



N° 11F0019MIF au catalogue — N° 202

ISSN: 1205-9161

ISBN: 0-662-88992-4

Document de recherche

**Direction des études analytiques
Documents de recherche**

Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources

par Stewart Thornhill et Raphael Amit

Division de l'analyse microéconomique
18-H, Immeuble R.-H.-Coats, Ottawa, K1A 0T6

Téléphone: 1 800 263-1136

Toutes les opinions émises par les auteurs de ce document ne reflètent pas nécessairement celles de Statistique Canada.



Statistique
Canada

Statistics
Canada

Canada

Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources

par
Stewart Thornhill *
Raphael Amit **

11F0019MIF No 202
ISSN : 1205-9161
ISBN : 0-662-88992-4

Division de l'analyse microéconomique
18-H, Immeuble R.-H.-Coats, Ottawa, K1A 0T6

Comment obtenir d'autres renseignements:
Service national de renseignements: 1 800 263-1136
Renseignements par courriel : linfostats@statcan.ca

Ce rapport est disponible sur Internet : (www.statcan.ca)

* Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario
London, Ontario
N6A 3K7

** Robert B. Goergen Professor of Entrepreneurship
Management Department, Pièce 2012 SH-DH
The Wharton School, University of Pennsylvania
3620 Locust Walk, Philadelphia PA 19104-6364

Août 2003

Le présent document représente les opinions des auteurs et ne reflète pas nécessairement celles de Statistique Canada.

Nous sommes très reconnaissants au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada de son généreux appui financier. Nous remercions aussi John Baldwin et le personnel de la Division des études et de l'analyse microéconomiques de Statistique Canada.

Also available in English

Table des matières

RÉSUMÉ	IV
SOMMAIRE	V
1. INTRODUCTION	1
2. THÉORIE.....	2
3. MÉTHODES	9
DONNÉES.....	10
ANALYSE.....	13
4. DISCUSSION.....	15
ANNEXE 1 : DÉTAILS DES QUESTIONS DE L'ENQUÊTE SUR LES FAILLITES	18
BIBLIOGRAPHIE	19

Résumé

Le présent document décrit les facteurs qui sous-tendent l'échec d'une entreprise et compare les mécanismes qui mènent à la faillite des jeunes entreprises et des plus anciennes. Notre étude donne à penser qu'il existe des différences systématiques entre les déterminants des faillites qui surviennent très tôt et de celles qui se produisent après que l'entreprises ait surmonté les obstacles de l'enfance et de l'adolescence. Les données sur 339 faillites d'entreprises canadiennes confirment que les jeunes entreprises échouent à cause d'un manque d'expérience en gestion générale et de lacunes en fait de compétences en gestion financière. Par contre, l'échec des entreprises plus anciennes tient davantage à l'incapacité de s'adapter à l'évolution de l'environnement.

Mots clés : échec, faillite, âge de l'entreprise, approche fondée sur les ressources

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, 2003

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre le contenu de la présente publication, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, photographique, ou autre, ou de l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation écrite préalable des Services de concession des droits de licence, Division du marketing, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, Canada K1A 0T6.

Sommaire

L'une des questions fondamentales de la recherche sur la gestion stratégique et l'entrepreneuriat est celle de savoir pourquoi certaines entreprises font faillite et d'autres pas. La recherche organisationnelle se concentre principalement sur les entreprises florissantes et celles qui échouent demeurent un groupe peu étudié, même s'il existe des preuves que l'échec d'une nouvelle entreprise est un destin plus probable que sa survie. En outre, la plupart des travaux sur la cessation des activités sont de niveau macroéconomique et visent à étudier la dynamique des populations et les profils de création et de disparition des entreprises au cours du temps. Ici, nous cherchons à mieux comprendre une forme particulière d'échec: la faillite et les causes qui la sous-tendent dans le cas d'entreprises d'âge variable.

Les études réalisées antérieurement montrent clairement et systématiquement que les jeunes entreprises et celles de petite taille sont celles qui courent le plus grand risque d'échec. Mais s'il existe d'autres déterminants de la faillite d'une entreprise que sa jeunesse et sa petite taille. Quels sont-ils et comment peut-on en tempérer l'effet? Selon la vision de l'entreprise fondée sur les ressources, l'entreprise échouera si elle n'arrive pas à générer un niveau auto-entretenu de rente organisationnelle. Pour les nouvelles entreprises, le grand défi est alors de créer des ressources et des compétences de valeur avant que ne soit épuisé leur stock initial d'actifs. Les entreprises plus anciennes, qui ont surmonté les difficultés auxquelles se heurtent les nouvelles entreprises, doivent, quant à elles, s'assurer que leurs ressources et leurs compétences demeurent valables à mesure qu'évolue l'environnement concurrentiel. Donc, le mécanisme qui cause l'échec devrait être différent pour les entreprises qui font faillite rapidement et pour celles qui échouent à un stade plus avancé. L'échec des jeunes entreprises serait attribuable à des ressources et compétences inadéquates (comparativement à la dotation initiale), tandis que celui des entreprises plus anciennes serait causé par une mauvaise adaptation des ressources et compétences aux caractéristiques stratégiques du secteur d'activité.

Nous évaluons la thèse générale selon laquelle les causes de l'échec varient suivant l'âge de l'entreprise au moyen de données sur un échantillon de 339 faillites d'entreprises canadiennes. L'examen approfondi de ces cas de faillite nous permet d'étudier la dynamique de la mortalité des entreprises en allant au-delà des mécanismes liés à l'âge, à la taille de l'entreprise, ainsi qu'au nombre d'entreprises concurrentes. Plus précisément, nous examinons le lien entre l'âge de l'entreprise au moment de la faillite et ses ressources et compétences, ainsi que la situation concurrentielle du secteur d'activité. Nous soutenons que, même si la probabilité de survie ou d'échec est fortement corrélée à l'âge, il existe un phénomène sous-jacent tenant aux ressources. Au fil du temps, le succès ou l'échec d'une entreprise dépend de sa capacité à créer et à maintenir de la valeur grâce au déploiement d'actifs stratégiques. La faillite, qui représente une catégorie particulière de cessation des activités, survient lorsqu'une entreprise ne peut plus honorer ses obligations financières, parce qu'elle n'a pas réussi à générer des rentes suffisantes pour demeurer en exploitation. Nos résultats laissent entendre que, si l'on tient compte de l'effet de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité auquel elle appartient, la faillite des jeunes entreprises n'a pas les mêmes causes que celles des entreprises plus anciennes. Les données corroborent la thèse selon laquelle les raisons de la faillite varient suivant l'âge de l'entreprise.

Ces observations concordent avec les attentes de l'approche fondée sur les ressources et complètent les études macroéconomiques de la mortalité des entreprises.

L'existence de déterminants de la faillite propres à l'entreprise appuie la théorie de l'entreprise fondée sur les ressources (*Resource-Based View* ou RBV) et donne une perspective plus fine à l'écologie organisationnelle. Le rôle que, selon notre étude, joue le manque de compétences en gestion dans la faillite, est en harmonie avec l'idée que les résultats d'une entreprise dépendent de processus incorporels avancée par les partisans de la RBV. En outre, le rôle de l'évolution de l'environnement étaye l'argument de la sélection de la théorie de l'écologie des organisations ainsi que l'importance accordée par la RBV aux actifs stratégiques et aux caractéristiques stratégiques du secteur d'activité. Autrement dit, l'environnement, l'âge et la taille de l'entreprise sont des éléments qui ont tous de l'importance, mais qui ne suffisent pas à résoudre le casse-tête. Cette conclusion est particulièrement importante pour les chefs d'entreprise. Si la qualité de la gestion joue un rôle dans la faillite des entreprises, elle importe certainement dans le cas des entreprises prospères.

1. Introduction

L'une des questions fondamentales de la recherche sur la gestion stratégique et l'entrepreneuriat est celle de savoir pourquoi certaines entreprises font faillite et d'autres pas. La recherche organisationnelle se concentre en grande partie sur les entreprises florissantes et celles qui échouent demeurent un groupe peu étudié, même s'il existe des preuves que l'échec d'une nouvelle entreprise est un destin plus probable que sa survie (Baldwin et al., 1997; Bruderl, Preisendorfer et Ziegler, 1992). En outre, la plupart des travaux sur la cessation des activités sont de niveau macroéconomique et visent à étudier la dynamique des populations et les profils de création et de disparition des entreprises au cours du temps. Ici, nous cherchons à mieux comprendre une forme particulière d'échec: la faillite et les causes qui la sous-tendent dans le cas d'entreprises d'âge variable.

