exposer et expliquer les perspectives d'emploi et les conditions sociales envisagées pour la poursuite d'activité ;
- indiquer les projets de licenciement pour motifs économiques.

Tous ces éléments permettent de préparer le jugement qui décidera du sort de l'entreprise.

### **1.2.2.3. Le jugement décidant du sort de l'entreprise**

Après avoir entendu le chef de l'entreprise, les contrôleurs et les délégués du personnel, le tribunal statue au vu du rapport du syndic et arrête un plan de redressement ou prononce la liquidation.

#### **- Le plan de redressement**

Il s'agit d'un acte complexe organisant le redressement de l'entreprise. Son objectif est de sauvegarder l'activité, de maintenir l'emploi et d'apurer le passif. Le plan peut organiser soit la continuation, soit la cession totale ou partielle de l'entreprise. Toutefois, le choix n'est pas toujours facile car plusieurs paramètres sont en jeu : qualité des dirigeants et sérieux de leur plan de redressement, qualité des repreneurs et sérieux de leurs offres, volume des licenciements projetés, etc (Mestre J, Pancrazi M-E, 2003).

Quoi qu'il en soit, le plan de redressement doit mettre l'accent sur l'ensemble des engagements souscrits par les divers intéressés (débitéur, créanciers, repreneur et tiers). Et pour lever toute ambiguïté, le législateur prévoit que les personnes qui exécuteront le plan « ne peuvent se voir imposer d'autres charges autres que les engagements qu'elles ont souscrits au cours de sa préparation » (C. com., art. 591).

#### **- La liquidation judiciaire**

Le tribunal prononce la liquidation soit dès l'origine, soit dès qu'il lui apparaît, au cours même de la phase d'observation ou à son terme, que ni la continuation, ni la cession de l'entreprise ne seront possibles. Cependant, si l'intérêt général ou celui des créanciers l'exige, le tribunal peut soit d'office soit à la demande du syndic ou du procureur du Roi, autoriser le maintien de l'activité de l'entreprise en liquidation pour une période qu'il fixe (C. com., art. 620, al. 1). L'objectif est d'achever un contrat en cours ou d'épuiser les stocks.

### **1.3. La phase définitive**

Cette phase s'ouvre par un jugement qui fixe le sort de l'entreprise (continuation, cession ou liquidation) et arrête en conséquence les modalités de paiement des créanciers. Ce jugement se prononce également, en cas de nécessité, sur les sanctions à l'encontre des dirigeants fautifs.

Normalement, le jugement rendu intervient à l'issue de la période d'observation, et est donc distinct du jugement d'ouverture. Toutefois, la liquidation judiciaire peut être ordonnée immédiatement si la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise (cf. supra).

Après cette présentation très générale du cadre réglementaire de la défaillance, nous allons à présent essayer de mettre en lumière ses différentes causes.

## **2. Analyse des causes de défaillance des entreprises**

L'objectif de cette partie est de faire ressortir les véritables causes de défaillance des entreprises marocaines. Sa rédaction s'appuie sur les résultats d'une enquête réalisée par nos soins auprès d'un échantillon d'entreprises en cessation de paiement.

Nous présenterons dans un premier temps la démarche méthodologique et les objectifs de l'enquête. Les principaux résultats obtenus seront abordés dans un deuxième temps.

### **2.1. Démarche méthodologique et objectifs de l'enquête**

L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 89 entreprises défaillantes des régions de Meknès, Casablanca et Marrakech. Les entreprises ont été choisies de telle sorte à avoir un échantillon représentatif couvrant la plupart des secteurs de l'économie marocaine. Les informations nécessaires à l'analyse proviennent des dossiers des procédures collectives traités par les trois tribunaux de commerce concernés. Ces dossiers ont été dépouillés à l'aide d'une grille d'analyse conçue sur la base des résultats de nombreuses enquêtes similaires effectuées en France<sup>5</sup>, mais compte tenu des spécificités de l'entreprise marocaine. En ce qui concerne enfin le traitement des résultats l'enquête, il a été fait à l'aide du logiciel Sphinx.

Les principaux objectifs de l'enquête sont les suivants :

- connaître le sort des entreprises qui demandent l'ouverture d'une procédure de traitement de la défaillance auprès des différents tribunaux de commerce ;
- identifier les causes profondes de leur défaillance.

