



N° 61-525-XIF au catalogue

Les faillites d'entreprise au Canada



Des données sous plusieurs formes

Statistique Canada diffuse les données sous formes diverses. Outre les publications, des totalisations habituelles et spéciales sont offertes. Les données sont disponibles sur Internet, disque compact, disquette, imprimé d'ordinateur, microfiche et microfilm, et bande magnétique. Des cartes et d'autres documents de référence géographiques sont disponibles pour certaines sortes de données. L'accès direct à des données agrégées est possible par le truchement de CANSIM, la base de données ordiolinguistique et le système d'extraction de Statistique Canada.

Comment obtenir d'autres renseignements

Toute demande de renseignements au sujet de la présente publication ou au sujet de statistiques ou de services connexes doit être adressée à : Division de l'analyse micro-économique, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0T6 (téléphone : (613) 951-8588), (fax : (613) 951-5403), e-mail : baldjoh@statcan.ca ou à l'un des centres de consultation régionaux de Statistique Canada :

Halifax	(902) 426-5331	Regina	(306) 780-5405
Montréal	(514) 283-5725	Edmonton	(403) 495-3027
Ottawa	(613) 951-8116	Calgary	(403) 292-6717
Toronto	(416) 973-6586	Vancouver	(604) 666-3691
Winnipeg	(204) 983-4020		

Vous pouvez également visiter notre site sur le Web : <http://www.statcan.ca>

Un service d'appel interurbain sans frais est offert à **tous les utilisateurs qui habitent à l'extérieur des zones de communication locale** des centres de consultation régionaux.

Service national de renseignements	1 800 263-1136
Service national d'appareils de télécommunications pour les malentendants	1 800 363-7629
Numéro pour commander seulement (Canada et États-Unis)	1 800 267-6677

Renseignements sur les commandes et les abonnements

Faites parvenir votre commande à Statistique Canada, Division des opérations et de l'intégration, Gestion de la circulation, 120, avenue Parkdale, Ottawa (Ontario), K1A 0T6 ou commandez par téléphone au **(613) 951-7277** ou au **1 800 700-1033**, par télécopieur au **(613) 951-1584** ou au **1 800 889-9734** ou par Internet : order@statcan.ca. Pour tout changement d'adresse, veuillez fournir votre ancienne et votre nouvelle adresse. Vous pouvez aussi vous procurer les publications de Statistique Canada auprès des agents autorisés, des librairies locales et des bureaux locaux de Statistique Canada.

Normes de service à la clientèle

Statistique Canada s'engage à fournir à ses clients des services rapides, fiables et courtois et dans la langue officielle de leur choix. À cet égard, notre organisme s'est doté de normes de service à la clientèle qui doivent être observées par les employés lorsqu'ils offrent des services à la clientèle. Pour obtenir une copie de ces normes de service, veuillez communiquer avec le centre de consultation régional de Statistique Canada le plus près de chez vous.



Statistique Canada
Division de l'analyse micro-économique

Les faillites d'entreprise au Canada

*par John Baldwin, Tara Gray, Joanne Johnson, Jody Proctor,
Mohammed Rafiquzzaman, David Sabourin*

Publication autorisée par le ministre
responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, 1997

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.

Novembre 1997

Les prix n'incluent pas la taxe de vente

Prix : Canada : 30 \$ l'exemplaire

Autres pays : 30 \$ US l'exemplaire

N° 61-525-XPF au catalogue

ISBN 0-660-95707-8

Internet n° 61-525-XIF

Prix : Canada : 23 \$ l'exemplaire

Périodicité : occasionnel

Ottawa

Note de reconnaissance

Le succès du système statistique du Canada repose sur un partenariat bien établi entre Statistique Canada et la population, les entreprises, les administrations canadiennes et les autres organismes. Sans cette collaboration et cette bonne volonté, il serait impossible de produire des statistiques précises et actuelles.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre:

Les faillites d'entreprise au Canada

Publié aussi en anglais sous le titre: Failing Concerns : Business Bankruptcy in Canada.

ISBN 0-660-95707-8

CS61-525-XPF

1. Faillite — Canada — Statistiques.

I. Baldwin, John R. (John Russel).

II. Statistique Canada. III. Titre.

HG3769.C34 F3414 1997 333.7'5'0971 C97-988030-0

Le papier utilisé dans la présente publication répond aux exigences minimales de l'«American National Standard for Information Sciences» – «Permanence of Paper for Printed Library Materials», ANSI Z39.48 1984.