Les études réalisées antérieurement montrent clairement et systématiquement que les jeunes entreprises et celles de petite taille, sont celles qui courent le plus grand risque d'échec (Carroll, 1983; Sorensen et Stuart, 2000). Mais s'il existe d'autres déterminants de la faillite d'une entreprise que sa jeunesse et sa petite taille (McGrath, 1999). Quels sont-ils et comment peut-on en tempérer l'effet? Selon la vision de l'entreprise fondée sur les ressources, l'entreprise échouera si elle n'arrive pas à générer un niveau auto-entretenu de rente organisationnelle (Amit et Schoemaker, 1993). Pour les nouvelles entreprises, le grand défi est alors de créer des ressources et des compétences de valeur avant que ne soit épuisé leur stock initial d'actif (Levinthal, 1991). Les entreprises plus anciennes, qui ont surmonté les difficultés auxquelles se heurtent les nouvelles entreprises, doivent, quant à elles, s'assurer que leurs ressources et leurs compétences demeurent valables à mesure qu'évolue l'environnement concurrentiel. Donc, le mécanisme qui cause l'échec devrait être différent pour les entreprises qui font faillite rapidement et pour celles qui échouent à un stade plus avancé. L'échec des jeunes entreprises serait attribuable à des ressources et compétences inadéquates (comparativement à la dotation initiale), tandis que celui des entreprises plus anciennes serait causé par une mauvaise adaptation des ressources et compétences aux caractéristiques stratégiques du secteur d'activité.

Nous évaluons la thèse générale selon laquelle les causes de l'échec varient suivant l'âge de l'entreprise au moyen de données sur un échantillon de 339 faillites d'entreprises canadiennes. L'examen approfondi de ces cas de faillite nous permet d'étudier la dynamique de la mortalité des entreprises en allant au-delà des mécanismes liés à l'âge, à la taille de l'entreprise, ainsi qu'au nombre d'entreprises concurrentes. Plus précisément, nous examinons le lien entre l'âge de l'entreprise au moment de la faillite et ses ressources et compétences, ainsi que la situation concurrentielle du secteur d'activité. Les données corroborent la thèse selon laquelle les raisons de la faillite varient suivant l'âge de l'entreprise. Ces observations concordent avec les attentes de l'approche fondée sur les ressources et complètent les études macroéconomiques de la mortalité des entreprises.

2. Théorie

L'approche fondée sur les ressources (*Resource-based view* ou RBV) décrit les entreprises comme des groupes hétérogènes de ressources et de compétences spécifiques, difficiles à imiter (par exemple, Barney, 1991; Conner, 1991; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984). Amit et Schoemaker (1993) ont postulé que la capacité de s'approprier des rentes économiques dépend de la façon dont l'entreprise utilise ce genre de compétences pour déployer et utiliser ses ressources. Selon ces deux auteurs, les ressources sont des stocks de facteurs disponibles que possède ou contrôle l'entreprise (1993, p. 35). Les compétences, quant à elles, sont des processus, corporels ou incorporels, à base d'information, spécifiques à l'entreprise qui sont élaborés au fil du temps par des interactions complexes entre les diverses ressources de l'entreprise (1993, p. 35). Teece, Pisano et Shuen (1997) ajoutent un élément dynamique à cette façon de voir en soutenant que l'avantage concurrentiel d'une entreprise tient à ses processus de gestion et d'organisation, modelés par la position « spécifique » de son actif et les cheminements possibles (1997, p. 518).

Le modèle des actifs stratégiques et de la rente organisationnelle d'Amit et Schoemaker (1993) laisse entendre que les ressources et compétences (R et C) sous le contrôle interne d'une entreprise et les facteurs stratégiques sectoriels (FSS) établis extérieurement, déterminent si l'entreprise possède les actifs stratégiques (AS) nécessaires pour produire une rente économique. Donc, la rente organisationnelle aura plus de chance de se concrétiser si les ressources et les compétences de l'entreprise sont en harmonie avec les facteurs stratégiques sectoriels. Inversement, la faillite devient plus probable si ce que l'entreprise est capable de faire ne concorde pas avec les exigences de l'environnement concurrentiel.

Les nouvelles entreprises peuvent observer l'environnement concurrentiel avant leur entrée sur un marché particulier. Sauf dans de très rares circonstances, elles doivent considérer les paramètres concurrentiels comme étant exogènes et façonner leur stratégie en conséquence. La création d'actifs stratégiques producteurs d'une rente dépend donc de la capacité de développer et de gérer des ressources et des compétences. La limitation des ressources et le manque de routines organisationnelles bien établies accentuent encore ce défi.

Le rôle essentiel des routines organisationnelles a été exposé par Stinchcombe (1965) dans son article original sur le handicap des nouvelles entreprises. Il a précisé quatre aspects des nouvelles organisations qui les rendent plus susceptibles d'échouer que leurs homologues plus anciennes et mieux établies, à savoir le fait que: (a) les nouvelles organisations doivent s'en sortir en ne comptant que sur des connaissances générales jusqu'à ce que leurs employés se familiarisent avec de nouveaux rôles spécifiques; (b) des conflits, des inquiétudes et des inefficacités peuvent survenir durant le processus de détermination et d'établissement des rôles; (c) un manque initial de confiance pourrait représenter un obstacle à l'établissement de liens avec des individus et des organisations en-dehors de l'entreprise et; (d) les nouvelles organisations n'ont pas encore noué des liens stables avec les clients qu'elles souhaitent desservir.

En plus des handicaps organisationnels mentionnés par Stinchcombe, les jeunes entreprises pourraient aussi ne pas savoir suffisamment bien ce qu'elles peuvent ou ce qu'elles devraient faire (Jovanovic, 1982), ou ne pas posséder en quantité suffisante les ressources nécessaires à l'application de leur stratégie (Lussier, 1995; Venkataraman, Van de Ven, Buckeye et Hudson, 1990). Selon Fichman et Levinthal (1991), le handicap que représente l'inexpérience et la jeunesse de l'entreprise n'est pas une fonction monotoniquement décroissante de l'âge de l'entreprise et il existerait une période initiale « de lune de miel » durant laquelle les actifs de départ protègent la nouvelle organisation. Ils soutiennent que l'évolution du taux de mortalité des entreprises en fonction de leur durée d'existence dépend du niveau initial de l'actif. La relation temporelle existe parce qu'une organisation aura d'autant plus la capacité de créer des liens et de s'adapter à l'environnement qu'elle survivra longtemps (grâce à sa dotation initiale en actif).

Dans une autre interprétation des profils observés de mortalité des jeunes organisations, Levinthal (1991) a élaboré un modèle de cheminement aléatoire comprenant le stock initial de capital de l'organisation et le processus régissant la variation de ce capital au cours du temps. Partant de ce modèle de cheminement aléatoire, il a soutenu qu'il n'existe aucun lien direct entre l'âge d'une entreprise et la réduction du risque de mortalité. Le taux de mortalité est plus faible pour les entreprises plus anciennes non pas du fait qu'elles sont plus anciennes, mais parce que leurs succès antérieurs les rendent moins sensibles aux pressions courantes. Les changements organisationnels, tels que l'augmentation de la fiabilité et de la compétence, ne sont donc pas des conditions nécessaires à la diminution du risque de mortalité associé au vieillissement de l'entreprise. Levinthal conclut que l'âge pourrait constituer une approximation du concept plus général de capital organisationnel.

L'interaction entre les ressources de l'entreprise, les caractéristiques du secteur d'activité et l'issue probable quant à la survie est représentée graphiquement à la figure 1. Dans ce diagramme, l'état souhaité est la position C où les exigences externes sont bien comprises et où les ressources et compétences (R et C) de l'entreprise ont de la valeur dans le contexte concurrentiel. Les nouvelles entreprises peuvent débiter à la position B, d'où elles peuvent observer les caractéristiques du secteur d'activité, mais où il leur reste à créer des actifs de valeur sur le plan de la concurrence. Les entreprises qui peuvent créer et exploiter des R et C de valeur avant que leurs actifs de départ ne soient épuisés peuvent échapper au handicap de l'inexpérience et passer à la position C.

l'environnement peut poser le handicap d'obsolescence (Barron, West et Hannan, 1994). Donc, une organisation vieillira bien ou mal selon que son apprentissage au cours du temps aboutira à une augmentation (positive) de ses compétences ou à une augmentation (négative) de sa rigidité (Sorensen et Stuart, 2000). Dans de nombreux cas, les cadres de l'entreprise ne se rendent pas compte qu'une position stratégique qui a donné de bons résultats antérieurement n'est plus compétitive (Harrigan, 1985, 1988).