### **2.2. Présentation et description des résultats**

Avant d'analyser les causes de cessation de paiement, nous allons faire le point sur le sort des défaillances d'entreprises.

#### **2.2.1. Sort des défaillances**

Il est utile de rappeler que sont considérées défaillantes les entreprises qui ont déposé leur bilan auprès du tribunal de commerce, c'est-à-dire qui sont en état de cessation des paiements. Dans 36.2 % des cas, la cessation des paiements est suivie d'une liquidation judiciaire

---

<sup>5</sup> Il s'agit en particulier de trois enquêtes réalisées par la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat (CNME) en 1978, le Crédit d'Équipement des PME (CEPME) en 1986 et l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) en 1995 (Blazy R., Combier J. (1997) ; (Blazy R. (2000)).

immédiate, le tribunal estimant que l'entreprise ne pourra en aucun cas retrouver une situation économique et financière viable, et l'entreprise cesse son activité et disparaît. Mais dans 63.8 % des cas, le tribunal estime que la situation de l'entreprise n'est pas irrémédiablement compromise et opte pour le redressement judiciaire.

Au total, on estime que 78.45 % des entreprises qui demandent l'ouverture d'une procédure de traitement des difficultés sont finalement liquidées. La proportion des entités sauvées n'est donc que de 21.55 % (soit 20.92 % pour les continuations et 0.63 % pour les cessions). Par conséquent, le souhait du législateur d'assurer le sauvetage et le redressement de l'entreprise est en pratique rarement réalisé.

### 2.2.2. Causes de défaillance

Les causes de la défaillance sont multiples, cumulatives et interconnectées. Elles peuvent avoir un caractère structurel, conjoncturel, exogène ou interne aux entreprises. Notre enquête a identifié plus de quarante facteurs pouvant conduire à la dégradation de la situation financière de l'entreprise et finalement à sa défaillance. Ces facteurs peuvent être regroupés en sept catégories.

#### 2.2.2.1. L'impact de l'environnement macro-économique

Les facteurs macro-économiques constituent une source de défaillance pour 79.8 % des entreprises de l'échantillon. Le tableau 1 met en évidence les principaux facteurs qui ont été identifiés.

**Tableau 1 : Les facteurs macro-économiques de défaillance**

Libellés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	18	20.2%
Diminution de la demande adressée au secteur	16	18.0%
Hausse de la concurrence	45	50.6%
Hausse des prix des approvisionnements (MP...)	5	5.6%
Evolution défavorable du taux de change	3	3.4%
Politique publique moins favorable au secteur (fiscalité...)	1	1.1%
Taux d'intérêt trop importants	37	41.6%
Cas de force majeure (catastrophe naturelle, guerres...)	6	6.7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>89</b>	

**Source :** Résultats de l'enquête

*N.B. : le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (7 au maximum)  
les fréquences sont calculées par rapport au nombre d'observations*

On remarque alors que 50.6 % des entreprises enquêtées souffrent d'une hausse de la concurrence (nationale et internationale). Ce pourcentage relativement élevé n'a qu'une seule signification : les entreprises défaillantes sont incapables d'offrir au marché des produits avec

un rapport qualité/prix au moins égal à celui de la concurrence. Le niveau trop important des taux d'intérêt est également un facteur de défaillance pour 41.6 % des entreprises. Celles-ci souffrent énormément du poids excessif des frais financiers qui influent sur leur résultat et portent atteinte à leur compétitivité. En ce qui concerne la diminution de la demande adressée au secteur qui joue dans 18 % des défaillances, elle affecte généralement les entreprises ayant une activité liée au tourisme (hôtels, restaurants, transport touristique...) et qui se sont trouvées pendant certaines périodes face à une demande faible pour des raisons qui leur échappent (mauvaise conjoncture économique, actes terroristes...). En revanche, les cas de force majeure (catastrophes naturelles...) et la hausse des prix des approvisionnements ne sont identifiés comme des facteurs de défaillance que dans respectivement 6.7 % et 5.6 % des cas. Pour ce qui est des autres facteurs (l'évolution du taux de change et la politique publique), leur impact est moins important.