Table des matières

Avant-propos	5
Remerciements	7
Faits saillants	9
1. Introduction	11
2. Les faillites au Canada	13
3. L'enquête	15
3.1 Contexte	15
3.2 À propos de l'enquête	16
3.2.1 Questionnaire	17
3.2.2 Plan d'échantillonnage et réponse à l'enquête	19
3.2.3 Mesure de l'importance des causes	20
4. Profil des faillites au Canada	21
5. Causes des faillites d'entreprise	23
5.1 Survol des causes de la faillite	23
5.1.1 Causes externes	23
5.1.2 Causes internes	23
5.2 Compétences de base	24
5.2.1 Importance de la gestion	24
5.2.1.1 Compétences générales des gestionnaires	24
5.2.1.2 Compétences en gestion financière	26
5.2.1.3 Planification des affaires et planification financière	28
5.2.2 Marketing	30
5.2.3 Production et exploitation	30
5.2.4 Ressources humaines	30
5.3 Prévention et début de la faillite	32
5.4 Répartition par secteur d'activité	33
6. L'apprentissage sur le tas	35
6.1 Gestion générale	36
6.2 Gestion financière	36
6.3 Marketing	39
6.4 Ressources humaines	39
6.5 Production et exploitation	40
6.6 Prévention de la faillite	40
6.7 Conclusion	41

7. bouleversements externes et problèmes internes	43
7.1 Gestion générale	44
7.2 Gestion financière	45
7.3 Marketing	46
7.4 Production et exploitation	47
7.5 Ressources humaines	47
7.6 Prévention de la faillite	48
7.7 Sommaire	48
8. Conclusion	49
Bibliographie	51
Annexe A — Scores extrêmes et erreurs-types des estimations	53
Annexe B — Enquête sur les caractéristiques d'entreprises en faillite	63

Avant-propos

Des études récentes ont décrit l'évolution dynamique de la population industrielle au terme de l'essor et du déclin des entreprises. Dans notre étude sur le secteur de la fabrication (*The Dynamics of Industrial Competition*, Baldwin, 1995), nous avons démontré non seulement que la concurrence favorisait en permanence la croissance de certaines entreprises et le déclin d'autres entreprises, mais également que ce processus contribuait à l'accroissement de la productivité. Ce changement dynamique qui survient au sein de la population des entreprises est attribuable à différentes compétences qu'elles possèdent. Pour comprendre comment ces compétences contribuent à la croissance et au déclin, nous devons étudier les entreprises et établir un lien entre d'une part, leurs résultats et d'autre part, leurs stratégies et leurs activités.

L'expérimentation s'avère essentielle au dynamisme de l'économie de marché. De nouveaux entrepreneurs offrent constamment aux consommateurs des produits qui sont nouveaux, tant par leurs caractéristiques fondamentales que par le service qui s'y rattache. Dans le cadre de ce processus, certaines entreprises arrivent à survivre, d'autres poursuivent leur croissance et un bon nombre déclarent faillite. La présente étude s'inscrit dans une série de publications visant à fournir aux entrepreneurs un outil efficace décrivant les principaux obstacles que doivent surmonter les petites ou les nouvelles entreprises, les compétences associées à la survie et à la croissance ainsi que les écueils à éviter pour ne pas faire faillite.

Le présent document constitue le troisième volet d'une série d'études sur la dynamique des petites et moyennes entreprises réalisées par la Division de l'analyse micro-économique de Statistique Canada. La première étude, *Stratégies de réussite* (Baldwin et coll., 1994), fait un survol des stratégies et des activités d'un groupe de petites et moyennes entreprises qui étaient en croissance durant la dernière moitié des années 1980. Cette étude met l'accent sur les différences entre les entreprises de l'échantillon qui connaissent une croissance plus rapide et celles dont l'essor est plus lent; elle démontre que l'innovation était la clé du succès, mais que les compétences en gestion générale et en gestion financière constituent les capacités de base de l'entreprise. La deuxième étude, *Les jeunes entreprises montantes : se donner les moyens de survivre et de croître* (Johnson et coll., 1997), décrit les pratiques d'exploitation et les pratiques financières des nouvelles entreprises qui survivent jusqu'au début de « l'adolescence ». Elle met davantage l'accent sur la structure et les pratiques financières des petites et moyennes entreprises que *Stratégies de réussite*. Là encore, on a comparé les nouvelles venues qui connaissent une croissance plus rapide à celles dont l'essor est plus lent; on a également constaté que l'innovation s'avère un facteur clé de croissance et que la structure financière varie d'une entreprise à l'autre, selon le niveau des connaissances qu'elle possède dans son secteur d'activité.

Ces deux études portaient principalement sur les traits distinctifs des entreprises qui, à certains égards, connaissent plus de succès, que ce soit au plan de la rentabilité ou de la croissance. Toutefois, les deux échantillons sont constitués d'entreprises relativement mûres qui, dans l'ensemble, étaient prospères. Dans *Stratégies de réussite*, nous avons concentré notre attention sur un échantillon d'entreprises qui ont poursuivi leur croissance pendant plus de la moitié d'une décennie. Dans *Les jeunes entreprises montantes*, l'échantillon était constitué de nouvelles entreprises susceptibles de survivre au-delà d'une décennie. Si intéressantes soient-elles, les conclusions de ces enquêtes ne peuvent pas être utilisées directement pour déterminer les caractéristiques associées à la faillite. C'est précisément cet objectif que la présente étude tente d'atteindre.

Du point de vue fonctionnel, c'était l'enquête la plus difficile à mener. Quand des entreprises meurent, il est difficile de trouver et d'interviewer les gestionnaires de ces entreprises. Nous avons surmonté ce problème en mettant l'accent sur les entreprises qui ont déclaré faillite. Quand une entreprise déclare faillite, on lui attribue un syndic. Chaque syndic rencontre les représentants de l'entreprise en faillite peu de temps après que la déclaration a été faite. Ces syndics, qui sont souvent des spécialistes de la gestion, interviewent les représentants dans le cours normal d'une faillite afin de déterminer l'état de l'actif et du passif, les causes de la faillite et la façon appropriée de céder (incluant de maintenir) l'entreprise. Cette enquête a été menée lors de ce processus, avec l'aide des syndics. En conséquence, il s'agit de leur appréciation professionnelle et condensée des renseignements fournis par les représentants (souvent les gestionnaires) de l'entreprise en faillite.