Amburgey, Kelly et Barnett (1993) soulignent que, si les organisations plus anciennes risquent d'être fort touchées par le changement, elles sont souvent bien équipées pour supporter les chocs grâce aux stocks d'actifs qu'elles ont accumulés. Ainsi, la sélection qui résulte de l'évolution de l'environnement devrait affecter les entreprises qui ont survécu suffisamment longtemps pour établir un ensemble de routines et de procédures, mais qui n'ont pas la capacité de changer comme l'exige l'évolution de leur marché ou de leur secteur d'activité. La tension entre le manque de ressources et l'efficacité est bien connue. Dans un environnement stable, l'efficacité des organisations plus âgées devrait être un atout. Cependant, elle peut devenir rapidement un handicap si le marché est instable ou incertain.

En nous appuyant sur la théorie des actifs stratégiques, nous soutenons que les entreprises échouent si les rentes organisationnelles ne sont plus suffisantes pour assurer la continuation des activités. Cette situation se produit si les ressources et compétences de l'entreprise perdent de la valeur comparativement aux demandes de l'environnement. L'échec d'une entreprise parce qu'elle est incapable de s'adapter à l'évolution de l'environnement concurrentiel est un processus nettement différent de l'échec dû au handicap de l'inexpérience et de la jeunesse. Dans la figure 1, il peut être vu comme étant la transition de la position C à la position D.

Pour toute entreprise, l'échec sera le résultat d'une production insuffisante de rentes. Pour les jeunes entreprises, qui possèdent une dotation initiale particulière, l'acquisition de R et C bien harmonisées aux FSS, augmentera les possibilités de survie initiale. Pour les entreprises plus anciennes, la question qui importe est le maintien du lien entre les R et C internes et les FSS externes. Brièvement, les tenants théoriques des handicaps dus à l'inexpérience et à l'obsolescence concordent avec le cadre des actifs stratégiques et des rentes organisationnelles de l'approche basée sur les ressources (RBV). Comme le montre la figure 1, l'âge n'est pas le déterminant principal de la mortalité des entreprises, malgré des preuves corrélatives convaincantes que l'âge est un prédicteur puissant de l'échec. Au contraire, l'âge est une approximation des processus organisationnels internes qui évoluent au cours du temps, c'est-à-dire de la concordance ou de la non-concordance des compétences de l'entreprise et du milieu concurrentiel. Ceci nous mène à une première hypothèse.

H1 : L'échec des jeunes entreprises est imputable à d'autres causes que celui des entreprises plus anciennes.

Si l'on examine la figure 1, la nature des différences causales est évidente. Plus précisément, nous pensons que les jeunes organisations risquent de souffrir du manque de ressources et de compétences. Il s'agit essentiellement du handicap de l'inexpérience et de la jeunesse exprimé dans les termes de l'approche basée sur les ressources (RBV). Par contre, les entreprises plus anciennes, qui ont vraisemblablement acquis des ressources et des compétences de valeur au fil

du temps, risquent d'être victimes d'une discordance entre leurs ressources et compétences et les facteurs stratégiques sectoriels. Donc, on peut aussi interpréter le handicap dû à l'obsolescence selon une perspective basée sur les ressources. Les hypothèses qui suivent énoncent de façon plus formelle la dynamique de l'échec en fonction de l'âge.

H2 : L'échec des entreprises plus anciennes est imputable à une évolution des facteurs stratégiques sectoriels.

H3 : L'échec des jeunes entreprises est imputable à des carences en ressources et compétences.

Nous pouvons préciser davantage la dernière hypothèse concernant le rôle des ressources et des compétences dans le handicap dû à l'inexpérience. Les ressources et les compétences englobent une vaste gamme de biens, corporels et incorporels, ainsi que de nombreuses façons de les déployer en vue d'obtenir une rente économique. Selon Levinthal (1991), les entreprises échouent lorsque de mauvais résultats érodent leur stock d'actif. Cette définition de l'actif inclut non seulement les biens financiers, mais aussi la position sur le marché, les circuits de distribution, l'infrastructure de fabrication et les compétences techniques. Levinthal nomme « capital organisationnel » cette agglomération de biens financiers et non financiers. Pour D'Aveni (1989), les organisations sont des entités qui accumulent des biens financiers et de gestion. Le risque de ne pouvoir respecter les engagements à l'égard des créiteurs dépend de la base nette d'actifs. Nous pouvons donc décrire les jeunes entreprises comme étant susceptibles de manquer de biens corporels (p. ex., capital réel) et(ou) de biens incorporels (p. ex., capital humain).

Une revue des études antérieures montre clairement que les carences en compétences de gestion dans certains domaines réduisent l'aptitude d'une entreprise à survivre (Gaskill, Van Auken et Manning, 1993; Larson et Clute, 1979; McKinlay, 1979). Les jeunes entreprises pourraient avoir plus de difficulté à générer des revenus parce qu'elles subissent divers frais d'établissement que les entreprises plus anciennes ont absorbé depuis longtemps. Selon notre revue des études empiriques réalisées au niveau de l'entreprise (voir le tableau 1), la gestion générale et la planification et le contrôle financiers sont les déterminants mentionnés le plus fréquemment de la mortalité des entreprises. L'élaboration d'une stratégie produit-marché judicieuse est également signalée dans la littérature. Conformément à la thèse selon laquelle les ressources et les compétences spécifiques, plutôt que l'âge, sont des déterminants critiques de la survie ou de la disparition de l'entreprise, nous postulons que les carences en compétences de gestion dans les domaines général, des finances et du marketing jouent un rôle plus important dans la faillite des jeunes entreprises que dans celles des firmes plus anciennes.

Le point crucial de notre argumentation est que le handicap de l'inexpérience comprend des éléments liés spécifiquement à la direction de l'entreprise. Par exemple, à mesure que l'entreprise vieillit et que les cadres élargissent et approfondissent le champs de leurs connaissances des clients, des fournisseurs, des concurrents (etc.), les lacunes éventuelles d'information dans ces domaines deviennent moins importantes. L'échec des jeunes entreprises dépend donc davantage des connaissances, des compétences et des aptitudes générales de la direction.

Tableau 1. Études empiriques de la mortalité organisationnelle

	Attributs de l'entreprise				Attributs du propriétaire/directeur			Caractéristiques opérationnelles			
	Âge	Taille	Secteur/ environnement	Capital initial	Âge	Niveau d'études	Expérience	Résultats	Stratégie produit- marché	Gestion générale	Contrôle financier
ÉTUDES AU NIVEAU DE LA POPULATION											
Amburgey et al. (1993)	X		X								
Bates (1990)	X	X		X	X	X					
Bates et Nucci (1989)	X	X						X			
Bruderl et Schussler (1990)	X	X									
Carroll (1983)	X		X								
Carroll et Delacroix (1982)	X		X								
Carroll et Huo (1986)			X								
Dunne et al. (1988)	X	X	X								
Freeman et al. (1983)	X	X									
Levinthal (1991)	X	X		X							
Phillips et Kirchoff (1989)	X	X	X								
Preisendorfer et Voss (1990)	X		X		X		X				
Ranger-Moore (1997)	X	X	X					X			
Stearns et al. (1995)			X						X		
ÉTUDES MULTINIVEAUX											
Fichman et Levinthal (1991)	X	X		X							
Gimeno et al. (1997)	X	X				X	X				
Henderson (1999)	X	X	X					X	X		
Pennings et al. (1998)	X					X	X				
Singh et al. (1986)	X		X								
Singh et al. (1986)	X		X								
ÉTUDES AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE											
Baldwin et al. (1997)										X	X
Boardman et al. (1981)	X	X	X					X		X	
Bruderl et al. (1992)						X	X				
Carter et al. (1997)				X		X	X		X		
Cooper et al. (1994)			X	X		X	X				X
Daily (1995)		X									X
Fredland et Morris (1976)	X	X	X				X				
Gaskill et al. (1993)			X		X	X		X		X	X
Hall (1992)	X	X	X	X					X	X	
Hall (1994)	X	X			X	X					
Hambrick et D'Aveni (1988)	X	X	X							X	
Kalleberg et Leicht (1991)	X		X				X				
Keasey et Watson (1987)	X				X			X			
Larson et Clute (1979)										X	X
Litvak et Maule (1980)										X	X
Lussier (1995)				X	X	X	X				X
McKinlay (1979)								X		X	X
Mitchell (1991)											
Mitchell (1994)			X				X	X			
Mitchell et al. (1994)								X			
Moulton et Thomas (1993)		X							X		
O'Neill et Duker (1986)			X								
Venkataraman et al. (1990)	X	X		X							