#### 2.2.2.2. Le poids des contraintes financières

Des difficultés financières sont toujours à l'origine immédiate de la défaillance, puisque l'ouverture d'une procédure collective doit être déclenchée lorsque l'entreprise n'est pas en mesure d'honorer à l'échéance ses dettes exigibles.

Comme le montre le tableau 2, les difficultés d'ordre financier rencontrées par 79.8 % des entreprises défaillantes ont principalement pour origine le recours excessif à l'endettement (taux d'apparition de 68.5 %), l'importance des taux d'intérêt (38.2 %) et le déficit de ressources propres (29.2 %). Le défaut de paiement des clients (14.6 %) et le refus de prêt à l'entreprise (9 %) ont également un impact non négligeable. Par contre, le raccourcissement des délais fournisseurs et les problèmes de change sont des causes moins fréquentes.

**Tableau 2 : Les causes financières de défaillance**

Libellés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	18	20.2%
Recours excessif à l'endettement	61	68.5%
Taux d'intérêt trop élevés pour l'entreprise	34	38.2%
Refus de prêt à l'entreprise	8	9.0%
Déficit de ressources propres	26	29.2%
Allongement des délais clients	1	1.1%
Défaut de paiement des clients	13	14.6%
Raccourcissement des délais fournisseurs	3	3.4%
Arrêt de subventions à l'entreprise	0	0.0%
Arrêt du soutien par la société mère	0	0.0%
Problèmes de change	3	3.4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>89</b>	

Source : Résultats de l'enquête

*N.B. : le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (10 au maximum)  
les fréquences sont calculées par rapport au nombre d'observations*

En général, les difficultés financières trouvent leur origine dans la structure et la gestion financières qui peuvent être qualifiées d'inadéquates dans la plupart des entreprises défaillantes.

### 2.2.2.3. Les causes accidentelles

Un événement accidentel est assez souvent à l'origine de la défaillance. L'accident apparaît comme une source de difficultés pour 65.2 % des entreprises ayant demandé l'ouverture d'une procédure de traitement des difficultés. Le tableau 3 présente les principales causes accidentelles.

**Tableau 3 : Les causes accidentelles de défaillance**

Libellés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	31	34.8%
Décès du dirigeant	3	3.4%
Sinistre (incendie, inondation...)	4	4.5%
Malversations internes (détournement...)	6	6.7%
Problèmes sociaux au sein de l'entreprise	17	19.1%
Escroquerie dont est victime l'entreprise	3	3.4%
Litiges avec des partenaires privés	36	40.4%
Litiges avec des partenaires publics	10	11.2%
Autres causes accidentelles (maladie du dirigeant, divorce, vol...)	6	6.7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>89</b>	

**Source :** Résultats de l'enquête

*N.B. : le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (8 au maximum)  
les fréquences sont calculées par rapport au nombre d'observations*

On note que les litiges avec les partenaires privés représentent la cause la plus fréquente (taux d'apparition de 40.4 %). Ces litiges traduisent le manque de sérieux des entreprises concernées dans leurs relations avec les tiers en général et les banques et les fournisseurs en particulier. N'ayant pas reçu leurs créances aux échéances convenues et après plusieurs relances, ces derniers finissent par demander le remboursement en justice, ce qui remet en cause la réputation de l'entreprise et complique davantage sa situation financière. Les problèmes sociaux constituent également un facteur de défaillance pour plus de 19 % des entités. Ce taux plus ou moins élevé reflète le peu d'intérêt accordé à l'élément humain par les entreprises défaillantes. Celles-ci manquent, dans la plupart des cas, d'un service de gestion des ressources humaines qui permettrait d'éviter les conflits avec le personnel et les conséquences qui pourraient en découler. Les entreprises dont l'effectif dépasse 20 personnes sont souvent les plus affectées par les difficultés d'ordre social. Quant à l'origine de ces difficultés, on trouve notamment les licenciements abusifs, les retards de paiement des

salaires et le mauvais traitement des employés. Ces problèmes entraînent naturellement des grèves répétées accompagnées parfois d'opérations de destruction du matériel par des employés mécontents, ce qui amène inévitablement l'entreprise à déposer son bilan. Une autre cause de défaillance non moins importante est celle relative aux litiges avec certains partenaires publics qui jouent dans 11.2 % des cas. Ces litiges naissent généralement de la relation de l'entreprise avec l'administration fiscale et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). Ils ont évidemment pour origine le non remboursement des impôts et des cotisations à la CNSS, concernant parfois plusieurs années. Les autres causes présentées dans le tableau ci-dessus n'appellent pas de remarques particulières.