Les réponses présentées dans les pages qui suivent sont intéressantes pour deux raisons. Premièrement, nous n'aurions pas pu nous contenter de procéder par inférence à partir des résultats d'enquêtes antérieures sur les facteurs de croissance pour obtenir de telles réponses. Par exemple, nous n'aurions pas pu inférer qu'une entreprise faisait faillite parce que les caractéristiques associées à la réussite lui faisaient défaut. Deuxièmement, si elle constitue un complément aux deux études précédentes, la présente étude renferme plusieurs éléments nouveaux. Grâce à ces trois études, nous avons beaucoup appris sur les problèmes auxquels les entreprises sont confrontées à différents stades de leur existence.

Remerciements

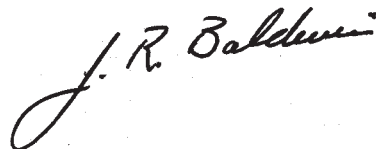
John Baldwin et George Redling, qui exerçait les fonctions de surintendant des faillites à Industrie Canada au début du projet, se sont chargés de la conception initiale. Industrie Canada et Statistique Canada ont apporté un soutien financier au projet. Toutefois, ce document a été réalisé par Statistique Canada et ne représente pas nécessairement le point de vue d'Industrie Canada.

La présente étude est le fruit d'un travail d'équipe et de l'expertise de nombreux membres du personnel de la Division de l'analyse micro-économique. L'enquête a été élaborée en collaboration avec Tara Gray. Joanne Johnson s'est également avérée d'une aide inestimable lors de la conception du questionnaire. David Sabourin et Mohammed Rafiquzzaman ont supervisé les travaux, de la conception du questionnaire à la réception des données définitives. Mohammed Rafiquzzaman s'est également chargé des totalisations, du soutien statistique ainsi que de la vérification des données.

Si l'équipe était dirigée par la Division de l'analyse micro-économique, Normand Laniel, de la Division des méthodes d'enquêtes-entreprises, a joué un rôle important quant à la méthodologie. Elaine Wilson, de la Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales, a supervisé la collecte de données, qui a été effectuée par la Division des opérations et intégration. Elaine a également participé à la conception du questionnaire, à l'élaboration du plan d'échantillonnage ainsi qu'à la vérification des données. Jody Proctor, de la Division des communications, a rédigé le rapport final avec moi. Konstantinos Georgaras et Gilles McDougall d'Industrie Canada ont contribué à la conception du questionnaire.

J'aimerais également remercier l'Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité, notamment William Drake, qui a joué un rôle clé dans le cadre de la mise en oeuvre du projet et qui, en collaboration avec d'autres membres de l'Association, a participé à l'élaboration du questionnaire. Il ne faudrait pas passer sous silence l'aide inestimable apportée par d'autres membres de l'Association, soit Norman H. Kondo, Ted White, Jay Harris, Andrew Dalgleish, qui ont collaboré à la conception du questionnaire, Rea Godbold, Connie Halstead, Joe Pernica, Robert Harlang, Kunjar Sharma, Blair Davidson, Norman McPhedran, Ronald Boisvert, Marcel Roy et Sylvain Vincent, qui ont pris part aux essais. Enfin, merci à la multitude de membres qui ont participé à l'enquête.

Enfin, nous remercions toute l'équipe qui a travaillé à la conception et à la production de la publication, notamment : Francine Simoneau, Valerie Thibault et Suzanne David de la Direction des études analytiques, Louise Laurin de la Division de l'analyse micro-économique, Nathalie Turcotte et Annie Lebeau de la Division des communications, Rosemarie Andrews et Rachel Penkar de la Division de la diffusion.