Les compétences en gestion générale sont mises en cause par plusieurs auteurs qui ont étudié la mortalité des entreprises (p. ex., Larson et Clute, 1979; Wichman, 1983, Gaskill et al., 1993). Cooper, Gimeno-Gascon et Woo (1994) remarquent que le savoir-faire de la direction pourrait influencer sur le rendement de l'entreprise grâce à l'adoption de stratégies plus prometteuses et de meilleures méthodes de gestion (1994, p. 374). Ils soutiennent en outre qu'un savoir-faire ayant trait à un secteur d'activité spécifique offre à l'entreprise un avantage qui se traduit par une compréhension tacite des facteurs clés de succès dans le secteur, une connaissance spécialisée du produit ou des technologies, ou une forte cote d'estime auprès des clients et des fournisseurs (1994, p. 374-375).

H3a : L'échec des jeunes entreprises est imputable à une carence en compétences de gestion générale.

Boardman, Bartley et Ratliff (1981) ont examiné la question de la gestion financière et de l'échec de l'entreprise. Outre le problème souvent mentionné de l'insuffisance de capital investi au moment de la création de l'entreprise, ils notent que les gestionnaires qui ont essuyé un échec ont également mal géré les ressources dont ils disposaient et (ou) n'ont pas réussi à établir les politiques appropriées pour financer la croissance subséquente de l'entreprise. Les résultats empiriques de ces auteurs montrent aussi que chez les entreprises qui ont connu l'échec, le rapport de la dette à long terme à la valeur totale de l'actif était devenu de plus en plus désavantageux (1981, p. 39). La gestion financière et le maintien d'une structure appropriée du capital sont donc des facteurs critiques de la survie de l'entreprise.

H3b : L'échec des jeunes entreprises est imputable à une carence en compétences de gestion financière.

La création d'une clientèle de base est indispensable à la survie de toute entreprise, quel que soit le secteur d'activité ou la nature du produit ou du service offert. L'étude générale de la faillite des entreprises menée au Royaume-Uni par Hall (1992) a porté cet auteur à considérer explicitement l'adoption d'une stratégie de marketing inefficace comme une cause d'échec. Dans son étude du marché de l'équipement médical, Mitchell (1994) conclut que, du point de vue tant économique qu'écologique, une entreprise cesse d'être candidate à la dissolution aussi tôt qu'elle crée des routines donnant de bons résultats commerciaux (1994, p. 599). À la suite d'une étude longitudinale de l'échec des entreprises, Litvak et Maule (1980) ont conclu que l'élément commercial le plus problématique est le marketing, ou son absence (1980, p. 76). Notre dernière hypothèse est axée sur cet aspect particulier des compétences de gestion.

H3c : L'échec des jeunes entreprises est imputable à une carence en compétences de développement des marchés.

Brièvement, nous soutenons que, même si la corrélation entre l'âge et la probabilité de survie ou d'échec est forte, il existe un mécanisme sous-jacent, lié aux ressources. Au fil du temps, la prospérité ou l'échec d'une entreprise dépendra de sa capacité à créer et à maintenir de la valeur grâce au déploiement d'actifs stratégiques. La faillite, qui est un cas particulier de cessation des activités, survient lorsqu'une entreprise n'est plus capable d'honorer ses obligations financières; autrement dit, elle n'a pas réussi à générer des rentes suffisantes pour assurer la continuité de son

exploitation. À la section suivante, nous évaluons nos hypothèses au moyen de données sur 339 faillites.

3. Méthodes

Notre analyse empirique porte uniquement sur les entreprises en faillite. Cet ensemble limité de sorties d'entreprise exclut les autres formes de fermeture (c'est-à-dire l'abandon des activités) que reflètent habituellement les études de l'écologie des organisations. Cependant, elle rend compte de l'échec dans sa forme la plus extrême et assure que nous ne confondions pas la cessation des activités, ou fermeture, ordonnée due à l'existence de seuils de rendement élevés et la faillite réelle. Les entreprises insolubles au point que soit justifiée une action en justice n'ont manifestement pas réussi à atteindre le seuil leur permettant de remplir leurs obligations financières. Cochrane (1981) décrit la faillite comme une série de conditions emboîtées. La définition la plus générale est l'abandon des activités. Puis, par ordre croissant de spécificité et décroissant de taille de sous-échantillon, viennent: (1) les échecs en ce qui a trait aux coûts d'opportunité; (2) l'arrêt des activités avec pertes ou pour éviter des pertes et; (3) la faillite. Le seuil de rendement est aussi un élément dont il est importe de tenir compte dans le contexte des faillites d'entreprise. Selon Gimeno, Folta, Cooper et Woo (1997), pour nombre d'entrepreneurs, le seuil de rendement jugé acceptable est un facteur qui joue un rôle important dans la décision de poursuivre ou d'arrêter les activités. Ainsi, des entreprises dont les résultats paraissent inférieurs à la moyenne persisteront si le seuil qu'elles ont établi est suffisamment faible, tandis que d'autres, dont les résultats sont comparativement meilleurs, se retireront du marché si le seuil qu'elles se sont fixées est suffisamment élevé.

L'ensemble de données, que nous décrivons plus bas, a trait uniquement à des entreprises qui se sont retirées du marché à la suite d'une faillite. Par conséquent, nous ne pouvons étudier la question de la survie par opposition à l'échec; pour cela, il serait nécessaire d'obtenir des données correspondantes sur les entreprises qui échouent et celles qui survivent. Toutefois, l'autopsie des échecs permet d'en apprendre énormément. Les questions de recherche et les réponses que nous glanons diffèrent de celles de l'étude plus courante de la survie et de l'arrêt des activités. Nous postulons que les déterminants de l'échec varient en fonction de l'âge de l'entreprise au moment de cet échec. Pour déterminer s'il en est ainsi, nous estimons qu'il est approprié d'examiner un échantillon d'entreprises qui ont échoué. L'étude des déterminants du succès des entreprises consiste généralement à examiner la prospérité relative au sein d'échantillons d'entreprises survivantes. Le fait que les entreprises qui ont échoué ne soient pas incluses dans ces échantillons n'empêchent pas ces études de contribuer à notre compréhension des processus de gestion. Dans la même veine, la présente analyse se concentre uniquement sur un segment peu étudié de l'économie qui a donné la preuve de son manque de viabilité. La capacité d'explorer en profondeur les causes de l'échec grâce à l'étude de cas particuliers au lieu d'indicateurs macroéconomiques est l'un des aspects uniques de nos données.

Données

Les données utilisées ici proviennent d'une enquête réalisée auprès de syndics de faillite qui ont remplis un questionnaire pendant qu'ils examinaient des dossiers actifs de faillite. La méthode de collecte des données en temps réel atténue les problèmes que pose le biais de remémoration. L'enquête a été conçue en collaboration avec l'Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité et réalisée par Statistique Canada (Baldwin et al., 1997). Toutes les faillites d'entreprise qui surviennent au Canada sont traitées par le Bureau du surintendant des faillites, qui affecte un syndic à chaque cas. Les professionnels agréés de l'insolvabilité sont des personnes (habituellement des comptables agréés) qui ont achevé les trois années d'études imposées aux termes du Programme national de reconnaissance professionnelle en insolvabilité et qui ont réussi l'examen national écrit sur l'insolvabilité. En tant que tierce partie indépendante, les syndics peuvent décrire de façon objective les circonstances de chaque faillite. Cette objectivité et leur expérience sont précieuses pour l'évaluation des causes de la faillite.