#### 2.2.2.4. Les problèmes de gestion

La mauvaise gestion apparaît comme l'une des sources principales de défaillance (64 % sur l'ensemble de l'échantillon). L'incompétence des dirigeants et la déficience du système comptable constituent incontestablement les premières causes de difficultés avec respectivement 57.3 % et 25.8 % des cas. Viennent ensuite les prélèvements excessifs des propriétaires (6.7 %) et les conflits entre les membres de l'équipe dirigeante (5.6 %). Les autres facteurs (cf. tableau 4) ne contribuent que très faiblement aux difficultés des entreprises.

**Tableau 4 : Les causes de défaillance liées à la gestion**

Libellés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	32	36.0%
Problèmes de transmission de l'entreprise (héritage...)	2	2.2%
Incompétence des dirigeants	51	57.3%
Mésentente de l'équipe dirigeante	5	5.6%
Système comptable déficient	23	25.8%
Méconnaissance des coûts de revient	2	2.2%
Provisions insuffisantes	0	0.0%
Mauvaise évaluation des stocks	1	1.1%
Prélèvements excessifs	6	6.7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>89</b>	

**Source :** Résultats de l'enquête

*N.B. : le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (8 au maximum)  
les fréquences sont calculées par rapport au nombre d'observations*

Pour mieux saisir la nature des problèmes de gestion dont pâtissent les entreprises défaillantes, nous voudrions apporter les précisions suivantes.

- L'incompétence des dirigeants

Cette incompétence est la plupart du temps double : incompétence managériale due à une méconnaissance des principes de gestion et incompétence technique due à une méconnaissance du métier ou du secteur. Généralement, les dirigeants qui se lancent en affaires sans développer les compétences nécessaires sont ceux qui pensent qu'il suffit d'avoir de bonnes connaissances pour réussir dans une entreprise, ou qui pensent devenir de bons managers car ils ont été de bons employés dans le passé.

- La déficience du système comptable

L'information comptable et financière figurant dans le rapport du syndic ne coïncide presque jamais avec celle figurant dans les comptes de l'entreprise. Cela veut dire que la comptabilité de l'entreprise défaillante ne reflète pas sa situation réelle et ne peut par conséquent être utilisée comme matière première dans le processus de décision. Pire encore, la quasi-totalité des entrepreneurs individuels (qui représentent 20.2 % de l'échantillon) ne disposent d'aucune comptabilité même si la dimension de leur entreprise nécessite de disposer d'un minimum d'informations. On imagine mal alors comment, en l'absence d'un système comptable performant, une entreprise peut-elle prendre de bonnes décisions ou encore réussir son redressement. C'est peut-être l'une des raisons qui expliquent l'abondance des jugements de liquidation judiciaire et la résolution de plans très nombreux de redressement.

Quant aux facteurs pouvant expliquer la déficience du système comptable, il existerait au moins trois éléments :

- plusieurs dirigeants ne voient aucune utilité dans les informations du type : marge brute, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, etc ;
  - d'autres pensent n'avoir besoin de comptabilité détaillée que lorsque l'entreprise atteint une certaine dimension ;
  - d'autres, enfin, ne trouvent pas nécessaire le recours aux services d'un cabinet de comptabilité pour tenir leurs comptes.
- L'excès des prélèvements

Cette cause joue essentiellement dans les entreprises où le propriétaire est lui-même le dirigeant et surtout lorsqu'il y a une certaine confusion entre le patrimoine du propriétaire et celui de l'entreprise. Les prélèvements opérés par les propriétaires s'effectuent à la fois sur le bénéfice, le capital et les marchandises. Ils se font souvent à l'occasion d'événements malheureux (décès, maladies...) affectant la vie du propriétaire ou celle d'un des membres de sa famille. Mais dans de nombreux cas, ils sont destinés simplement à faire face à des

dépenses personnelles (parfois somptueuses) du propriétaire (achat d'une voiture, voyages...). De toute façon, lorsque les prélèvements dépassent un certain niveau, l'entreprise devient très vulnérable.