John Baldwin
Directeur
Division de l'analyse micro-économique

Faits saillants

- Les taux de faillite sont en hausse au Canada.
- Ce sont surtout des petites et moyennes entreprises qui déclarent faillite.
- Les entreprises font faillite en raison de bouleversements externes imprévus et de problèmes internes. L'importance relative des facteurs internes et des facteurs externes varie considérablement d'une entreprise à l'autre.
- Près de la moitié des faillites au Canada sont principalement attribuables à des lacunes de l'entreprise plutôt qu'à des problèmes qui échappent à son contrôle. Ces entreprises n'ont pas acquis les compétences de base essentielles à leur survie. Les lacunes en matière de gestion ainsi que le manque de débouchés pour leur produit ont causé leur perte.
- La faillite découle principalement de l'inexpérience des gestionnaires. Ces derniers n'ont ni l'expérience, ni les connaissances, ni la vision nécessaires pour diriger leur entreprise. Même lorsque l'entreprise avance en âge et que les gestionnaires deviennent plus expérimentés, le manque de connaissances et l'absence de vision demeurent des lacunes cruciales qui sont à l'origine de la faillite.
- On constate également une importante lacune au chapitre de la gestion financière. Quelque 71 % des entreprises font faillite en raison d'une mauvaise planification financière. À cet égard, elles sont plus précisément aux prises avec trois problèmes : le déséquilibre de la structure du capital, l'incapacité de gérer le fonds de roulement et la sous-capitalisation. Les problèmes de gestion financière affligent les faillis quel que soit leur âge. Cela concorde avec d'autres résultats voulant que l'entreprise dont la structure financière est déficiente dès le départ aura du mal à résoudre ce problème et que celui-ci continuera de la hanter au fil des ans.
- La présente étude laisse entendre que, à tout le moins dans une large mesure, les problèmes de financement de l'entreprise sont tributaires des lacunes des gestionnaires plutôt que des facteurs externes associés à l'imperfection des marchés financiers. De nombreux faillis ont du mal à obtenir du financement dans les marchés financiers; cependant, il convient de souligner que bon nombre d'entre eux éprouvent également des problèmes internes (par exemple, les gestionnaires méconnaissent les différentes options de financement).
- Les problèmes associés à l'obtention de différents types de capital sont souvent liés. Les entreprises qui sont incapables d'obtenir du capital en raison des obstacles créés par les institutions financières ne disposent pas des ressources nécessaires pour envisager différentes options de financement.
- Les gestionnaires des nouvelles entreprises sont confrontés à une courbe d'apprentissage. Durant les premières années d'existence de l'entreprise, les problèmes internes sont si fréquents qu'ils sont à l'origine de la plupart des faillites. Les gestionnaires doivent posséder à fond les compétences de base (gestion générale, gestion financière, contrôle, communications, supervision du personnel et développement du marché), sinon l'entreprise succombera uniquement ou principalement en raison de ces lacunes. À mesure qu'elle poursuit son essor, l'entreprise est confrontée à des problèmes nouveaux du fait que l'exploitation

d'une entité plus vieille et, souvent, de plus grande envergure, s'avère plus complexe. Au fil des ans, des problèmes de gestion tels que l'utilisation inappropriée des experts-conseils externes, le peu d'importance accordé à la qualité, l'incapacité de déléguer les responsabilités, le départ de personnel clé ainsi que les problèmes personnels des propriétaires/dirigeants deviennent relativement plus importants à titre de causes de la faillite.

- Plus de la moitié des entreprises en faillite acquièrent de telles compétences, du moins dans la mesure où leur disparition n'est pas principalement attribuable à des lacunes à cet égard. Ce sont plutôt les événements extérieurs qui sont mentionnés à titre de principale cause de la faillite. Cependant, ces entreprises présentent également des lacunes dont elles sont en partie responsables. Elles n'ont pas acquis les compétences qui leur auraient permis de survivre au bouleversement externe à l'origine de la faillite, par exemple un ralentissement économique ou un accroissement de la concurrence. Si, en général, une faible capacité en matière de gestion des gestionnaires s'est avérée moins déterminante dans les entreprises qui ont succombé à des facteurs externes, les lacunes des gestionnaires telles que le manque de vision, d'initiative et de souplesse ainsi que la capacité d'adaptation étaient néanmoins associées à la faillite. De même, les lacunes relatives au marketing étaient relativement plus importantes lorsque la faillite était causée par des problèmes externes plutôt que des problèmes internes.
- Les gestionnaires des faillis auraient pu prendre plusieurs mesures pour prévenir les problèmes. L'obtention de capital additionnel sous forme de fonds propres est jugée essentielle à la survie des entreprises éprouvant des problèmes internes majeurs comme de celles qui ont été emportées par des facteurs externes. En outre, on considère que le recours à des experts-conseils de l'extérieur permet dans une large mesure de combler les lacunes des gestionnaires.

1. Introduction

Chaque année, les faillites représentent des milliards de dollars de pertes pour l'économie canadienne. En 1993, quelque 3 700 corporations, dont le passif s'élevait à 4,1 milliards de dollars, ont déclaré faillite au Canada. Une bonne part des fonds engloutis dans les faillites sont prêtés par les banques canadiennes, les plus importants créanciers des entreprises du pays. Cependant, les institutions financières ne sont pas les seules touchées. Les Canadiens qui perdent leur emploi font également les frais des faillites. Les employés des petites et moyennes entreprises sont particulièrement vulnérables. Bien que la part des nouveaux emplois créés par les petites entreprises ait été disproportionnée au cours de la dernière décennie (Picot, Baldwin et Dupuy, 1994), ces dernières sont plus prédisposées à la faillite. De plus, les jeunes entreprises courent un plus grand risque; plus de la moitié des nouvelles entreprises qui font faillite au cours des dix premières années d'exploitation disparaissent durant les deux premières années.

L'arrivée et le départ de participants au marché constitue un élément important du processus de renouvellement du bassin d'entreprises. Chaque année, un grand nombre d'entrepreneurs lancent des entreprises. La plupart du temps, celles qui sont en exploitation depuis un an représentent de 15 % à 20 % des entreprises du secteur commercial. La majorité d'entre elles ont une existence éphémère, disparaissant peu de temps après avoir été créées. Moins d'une nouvelle entreprise sur cinq franchit le cap des dix années d'existence.