Tableau 2. Matrice des corrélations et statistiques sommaires

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Âge de l'entreprise	1,00												
2 Actifs (millions de \$)	0,19*	1,00											
3 Progrès technique	0,12*	-0,02	1,00										
4 Évolution du marché	0,15*	0,06	0,62*	1,00									
5 Changement juridique	0,08	0,01	0,32*	0,29*	1,00								
6 Structure du capital	-0,01	0,13*	0,28*	0,23*	0,14*	1,00							
7 Capital investi insuffisant	-0,12*	-0,02	0,16*	0,13*	0,12*	0,52*	1,00						
8 Étendue des connaissances	-0,12*	0,13*	0,09	0,02	0,12*	0,30*	0,28*	1,00					
9 Profondeur des connaissances	-0,06	0,12*	0,09	0,05	0,10	0,29*	0,29*	0,80*	1,00				
10 Contrôle des opérations	-0,04	0,13*	0,19*	0,12*	0,13*	0,19*	0,19*	0,49*	0,52*	1,00			
11 Politique d'établissement des prix	-0,09	0,05	0,17*	0,20*	0,22*	0,27*	0,21*	0,30*	0,31*	0,20*	1,00		
12 Qualité du produit	0,06	-0,03	0,41*	0,39*	0,19*	0,18*	0,18*	0,08	0,11*	0,18*	0,24*	1,00	
13 Marketing de créneaux	0,06	-0,01	0,31*	0,29*	0,22*	0,13*	0,08	0,11*	0,18*	0,17*	0,33*	0,43*	1,00
Moyenne	7,81	0,28	0,99	1,44	0,89	2,82	3,04	2,62	2,58	2,28	2,00	1,32	1,27
Écart-type	7,83	0,67	1,06	1,37	0,93	1,79	1,70	1,47	1,48	1,57	1,46	1,22	1,16

Les coefficients de corrélation > 0,105 sont significatifs à $p < 0,05$.

En tout, 1 910 faillites sont survenues au Canada dans l'intervalle de six mois entre mars et août 1996¹. Les questionnaires ont été envoyés à un échantillon aléatoire de syndics couvrant 1 085 de ces cas, et 550 questionnaires dûment remplis ont été reçus (51 %). Parmi ceux-ci, 339 contenaient des réponses complètes aux questions présentant un intérêt pour la présente étude, y compris celle sur l'âge de l'entreprise au moment de la faillite. Les moyennes, les écarts-types et les coefficients de corrélation entre éléments sont présentés au tableau 2.

La variable dépendante de nos modèles est l'âge de l'entreprise au moment de la faillite. Étant donné la forte asymétrie de la structure par âge de notre échantillon, nous avons procédé par log-normal de l'âge pour mieux approximer la loi normale de distribution. En tout, 29 % des entreprises formant l'échantillon avaient un ou deux ans au moment de la faillite, 40 % rentraient dans la fourchette de trois à neuf ans et 30 % avaient 10 ans ou plus. L'âge moyen des entreprises de notre échantillon était de 7,8 années (médiane : 5,0).

Nous utilisons quatre variables prédictives pour vérifier nos hypothèses. Notre mesure de la situation concurrentielle du secteur d'activité est établie d'après les réponses aux questions demandant au syndic de faillite d'indiquer dans quelle mesure l'entreprise avait été affectée par: (a) une modification des conditions du marché; (b) le progrès technique et; (c) les changements législatifs. Les syndics se sont servis d'une échelle à cinq points de type Likert pour indiquer la mesure dans laquelle un facteur particulier avait contribué à la faillite. L'analyse en composantes principales montre que ces éléments sont fortement saturés en un facteur particulier, la valeur propre étant de 1,84. (Voir l'annexe pour des précisions sur les questions de l'enquête, les coefficients de saturation factorielle et les coefficients alpha). La variable factorielle dérivée nous sert d'approximation du niveau de turbulence et d'évolution sectorielles. Nous utilisons cette mesure pour évaluer notre hypothèse concernant le handicap d'obsolescence (H2).

Nous recourons aussi à l'analyse en composantes principales pour créer, par agrégation de facteurs, trois autres variables que nous avons utilisées pour évaluer nos hypothèses particulières quant au handicap lié à l'inexpérience (H3). Pour vérifier l'hypothèse 3a, nous avons créé une variable dérivée de gestion générale d'après: (a) l'étendue des connaissances du directeur de l'entreprise; (b) la profondeur de ses connaissances et; (c) le contrôle qu'il exerce. Par portée des connaissances, nous entendons le niveau de connaissances pour l'ensemble des domaines fonctionnels (par exemple, marketing, finances, opération), et par profondeur, la mesure de la connaissance de chacun de ces domaines fonctionnels. Nous utilisons la variable factorielle dérivée comme approximation des aptitudes générales en gestion.

Pour vérifier l'effet des ressources et compétences en gestion financière des organisations qui ont fait faillite, nous avons utilisé une variable dérivée d'après deux facteurs. La variable que nous utilisons pour vérifier notre hypothèse H3b tient compte de la contribution relative du déséquilibre de la structure du capital et de l'insuffisance du capital investi. Notre dernière variable, créée pour évaluer l'hypothèse concernant le développement du marché (H3c), tient

¹ Durant la période de collecte des données, aucun choc extraordinaire ni aucun événement déclencheur n'a rendu particulière cette période de l'évolution économique du Canada. Habituellement, l'économie canadienne évolue dans l'ombre de l'économie américaine dominante et, quoique différente, devrait être représentative des processus commerciaux observés dans la plupart des pays membres de l'OCDE. Le choix d'une période de collecte de données de six mois a été fait en tenant compte de la taille souhaitable de l'échantillon et du coût de la collecte des données.

compte de l'effet: (a) de la stratégie d'établissement des prix; (b) de la qualité du produit et; (c) de l'établissement de la position sur le marché. La ventilation des ressources et des compétences de l'entreprise entre les catégories de la gestion générale, de la gestion financière et du développement du marché nous permet de produire des estimations plus détaillées des causes de l'échec que ne le permettrait l'utilisation d'approximations plus générales du capital organisationnel.

En plus des variables indépendantes décrites plus haut, les modèles de régression comprennent des variables de contrôle tenant compte de l'effet du secteur auquel appartient l'entreprise et de la taille de celle-ci. Nous avons utilisé des variables indicatrices pour les secteurs suivants : (1) commerce de gros et de détail ($n_1=132$); (2) aliments, hébergement et boissons ($n_2=43$); (3) autres services ($n_3=93$) et; (4) industries primaires et manufacturières ($n_4=71$)². En tout, 78 % des entreprises ayant fait faillite appartiennent au secteur des services, proportion qui est représentative de la composition générale de l'économie canadienne (Baldwin et al., 1997; Thornhill et Amit, 1998, 2000).

Nous incluons aussi une mesure de la taille de l'entreprise, à savoir la valeur de l'actif au moment de la faillite. L'inclusion de cette variable est plus problématique lors de l'étude des faillites que de celles des entreprises prospères, pour lesquelles l'utilisation du niveau d'actifs pour définir la taille est assez peu ambiguë. Dans le cas des entreprises défuntées, il est fort probable que ce soit l'épuisement de l'actif qui les a menées à la ruine (Hambrick et D'Aveni, 1988). Toutefois, il existe aussi une relation bien établie entre la taille de l'entreprise et la probabilité de l'échec, c'est-à-dire le handicap de la petitesse (voir Delacroix et Swaminithan, 1991; Baum et Oliver, 1991). En incluant le niveau de l'actif de l'entreprise à titre de variable de contrôle, nous visons à tenir compte de la variance associée à cet effet connu de la taille, donc à mieux évaluer l'influence des liens hypothétiques à l'âge de l'entreprise³.

Analyse

Nous utilisons des modèles de régression par les moindres carrés ordinaires (MCO) pour évaluer les effets des variables de contrôle et des variables prédictives. Les résultats de l'analyse de régression sont présentés au tableau 3 pour deux modèles. Le premier comprend les variables de contrôle ainsi que la mesure de l'évolution sectorielle (H2). Le deuxième comprend toutes les variables du modèle 1, ainsi que les trois variables factorielles précisées pour vérifier l'hypothèse 3⁴.

² Le secteur omis du modèle par nécessité est le secteur (4) industries primaires et manufacturières. Lorsque nous le spécifions dans le modèle et que nous omettons un autre secteur comme cas de référence (p. ex., autres services), le secteur 4 n'est pas une variable prédictive significative de l'âge au moment de la faillite.