- La mésentente de l'équipe dirigeante

Ce problème est spécifique aux entreprises dirigées par plusieurs individus (souvent les principaux associés). Les désaccords entre les dirigeants proviennent le plus fréquemment de visions différentes de l'avenir de l'entreprise, du désintérêt de l'un des dirigeants, d'un changement de priorités au bout d'une certaine période de travail en commun ou, enfin, de conflits au niveau de la prise de décision.

- Les problèmes de transmission de l'entreprise

Ces problèmes sont essentiellement la conséquence d'un manque de planification. Si le propriétaire n'a pas planifié sa succession, personne n'est prêt à prendre la relève à sa retraite ou à son décès et l'entreprise arrête son activité. Les propriétaires d'entreprises doivent donc se poser la question de savoir qui prendra la relève. Une fois le successeur désigné, il doit progressivement intégrer l'entreprise et prendre part à sa gestion. Ce n'est pas le cas dans la pratique : les propriétaires-dirigeants n'imaginent pas leur entreprise sans eux et sans leur mode de gestion, ils ne font confiance à personne pour gérer leurs affaires, même pas à leurs enfants. Pire encore, ils se cantonnent à des méthodes de gestion parfois archaïques, ce qui accélère la dégradation de la compétitivité de l'entreprise avant même la retraite ou le décès du propriétaire.

#### **2.2.2.5. Les problèmes de débouchés**

Les problèmes de débouchés contribuent aux difficultés pour 39.3 % des entreprises défaillantes. Il s'agit le plus souvent d'une perte de parts de marché (taux d'apparition de 34.8 %) ou de prix de vente trop élevés (pour 7.9 % des cas). En revanche, la perte de clients et la mauvaise évaluation du marché ne sont des facteurs de défaillance que dans respectivement 5.6 % et 3.4 % des cas. L'inadaptation des produits à la demande et la défaillance de clients importants ne jouent qu'un rôle marginal (cf. tableau 5).

**Tableau 5 : Les causes de défaillance inhérentes aux débouchés**

Libellés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	54	60.7%
Perte de parts de marché	31	34.8%
Perte de clients	5	5.6%
Défaillance de clients importants	1	1.1%
Mauvaise évaluation du marché	3	3.4%
Produits inadaptés à la demande	2	2.2%
Produits obsolètes	0	0.0%
Prix de vente trop élevés	7	7.9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>89</b>	

**Source :** Résultats de l'enquête

*N.B. : le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (7 au maximum)  
les fréquences sont calculées par rapport au nombre d'observations*

Ces résultats traduisent à notre avis la faible orientation marketing des entreprises concernées. De ce point de vue, la défaillance peut résulter d'une sous-estimation de la force de la concurrence, une surestimation du potentiel de marché, une politique de prix inadaptée et une faible diversification des clients et/ou des produits. Il est donc primordial de demeurer à l'écoute du marché et de s'y adapter continuellement. Faute de quoi, c'est la survie de toute entreprise qui est en jeu. On notera enfin que la faible orientation marketing serait due à un manque de connaissances en la matière et une trop grande préoccupation par la production ou d'autres fonctions de l'entreprise.

#### 2.2.2.6. Le rôle de la structure et des coûts de production

Les entreprises défaillantes ne connaissent des problèmes de structure et de coûts de production que dans 20.2 % des cas, ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle ces entreprises s'occupent davantage de la fonction production au détriment d'autres fonctions. Le tableau 6 met le point sur l'ensemble des causes de défaillance se rapportant à la structure et aux coûts de production.