Ces faillites occasionnent des coûts aux plans humain et financier. Cependant, on aurait tort de croire que ces ressources, à l'instar de celles consacrées à l'obtention de renseignements dans un monde de données imparfaites, ont été investies en pure perte. Les faillites doivent être considérées comme un investissement de la société dans le régime de concurrence dynamique. L'arrivée de nouveaux participants s'avère un tonique important pour les entreprises existantes. Une poignée de petites entreprises créées depuis peu finissent par devenir les nouveaux dynamos du système industriel. D'autres demeurent relativement petites, mais constituent une grande source d'innovation dans le secteur des petites entreprises, tout particulièrement lorsque la qualité devient un critère distinctif. Les entreprises plus petites excellent au chapitre de la qualité et de la souplesse du service (Baldwin et coll., 1994). Elles modifient constamment leur éventail de produits et de services et sont passées maîtres dans l'art d'analyser l'évolution des goûts des consommateurs relativement aux services jumelés à un produit ou de faire preuve de flexibilité à l'égard d'autres aspects du produit. Les petites entreprises créées depuis peu qui perçoivent mieux les

besoins des consommateurs délogent continuellement leurs aînées qui sont moins compétentes à ce chapitre (Baldwin, 1995). Le fait que ces petites entreprises offrent généralement de meilleurs salaires et sont plus productives que les firmes qu'elles supplantent témoigne de leur réussite (Baldwin, 1995; 1996). L'arrivée de nouveaux participants et la disparition d'entreprises existantes nous renseignent sur les combinaisons de produits et de services les mieux adaptées aux goûts des consommateurs.

Ce processus d'expérimentation est onéreux. De nombreux entrepreneurs tombent au combat. Si le taux de création d'entreprises s'élève à quelque 20 % et qu'environ 20 % seulement des nouvelles venues franchissent le cap des dix ans d'existence, alors plus de 15 % des entreprises recensées chaque année font faillite au terme de ce processus d'essais et erreurs. La faillite englobe le temps et l'argent consacrés par le nouvel entrepreneur. Cela représente l'investissement effectué par l'économie de marché dans le cadre du processus d'expérimentation visant à déterminer quelles innovations et améliorations sauront plaire aux consommateurs. On peut également considérer cet investissement dans l'optique de l'expérience des gestionnaires, car en tirant des leçons de leurs échecs, certains entrepreneurs tentent à nouveau leur chance et finissent par connaître du succès.

Si les entrepreneurs dont les efforts sont infructueux constituent un élément clé de l'économie de risques, cela ne veut pas dire que le taux de faillites actuel doit être considéré comme optimal. En effet, on peut accroître le bien-être économique en réduisant les investissements que requiert la conception de produits et de services. Par exemple, grâce au système de livraison au moment adéquat, les entreprises investissent moins dans les stocks. De même, les systèmes de conception assistée par ordinateur ont permis d'écourter le cycle d'élaboration du produit et de réduire les investissements effectués à ce chapitre. Enfin, une meilleure préparation des entrepreneurs permettrait de diminuer de la même façon les coûts d'investissement.

Les nouvelles entreprises se distinguent de façon notable au chapitre de l'efficacité (Baldwin, 1995). L'entrepreneur en puissance peut, dans une certaine mesure, évaluer ses compétences et ses chances de succès avant de faire le « grand saut ». Cependant, l'ultime moyen de mesurer son potentiel consiste à lancer l'entreprise et à miser sur sa réussite. Ce n'est qu'au terme de cet enfantement que le marché lui confirmera s'il avait vu juste.

À ce stade, la plupart des faillites s'expliquent par une mauvaise évaluation des compétences de la part des nouveaux entrepreneurs. La disparition de l'entreprise n'est pas le fruit du hasard. Des études antérieures ont confirmé que, en général, les entreprises évincées du marché diffèrent de façon systématique de celles qui survivent. Baldwin et Rafiqzaman (1995) ont démontré que les nouvelles venues qui disparaissent sont plus petites, accordent des salaires plus bas et sont moins productives. De plus, elles ont tendance à avoir une structure financière différente et un ratio d'endettement plus élevé (Baldwin et Johnson, 1997).

La taille, la productivité et la structure financière sont des indicateurs des compétences des gestionnaires et des stratégies qu'ils adoptent. Afin de mieux cerner les causes des faillites, il convient d'analyser les fondements des nouvelles entreprises. La réussite ou la faillite de l'entreprise n'est pas tributaire de la taille ou du niveau des salaires. L'envergure de l'entreprise et la rémunération sont déterminées par le succès remporté par le produit auprès des consommateurs. Ce succès est lié aux compétences de l'entrepreneur dans un large éventail de domaines (gestion générale, production, ressources humaines, marketing et finances). La présente étude vise précisément à déterminer quelles lacunes des gestionnaires jouent un rôle particulièrement décisif dans la faillite des entreprises canadiennes.