³ Les résultats sont qualitativement les mêmes si l'on exclut la variable d'actif des équations de régression.

⁴ Afin de déterminer si l'inclusion des variables de gestion représente une amélioration importante par rapport au modèle 1, nous avons calculé une variable critère F pour comparer les modèles emboîtés (Hamilton, 1992).

$$F_{n-k}^H = \frac{(\text{RSS}\{K-H\} - \text{RSS}\{K\}) / df_1}{[\text{RSS}\{K\} / df_2]} \quad [1]$$

Le résultat obtenu $F_{330}^3 = 4,14$, est significatif à $p < 0,01$. Donc, le pouvoir explicatif du modèle 2 est significativement meilleur que celui du modèle 1.

La mesure de la taille de l'entreprise est positivement et significativement associée à l'âge au moment de la faillite, ce qui confirme la relation prévue âge-taille. Les résultats sont également significatifs pour deux des variables nominales de secteur d'activité. Le signe positif du coefficient calculé pour le secteur du commerce de gros et de détail indique que, dans ce secteur, ce sont généralement les entreprises plus âgées qui font faillite, tandis que l'effet inverse s'observe pour le secteur des aliments, de l'hébergement et des boissons.

Les coefficients des trois variables de gestion sont négatifs dans les deux modèles de régression, signifiant que leur effet est plus important en cas de faillite d'une jeune entreprise, toutefois, la valeur du coefficient n'est fortement significative ($p < 0,05$) que pour la gestion générale (H3a) et est faiblement significative ($p < 0,10$) pour la variable de gestion financière (H3b). Selon notre analyse, l'effet du développement du marché n'est pas significatif.

Tableau 3. Résultats des régressions

n=339	Modèle 1 Contrôles et secteur	Modèle 2 Toutes les variables
<i>Variables de contrôle</i>		
Actif de l'entreprise(millions de \$)	0,246**	0,287***
Commerce de gros et de détail	0,281*	0,255 †
Aliments, hébergement et boissons	-0,399*	-0,416*
Autres services	-0,014	-0,090
<i>Variables prédictives</i>		
H2: Évolution du secteur	0,088*	0,126**
H3a: Gestion générale		-0,086*
H3b: Gestion financière		-0,075†
H3c: Développement du marché		-0,019
Coordonnée à l'origine	1,466***	1,488***
F	7,71***	6,50***
R ² corrigé	0,090	0,115
Racine de la somme des carrés (RSS)	303,7	292,7

Niveaux de signification (valeurs P) : † < 0,10; * < 0,05; ** < 0,01; *** < 0,001

Nota : En guise d'autre test, nous avons également exécuté les régressions sur les questions individuelles de l'enquête et procédé à des tests f en grappes de signification statistique. Les résultats sont qualitativement les mêmes : (H3a) gestion générale : $f(3\ 331) = 4,07$; $p < 0,08$, (H3b) gestion financière : $f(2\ 332) = 3,44$; $p < 0,03$, (H3c) développement du marché : $f(3\ 331) = 1,82$; $p < 0,14$.

Nos résultats de régression nous permettent de conclure qu'en fait, les causes attribuées de la faillite varient en fonction de l'âge de l'entreprise au moment de la faillite, conclusion qui confirme notre hypothèse 1. Le coefficient positif et significatif de la variable d'évolution sectorielle appuie aussi l'interprétation du handicap de l'obsolescence selon l'approche fondée sur les ressources telle qu'énoncée dans l'hypothèse 2. Pour les sous-hypothèses énoncées pour expliquer le handicap de l'inexpérience, le degré de confirmation varie, ce qui nous permet uniquement de conclure que les données appuient partiellement l'hypothèse 3.

Un examen plus approfondi des résultats moyens obtenus pour les éléments individuels (tableau 2) montre qu'indépendamment de la taille, de l'âge ou de la conjoncture sectorielle, l'insuffisance des capitaux investis est le problème auquel les syndics de faillite ont attribué la plus grande importance. Viennent ensuite, par ordre décroissant d'importance (c.-à.-d. score moyen), les problèmes de structure du capital, l'étendue des connaissances, la profondeur des

connaissances, la planification et le contrôle financiers, et la stratégie d'établissement du prix du produit. Ces résultats corroborent ceux des études mentionnées au tableau 1.

Donc, à part confirmer que les carences en compétences de gestion générale et de gestion financière sont des facteurs courants de l'insolvabilité d'une entreprise, les nouveaux résultats qui se dégagent de la présente étude sont ceux concernant la relation entre l'âge au moment de la faillite et la nature des causes de cette dernière. Les faillites de jeunes entreprises sont plus susceptibles de se produire dans le secteur des aliments, de l'hébergement et des boissons que dans les autres secteurs, à cause de problèmes de gestion générale et de gestion financière. Par contre, les entreprises plus âgées qui font faillite sont plus susceptibles d'appartenir au secteur du commerce de gros ou de détail et d'être exploitées dans un environnement concurrentiel turbulent. Nous approfondissons l'examen de ces questions plus bas.

4. Discussion

Dans son article récent sur l'échec des entrepreneurs et sur la théorie des options réelles, McGrath (1999) note que l'étude des faillites présente des avantages. Elle écrit qu'en analysant minutieusement les cas de faillite au lieu de se concentrer uniquement sur les réussites, les chercheurs peuvent commencer à améliorer systématiquement les modèles analytiques de la création de valeur par les entrepreneurs (1999, p. 28). Dans la même veine, Sitkin (1992) soutient que l'échec est une condition préalable essentielle à l'apprentissage (1992, p. 232). L'étude des entreprises qui échouent pourrait contribuer à la réussite éventuelle de celles qui tirent des leçons de leurs erreurs et de celles capables de tirer des leçons indirectes de l'expérience des autres.

La présente étude vise à étendre notre compréhension des mécanismes liés à l'âge qui sous-tendent l'échec des entreprises. Nous partons de la proposition générale selon laquelle des mécanismes différents sont en jeu lorsque des entreprises d'âge différent font faillite. Cette perspective représente une expansion du modèle d'Amit et Schoemaker des actifs stratégiques et des rentes organisationnelles. Nous théorisons, comme illustré à la figure 1, que les jeunes entreprises disparaissent si leur dotation initiale en actifs est épuisée avant qu'elles ne puissent développer des actifs stratégiques créateurs de valeur. Cette situation se présente lorsque les ressources et les compétences ne sont pas mobilisées efficacement et ne sont pas en harmonie avec les facteurs stratégiques sectoriels nécessaires à la réussite. En revanche, les entreprises plus âgées ont prouvé qu'elles étaient capables de survivre au handicap de l'inexpérience, mais peuvent se retrouver dans une situation non concurrentielle si leurs ressources et compétences perdent leur pertinence compte tenu de l'évolution de l'environnement concurrentiel. Selon cette optique, ce n'est ni la jeunesse ni l'âge qui contribue à l'échec. Au contraire, l'âge pourrait représenter une approximation des différences opérationnelles entre les entreprises qui existent depuis un certain temps. Nous émettons l'hypothèse que, si l'on tient compte de l'effet de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité, la faillite des jeunes entreprises a d'autres causes que celle des entreprises plus anciennes. Nous vérifions nos hypothèses à l'aide de données d'enquête uniques recueillies auprès de syndicats de faillite canadiens et constatons qu'elles

corroborent à des degrés divers les hypothèses particulières énoncées. Notre étude nous permet de tirer plusieurs conclusions et observations.

En premier lieu, nos résultats appuient empiriquement la théorie fondée sur les ressources de l'entreprise. Nombre d'études empiriques ont visé à établir un lien entre les ressources et les compétences de l'entreprise et sa prospérité, mais cette approche sous-entend inversement qu'un manque d'actifs stratégiques entraînera l'entreprise sur le chemin de l'insolvabilité. Que l'entreprise soit jeune et s'efforce d'établir une position concurrentielle viable ou qu'elle soit plus ancienne et s'efforce de se maintenir ou de croître à mesure que l'environnement évolue, la concordance entre les ressources et les compétences, d'une part, et les facteurs sectoriels critiques est de la plus haute importance. Comme l'ont énoncé au départ Amit et Schoemaker, sommairement, à mesure que l'environnement de l'entreprise évolue, celle-ci doit mettre en place des ensembles différents d'*actifs stratégiques*. Les *compétences* de base ne peuvent, par définition, être achetées et nécessitent une vision stratégique, une période de développement et un investissement soutenu. Les décisions concernant les *actifs stratégiques* comptent parmi les plus complexes qu'un cadre d'entreprises doit prendre (1993, p. 42; italiques dans le texte original).