**Tableau 6 : Les causes de défaillance liées à la structure et aux coûts de production**

Libellés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	71	79.8%
Surinvestissement (capacité de production trop forte)	0	0.0%
Sous investissement (capacité de production trop faible)	5	5.6%
Processus de production inadapté (obsolète)	2	2.2%
Frais de personnel trop importants	9	10.1%
Dépréciation des actifs	6	6.7%
Coûts d'exploitation trop élevés	13	14.6%
Hausse brutale des coûts d'exploitation (MP, fournisseurs...)	1	1.1%
Perte brutale d'un fournisseur	0	0.0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>89</b>	

**Source :** Résultats de l'enquête

*N.B. : le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (8 au maximum)  
les fréquences sont calculées par rapport au nombre d'observations*

Comme on le constate, les montants trop importants des coûts d'exploitation (14.6 %) et des frais de personnel (10.1 %), la dépréciation des actifs (6.7 %) et la faible capacité de production (5.6 %) constituent les causes les plus fréquentes. Les autres facteurs n'ont qu'une influence infime. Ces problèmes traduisent sans doute l'existence de déséquilibres au niveau de l'organisation interne de 20.2 % des entreprises enquêtées.

### 2.2.2.7. L'influence de la stratégie

Les entreprises défaillantes sont victimes de mauvais choix stratégiques dans seulement 4.5 % des cas (cf. tableau 7). Ce pourcentage très faible ne signifie cependant pas que les entreprises étudiées n'ont pas de problèmes à ce niveau, mais tout simplement que la plupart d'entre elles n'ont pas de stratégie.

**Tableau 7 : Les causes de défaillance afférentes à la stratégie**

Libellés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	85	95.5%
Echec de projets (investissements...)	3	3.4%
Acceptation de marchés peu rentables	1	1.1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

**Source :** Résultats de l'enquête

*N.B. : les fréquences sont calculées par rapport au nombre d'observations*

Ainsi, les causes liées à la stratégie de l'entreprise correspondent soit à un échec de projets (3.4 % des entreprises), soit à l'acceptation de marchés peu rentables (1.1 %). La première cause concerne souvent des investissements non finalisés parce que les fonds propres n'ont pas suffi à la réalisation complète d'un projet (mauvaise évaluation des besoins en financement) ou parce qu'un banquier n'a pas respecté ses engagements de crédit vis-à-vis de l'entreprise. La deuxième cause, quant à elle, intéresse surtout des entreprises qui se sont installées dans des régions à faible demande (généralement de petits villages) et donc moins rentables. Ces "erreurs" engendrent des coûts énormes (sans les résultats escomptés) qui affectent profondément la santé financière de l'entreprise.

### Conclusion

En conclusion de cet article, les causes de défaillance sont assez nombreuses, interdépendantes et se cumulent. Nonobstant, les difficultés financières constituent toujours l'origine immédiate de la défaillance, puisque, aux termes de la loi, une procédure de traitement des difficultés doit être ouverte à partir du moment où l'entreprise n'est pas en mesure d'honorer à l'échéance ses dettes exigibles : si l'entreprise pouvait avoir accès à des ressources financières suffisantes, elle ne serait jamais en état de cessation des paiements et ce

quelle que soit la nature des problèmes dont elle pâtit. Mais les difficultés financières peuvent résulter de facteurs d'origines diverses qui ne sont pas nécessairement d'ordre financier. C'est le cas par exemple des problèmes de débouchés, de gestion, etc.

## BIBLIOGRAPHIE

- Blazy R. (2000), **La faillite : éléments d'analyse économique**, éd. Economica.
- Blazy R., Combier J. (1997), **La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier**, INSEE Méthodes, n° 72-73.
- Bennis Benchekroun K. (2002), **La prévention des difficultés de l'entreprise : un mécanisme à améliorer**, BIP, n° 114, pp. 32-42.
- Guyon Y. (2001), **Droit des affaires : entreprises en difficultés, redressement judiciaire, faillite**, Tome 2, éd. Economica.
- Jeantin M., Le Cannu P. (2003), **Droit commercial : instruments de paiement et de crédit, entreprises en difficulté**, éd. Dalloz.
- Loi n° 15-95 formant code de commerce.
- Mestre J., Pancrazi M-E. (2003), **Droit commercial**, éd. LGDJ.

## WEBOGRAPHIE

- <https://medias24.com/2021/02/02/defaillances-des-entreprises-le-paradoxe-2020/> ; consulté le 26/12/2021.
- <https://www.strategie.gouv.fr/point-de-vue/defaillances-dentreprises> ; consulté le 26/12/2021.
- <https://www.lemoci.com/monde-hausse-des-risques-de-defaillance-selon-euler-hermes/> ; consulté le 26/12/2021.