À cette fin, nous procéderons à une analyse détaillée des facteurs qui sont à l'origine de la faillite d'un sous-ensemble d'entreprises canadiennes, soit les corporations. Si elles peuvent nous renseigner sur l'ampleur du phénomène, les données de base sur le nombre de faillites et les tendances à cet égard n'expliquent pas pourquoi une entreprise dépose son bilan. Plusieurs questions revêtent beaucoup d'importance pour les entreprises, les banques, les investisseurs et les administrations publiques au Canada : parmi des entreprises évoluant dans un contexte similaire, pourquoi certaines font-elles faillite alors que d'autres survivent ? Faut-il y voir l'action d'un facteur engendré par le milieu qui, par conséquent, serait difficilement contrôlable ? La faillite serait-elle plutôt le fruit des lacunes des gestionnaires ? Les problèmes internes de l'entreprise peuvent-ils être corrigés ? Dans l'affirmative, que peut-elle faire pour éviter la faillite ?

La présente monographie met l'accent sur les facteurs externes (que l'entreprise ne peut contrôler mais qu'elle peut prévenir) et les facteurs internes (qui sont du ressort de l'entreprise). La plupart des répondants ont indiqué que les facteurs externes étaient, à tout le moins en partie, responsables de la faillite, le ralentissement économique et la concurrence (intérieure ou internationale) étant considérés comme les plus importants. Toutefois, même lorsque les facteurs externes sont déterminants, on décèle aussi des problèmes internes.

Dans l'optique des programmes d'aide publics et privés, il s'avère essentiel de connaître les causes de la faillite. Par exemple, si seulement un faible pourcentage des faillites sont causées par la concurrence, le ralentissement économique ou d'autres facteurs externes, donc la plupart des entreprises disparaissent en raison de facteurs qui sont du ressort des propriétaires et des gestionnaires. Même lorsque les facteurs externes sont en cause, les lacunes de l'entreprise peuvent contribuer à la faillite si celle-ci est provoquée par un bouleversement externe. Les études qui font état des pratiques que les entreprises doivent proscrire s'avèrent précieuses non seulement pour les administrations publiques aux fins de l'élaboration de leurs politiques, mais également pour les entrepreneurs, les investisseurs, les créanciers, les éducateurs et les conseillers en administration des affaires. Les gestionnaires doivent être en mesure de prévoir les événements qui échappent à leur contrôle et de réagir.

La présente étude est divisée comme suit : dans la prochaine section, nous analyserons le nombre de faillites, la répartition des faillites selon la région ainsi que les tendances à cet égard afin de donner un aperçu de l'ampleur du problème. Par la suite, nous nous pencherons sur les explications avancées dans la multitude d'ouvrages traitant de la faillite et verrons comment l'enquête a été conçue de manière à étudier ces hypothèses. Puis, nous présenterons les résultats de l'enquête en trois étapes. Premièrement, nous ferons un survol des problèmes associés à la faillite. Deuxièmement, nous décrirons les différences existant entre les plus jeunes et les plus vieilles entreprises relativement aux causes de la faillite. Troisièmement, nous comparerons les entreprises qui font faillite principalement en raison de leurs propres lacunes à celles qui succombent à des bouleversements externes.

2. Les faillites au Canada

Les difficultés économiques des années 1990 ont sonné le glas de bien des entreprises canadiennes. Bon nombre d'entre elles ont fait faillite durant la récession, soit du milieu de 1991 au début de 1992 (figure 1). Avec la reprise timide qui a suivi la fin officielle de la récession, les entreprises, particulièrement les nouvelles, n'étaient pas au bout de leurs peines. Par conséquent, le nombre de faillites d'entreprise a augmenté au début des années 1990 et est demeuré supérieur à ce qu'il était avant la récession¹.

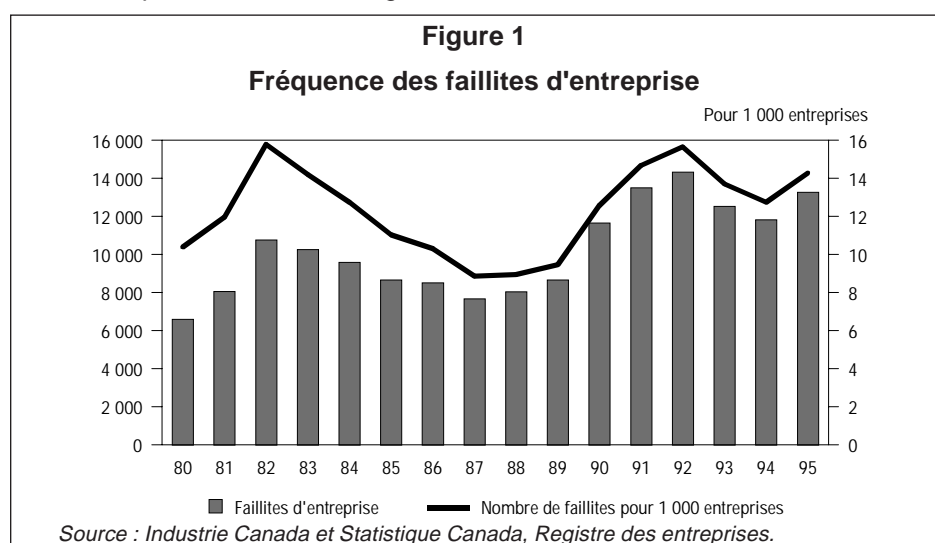
De 1985 à 1995, le nombre de faillites a presque doublé alors que la population des entreprises² ne s'est accrue que de la moitié. Cela s'est traduit par une hausse de la fréquence des faillites : en 1980, on dénombrait 10 faillites pour 1 000 entreprises, comparativement à 14 pour 1 000 entreprises en 1995. De même, le passif s'est accru au cours des 15 dernières années (figure 2). Cela signifie que les pertes des créanciers sont en hausse.