En deuxième lieu, l'étude permet de comprendre plus en détail les mécanismes qui sous-tendent le handicap bien connu de l'inexpérience. Depuis l'énoncé original du concept par Stinchcombe (1965) en passant par une foule de perfectionnements de la théorie de l'écologie des populations, peu de relations relevant du domaine de la science sociale ont été aussi bien établies que la corrélation négative entre l'âge et la probabilité de l'échec. La valeur qu'ajoutent les présents travaux tient à l'expression des divers facteurs causaux, variables en fonction de l'âge de l'entreprise, d'une forme particulière d'échec, c'est-à-dire la faillite. Les jeunes entreprises pourraient connaître fort bien le secteur auquel elles appartiennent, mais souffrir d'un manque de ressources et de compétences valables. Les entreprises plus âgées pourraient posséder des ressources et des compétences établies, dont la valeur diminuera si elles ne sont pas maintenues comparativement aux demandes de l'environnement concurrentiel.

Troisièmement, les résultats confirment que le secteur économique auquel appartient l'entreprise influe sur sa survie. L'appartenance au secteur des aliments, des boissons et de l'hébergement est associée à l'échec précoce. La brève durée de vie d'entreprises comme les tavernes et les restaurants est bien connue et d'aucuns ont soutenu que ces entreprises « non prestigieuses » sont sujettes à une autre dynamique stratégie-performance que celle des secteurs de la fabrication et de la haute technologie (Brush et Chaganti, 1999). Par contre, les entreprises du secteur du commerce de gros et de détail sont plus susceptibles que les autres de faire partie de la cohorte d'entreprises plus âgées qui font faillite. Cette situation pourrait être due à des modifications récentes des pratiques du secteur. L'émergence des vendeurs sur Internet et des magasins à grande surface pourrait éroder la position concurrentielle des commerces de gros et de détail traditionnels. Cette observation, conjuguée à la relation positive entre l'âge et l'évolution de l'environnement, corrobore l'hypothèse d'un handicap d'obsolescence pour les entreprises exploitées dans un secteur en évolution rapide (Barron et al., 1994).

Enfin, la présente étude donne du poids à l'opinion selon laquelle l'examen des organisations qui échouent fournit des renseignements valables. Tout comme la médecine ne progresserait sans doute pas si les chercheurs étudiaient uniquement les personnes en bonne santé, le champ des connaissances de la science des organisations serait limité si l'on n'étudiait que les entreprises prospères.

Bien que nos résultats fournissent des éclaircissements sur les raisons pour lesquelles les entreprises échouent à divers âges, les données présentent des limites. Le fait sans doute le plus évident est que l'échantillon est tiré d'une population d'entreprises en faillite. Naturellement, l'inclusion d'entreprises encore en activité ayant des caractéristiques démographiques comparables permettrait de généraliser les résultats et de faire davantage confiance à l'analyse empirique. Cependant, l'analyse rétroactive a des précédents et de la valeur, et les différences que nous observons entre les entreprises jeunes et âgées qui ont fait faillite représentent une contribution significative à l'étude de la mortalité des entreprises.

Les résultats de nos travaux donnent à penser qu'il faudrait, lors de futures études: (1) étendre la gamme des fermetures d'entreprise étudiées, afin d'y inclure d'autres modes de cessation des activités que la faillite et; (2) comparer les jeunes et les anciennes entreprises qui échouent à une population de jeunes et d'anciennes entreprises survivantes ayant les mêmes caractéristiques. Dans chaque cas, on devrait s'efforcer de faire le rapprochement entre la dynamique observée au niveau de la population et les caractéristiques et comportements témoignant de la façon pour les entreprises mènent leurs affaires.

L'observation de déterminants de la faillite propres à l'entreprise appuie la théorie de l'entreprise basée sur les ressources et permet d'étudier plus finement l'écologie des organisations. Notre conclusion que le manque de compétences de gestion joue un rôle dans la faillite confirme le postulat de la théorie fondée sur les ressources selon lequel la prospérité d'une entreprise est fonction de processus incorporels. Le rôle joué par l'évolution de l'environnement confirme tant l'argument de sélection de la théorie de l'écologie des organisations que l'accent mis sur les actifs stratégiques et les facteurs stratégiques sectoriels dans le cas de la théorie basée sur les ressources. Autrement dit, l'environnement, l'âge et la taille de l'entreprise sont des facteurs qui ont tous de l'importance, mais qui ne suffisent pas à résoudre le casse-tête. Cette dernière conclusion présente un intérêt particulier pour les chefs d'entreprise. Si la qualité de la gestion a joué un rôle important pour une population d'entreprises qui ont fait faillite, elle importe certainement pour les entreprises prospères.

Annexe 1 : Détails des questions de l'Enquête sur les faillites

Questions de l'enquête et statistiques sommaires des corrélations entre éléments

H2 : Turbulence et évolution du secteur

Dans quelle mesure les facteurs qui suivent ont-ils contribué à la faillite (échelle : (1) pas du tout à (5) énormément)?

- a) Évolution fondamentale de la technologie dans le secteur
- b) Évolution fondamentale des conditions du marché dans le secteur (telle que l'obsolescence du produit)
- c) Législation visant les relations de travail ou les relations industrielles

Valeur propre : 1,84

Variance expliquée : 61 %

Coefficient alpha : 0,68

H3a : Gestion générale

Dans quelle mesure la faillite a-t-elle été causée par des carences ayant trait (échelle : (1) pas du tout à (5) énormément) :

- a) à l'étendue des connaissances (ensemble des finances, du marketing, des opérations, etc.)?
- b) à la profondeur des connaissances (dans le domaine des finances, du marketing, des opérations, etc.)?
- c) au contrôle?

Valeur propre : 2,22

Variance expliquée : 74 %

Coefficient alpha : 0,82

H3b : Gestion financière

Dans quelle mesure les éléments suivants ont-ils contribué à l'insolvabilité (échelle : (1) pas du tout à (5) énormément)?

- a) Structure déséquilibrée du capital (p. ex., recours excessif à l'emprunt à court terme)
- b) Capital investi insuffisant

Valeur propre : 1,52

Variance expliquée : 76 %

Coefficient alpha : 0,68

H3c : Développement du marché

Dans quelle mesure la faillite a-t-elle été causée par (échelle : (1) pas du tout à (5) énormément) :

- a) une mauvaise stratégie d'établissement du prix (prix trop élevé ou trop faible)?
- b) un produit de qualité médiocre?
- c) le fait de ne pas avoir établi un créneau?

Valeur propre : 1,67

Variance expliquée : 56 %

Coefficient alpha : 0,58

Bibliographie

Aldrich, H.E. et E.R. Auster. 1986. "Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications." *Research in Organizational Behavior*, 8(1): 165-198.

Amburgey, T.L, D. Kelly et W.P. Barnett. 1993. "Resetting the clock: The dynamics of organizational change." *Administrative Science Quarterly*, 38: 51-73.

Amit, R. et P.J.H. Schoemaker. 1993. "Strategic assets and organizational rent." *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Baldwin, J.R., T. Gray, J. Johnson, J. Proctor, M. Rafiquzzaman et D. Sabourin. 1997. *Les faillites d'entreprise au Canada*. N° 61-525 au catalogue. Direction des études analytiques. Ottawa: Statistique Canada.

Barney, J.B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Barron, D.N., E. West et M.T. Hannan. 1994. "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*, 100: 381-421.

Bates, T. 1990. "Entrepreneur human capital inputs and small business longevity." *Review of Economics & Statistics*, 72: 551-559.

Bates, T. et A. Nucci. 1989. "An analysis of small business size and rate of discontinuance." *Journal of Small Business Management*, 27(4): 1-7.

Baum, J.A.C. et C. Oliver. 1991. "Institutional linkages and organizational mortality." *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.

Boardman, C.M., J.W. Bartley et R.B. Ratliff. 1981. "Small business growth characteristics." *American Journal of Small Business*, 5(Hiver): 33-42.

Bruderl, J., P. Preisendorfer et R. Ziegler. 1992. "Survival chances of newly founded business organizations." *American Sociological Review*, 57: 227-242.