Cependant, si l'économie n'a pas tourné à plein régime dans les années 1990, il ne fait aucun doute que les exportations canadiennes de marchandises ont connu une forte croissance durant la même période. Depuis 1990, la part du produit intérieur brut (PIB) représentée par les exportations est passée de plus de 25 % à plus de 40 %. Par conséquent, les industries productrices de biens destinés à l'exportation tels que les secteurs primaire et de la fabrication ont affiché une baisse du taux de faillite, soit de 5,8 % et de 0,4 %, respectivement (figure 3). En 1995, seulement 1 536 faillites ont été déclarées dans ces secteurs. Par contraste, les secteurs qui étaient davantage tributaires du marché intérieur, alors au ralenti, n'ont pas fait aussi bonne figure.

Le secteur des services a été particulièrement touché par la diminution des dépenses de consommation, enregistrant la plus forte croissance du nombre de faillites au début des années 1990. C'est dans les services financiers, l'assurance, l'immobilier ainsi que les autres services tels que les services aux entreprises, l'hébergement, l'alimentation et les boissons que le risque de faillite était le plus grand. En 1995, ces secteurs représentaient la plus forte proportion des faillites : 4 610 faillites ou 34,8 % du total. Le commerce de gros et le commerce de détail n'étaient pas loin derrière (3 737 faillites ou 28,2 % du total).

La conjoncture économique a varié selon la province pendant les deux dernières décennies. Depuis 1981, l'Ontario a accru sa part du PIB. La part conjointe des Prairies et des provinces de l'Atlantique n'a presque pas changé. En revanche, le Québec affiche un faible recul à cet égard. La Colombie-Britannique a accru sa part depuis 1987.

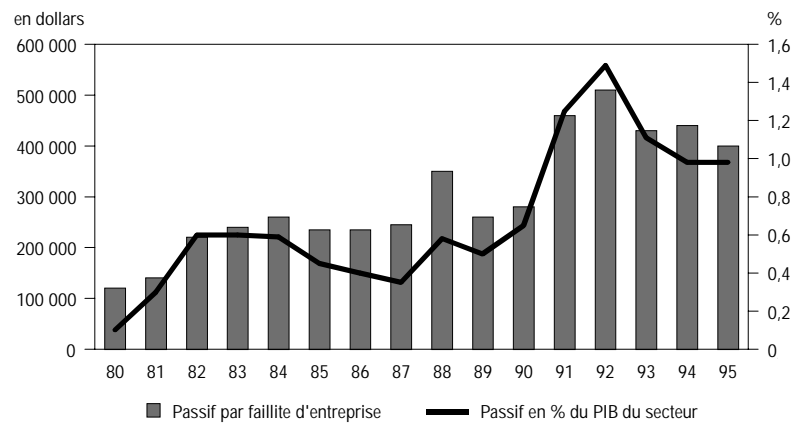
Les entreprises en exploitation au Québec ont été les plus susceptibles de faire faillite durant cette période (figure 4). Le taux de faillite de l'Ontario est plus faible mais fluctue davantage dans le temps que celui du Québec. La situation de l'Alberta et des provinces de l'Atlantique à cet égard s'est détériorée de façon spectaculaire depuis la récession du début des années 1990. Les entreprises de la Colombie-Britannique, qui affichaient un des taux de faillite les plus élevés au Canada au début des années 1980, sont désormais celles qui sont le moins à risque; dans cette province, la probabilité de la faillite diminue constamment depuis le début des années 1980.



¹ Cela englobe les entreprises individuelles, les sociétés de personnes et les sociétés à responsabilité limitée qui ont fait faillite.

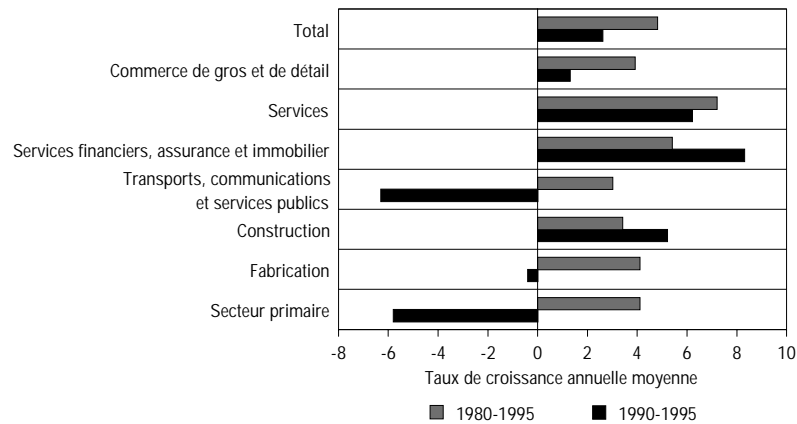
² La population des entreprises est définie comme étant le nombre d'entreprises qui ont un compte de retenues sur la paie, qui cotisent au régime d'assurance-emploi et au Régime de pensions du Canada ou qui font des versements d'impôt à l'administration fédérale au nom des employés.