Bruderl, J. et R. Schussler. 1990. "Organizational mortality: The liability of newness and adolescence." *Administrative Science Quarterly*, 35: 530-547.

Brush, C.G. et R. Chaganti. 1999. "Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms." *Journal of Business Venturing*, 14: 233-257.

- Carroll, G.R. 1983. "A stochastic model of organizational mortality: Review and reanalysis." *Social Science Research*, 12: 303-329.
- Carroll, G.R. et J. Delacroix. 1982. "Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach." *Administrative Science Quarterly*, 27: 169-198.
- Carroll, G.R. et Y.P. Huo. 1986. "Organizational task and institutional environments in evolutionary perspective: Findings from the local newspaper industry." *American Journal of Sociology*, 91: 838-873.
- Carter, N.M., M. Williams et P.D. Reynolds. 1997. "Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy, and gender." *Journal of Business Venturing*, 12: 125-145.
- Cochrane, A.B. 1981. "Small business mortality rates: A review of the literature." *Journal of Small Business Management*, 19(4): 50-59.
- Conner, K.R. 1991. "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, 17: 121-154.
- Cooper, A.C., F.J. Gimeno-Gascon et C.Y. Woo. 1994. "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance." *Journal of Business Venturing*, 9: 371-395.
- Daily, C.M. 1995. "The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes." *Journal of Management*, 21: 1041-1056.
- D'Aveni, R.A. 1989. "Dependability and organizational bankruptcy: An application of agency and prospect theory." *Management Science*, 35(9): 1120-1138.
- Delacroix, J. et A. Swaminathan. 1991. "Cosmetic, speculative, and adaptive organizational change in the wine industry: A longitudinal study." *Administrative Science Quarterly*, 36: 631-636.
- Dunne, T., M.J. Roberts et L. Samuelson. 1988. "Patterns of firm entry and exit in US manufacturing industries." *Rand Journal of Economics*, 19(4): 495-515.
- Fichman, M. et D.A. Levinthal. 1991. "Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships." *Academy of Management Review*, 16: 442-468.
- Fredland, J.E. et C.E. Morris. 1976. "A cross-sectional analysis of small business failure." *American Journal of Small Business*, 1(1): 7-18.
- Freeman, J., G.R. Carrol et M.T. Hannan. 1983. "The liability of newness: Age dependence in organization death rates." *American Sociological Review*, 48: 692-710.

- Gaskill, L.R., H.E. Van Auken et R.A. Manning. 1993. "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure." *Journal of Small Business Management*, 31(4): 18-31.
- Gimeno, J., T.B. Folta, A.C. Cooper et C.Y. Woo. 1997. "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms." *Administrative Science Quarterly*, 42: 750-783.
- Hall, G. 1992. "Reasons for insolvency amongst small firms - A review and fresh evidence." *Small Business Economics*, 4: 237-250.
- Hall, G. 1994. "Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector." *Journal of Management Studies*, 31: 737-760.
- Hambrick, D.C. et R.A. D'Aveni. 1988. "Large corporate failures as downward spirals." *Administrative Science Quarterly*, 33: 1-23.
- Hamilton, L.C. 1992. *Regression with Graphics*. Belmont, CA: Duxbury Press.
- Hannan, M.T. et I. Freeman. 1984. "Structural inertia and organizational change." *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Harrigan, K.R. 1985. *Strategic Flexibility*. Lexington, MA: D.C. Heath and Co.
- Harrigan, K.R. 1988. *Managing Maturing Businesses*. Lexington, MA: D.C. Heath and Co.
- Henderson, A.D. 1999. "Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence," *Administrative Science Quarterly*, 44: 281-314.
- Jovanovic, B. 1982. "Selection and the evolution of industry," *Econometrica*, 50(4), 649-670.
- Kalleberg, A.L. et K.T. Liecht. 1991. "Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success." *Academy of Management Journal*, 34: 136-161.
- Keasey, K. et R. Watson. 1987. "Non-financial symptoms and prediction of small company failure: A test of Argenti's hypothesis." *Journal of Business Finance and Accounting*, 14: 335-354.
- Larson, C.M. et R.C. Clute. 1979. "The failure syndrome." *American Journal of Small Business*, 4(2): 35-43.
- Levinthal, D.A. 1991. "Random walks and organizational mortality." *Administrative Science Quarterly*, 36: 397-420.
- Litvak, I.A. et C.J. Maule. 1980. "Entrepreneurial success or failure - Ten years later." *Business Quarterly*: 68-78.

- Lussier, R.N. 1995. "A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms." *Journal of Small Business Management*, 33(1): 8-20.
- McGrath, R.G. 1999. "Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure." *Academy of Management Review*, 24(1): 13-30.
- McKinlay, R.A. 1979. "Some reasons for business failures in Canada." *Cost and Management*, 53(3): 17-21.
- Mitchell, W. 1991. "Dual clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value." *Strategic Management Journal*, 12: 85-100.
- Mitchell, W. 1994. "The dynamics of evolving markets: The effects of business sales and age on dissolutions and divestitures." *Administrative Science Quarterly*, 39: 575-602.
- Mitchell, W., J.M. Shaver et B. Yeung. 1994. "Foreign entrant survival and foreign market share: Canadian companies' experience in United States medical sector markets." *Strategic Management Journal*, 15: 555-567.
- Moulton, W.N. et H. Thomas. 1993. "Bankruptcy as a deliberate strategy: Theoretical consideration and empirical evidence." *Strategic Management Journal*, 14: 125-135.
- O'Neill, H.M. et J. Duker. 1986. "Survival and failure in small business." *Journal of Small Business Management*, 24(1): 30-37.
- Pennings, J.M., K. Lee et A. Witteloostujin. 1998. "Human capital, social capital, and firm dissolution." *Academy of Management Journal*, 41: 425-440.
- Phillips, B.D. et B.A. Kirchoff. 1989. "Formation, growth, and survival: Small firm dynamics in the US economy." *Small Business Economics*, 1(1): 65-74.
- Preisendorfer, P. et T. Voss. 1990. "Organizational mortality of small firms: The effects of entrepreneurial age and human capital." *Organization Studies*, 11(1): 107-129.
- Ranger-Moore, J. 1997. "Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry." *American Sociological Review*, 62: 903-920.
- Rumelt, R.P. 1984. "Towards a strategic theory of the firm." Dans R. Lamb (dir.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rumelt, R.P. 1991. "How much does industry matter?" *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- Singh, J.V., R.J. House et D.J. Tucker. 1986. "Organizational change and organizational mortality." *Administrative Science Quarterly*, 31: 587-611.

Singh, J.V., D.J. Tucker et R.J. House. 1986. "Organizational legitimacy and the liability of newness." *Administrative Science Quarterly*, 31: 171-193.

Sitkin, S.B. 1992. "Learning through failure: The strategy of small losses." Dans B.M. Staw et L.L. Cummings (dir.) *Research in Organizational Behavior*, 14: 231-266, Greenwich, CT: JAI Press.

Sorensen, J.B. et T.E. Stuart. 2000. "Aging, obsolescence and organizational innovation." *Administrative Science Quarterly*, 45: 81-112.

Stearns, T.M., N.M. Carter, P.D. Reynolds et M. Williams. 1995. "New firm survival: Industry, strategy and location." *Journal of Business Venturing*, 10: 23-42.

Stinchcombe, A.L. 1965. "Organizations and social structure." Dans J.G. March (dir.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand-McNally.

Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.

Thornhill, S. et R. Amit. 1998. "Growth management of emergent firms in Canada." *Frontiers of Entrepreneurship Research*, P. Reynolds et coll. (dir.), p. 381-392. Babson Park, MA: Babson College.

Thornhill, S. et R. Amit. 2000. "Young firm growth: An analysis of strategy and context." Dans R. Bresser et coll. (dir.) *Winning Strategies in a Deconstructing World*. Sussex, UK: John Wiley & Sons (en impression).

Venkataraman, S., A.H. Van de Ven, J. Buckeye et R. Hudson. 1990. "Starting up in a turbulent environment: a process model of failure among firms with high customer dependence." *Journal of Business Venturing*, 5: 277-295.

Wernerfelt, B. 1984. "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

Wichman, H. 1983. "Accounting and marketing – Key small business problems." *American Journal of Small Business*, 7: 19-26.