Figure 2
Passif des entreprises



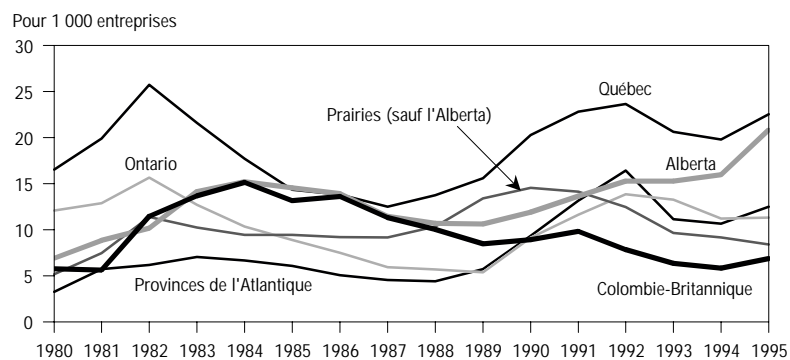
Source : Industrie Canada.

Figure 3
Croissance des faillites d'entreprise par secteur



Source : Industrie Canada.

Figure 4
Fréquence des faillites d'entreprise selon la région



Source : Industrie Canada et Statistique Canada, Registre des entreprises.

3. L'enquête

3.1 Contexte

Les causes de la faillite ont fait l'objet de maintes études³. Si elles ont permis de faire la lumière sur plusieurs facteurs déterminants, bon nombre des études sur la faillite d'entreprise présentent au moins une lacune.

Premièrement, de nombreuses études ne mettent pas l'accent sur les causes sous-jacentes de la faillite. Elles ne distinguent pas les facteurs qui sont des causes de la faillite de ceux qui reflètent des problèmes pouvant entraîner la faillite (Hall, 1992). Si on n'établit pas une telle distinction, il est difficile de faire une analyse cohérente des données. Par exemple, les lacunes relatives à la production (une cause éventuelle de faillite) peuvent être identifiées à l'aide de divers signes tels que les coûts élevés. Cependant, ceux-ci sont la manifestation d'une lacune plus fondamentale, par exemple un contrôle de la qualité inadéquat, un taux de défaut élevé ou des installations de production inappropriées. Or, la présente étude vise précisément à analyser directement les causes plutôt que les symptômes des problèmes observés dans les différents secteurs fonctionnels de l'entreprise.

Deuxièmement, dans de nombreuses études antérieures, les auteurs se sont intéressés à la prévision de la faillite; ils ont choisi les variables dans l'optique de l'augmentation de l'efficacité prédictive ou discriminatoire et en ont rationalisé la portée *ex post facto* (Hall, 1992). Les modèles visant à déterminer la probabilité de la faillite qui reposent sur des ratios financiers soulèvent des questions. Ils ne nous renseignent guère quant aux causes de la faillite et, en réalité, permettent rarement de prévoir la faillite (Lussier, 1995; Doukas, 1986).

Troisièmement, la valeur des résultats des études antérieures est généralement limitée par la disponibilité des données. Comme les faillis sont disparus, il est plus difficile de recueillir des données sur un grand échantillon représentatif que lorsque les entreprises existent toujours. Par conséquent, la plupart des études sur les faillites s'intéressent uniquement aux sociétés cotées en bourse, lesquelles, pour la plupart, sont de grande envergure (Hall, 1992). Par conséquent, les conclusions

de ces études ne peuvent s'appliquer à la population des entreprises en faillite dans son ensemble. De même, elles font abstraction des petites entreprises, qui représentent le gros des faillites. En outre, les données présentées dans la plupart des études antérieures visent habituellement un sous-ensemble d'entreprises très restreint ou un secteur d'activité économique (Gaskill et coll., 1993).

L'Enquête sur les caractéristiques d'entreprises en faillite brosse un tableau détaillé des faillites d'entreprise au Canada. Il s'agit de la première enquête qui porte sur les faillis de l'ensemble des secteurs d'activité et des régions afin de donner une vue d'ensemble de la question. Par rapport aux études antérieures, un échantillon de grande taille a été prélevé; ainsi, il est possible d'effectuer des généralisations à l'égard de la population d'entreprises en faillite à partir des réponses obtenues⁴.

Dans la présente étude, nous n'avons pas comparé les entreprises prospères aux faillis : aucune donnée n'a été recueillie sur un groupe témoin constitué d'entreprises toujours en activité. Toutefois, des données ont été recueillies sur ces entreprises dans le cadre de deux autres enquêtes de Statistique Canada. La première (*Les jeunes entreprises montantes*)⁵ porte sur les caractéristiques des nouvelles entreprises qui arrivent à subsister jusqu'au début de « l'adolescence ». Le contraste avec les données recueillies pour la présente étude, qui s'intéresse principalement aux nouvelles entreprises qui disparaissent, est utile. La deuxième étude (*Stratégies de réussite*)⁶ s'intéresse aux stratégies et aux activités d'un groupe important de petites et de moyennes entreprises en croissance. Les résultats de l'enquête sont liés aux données sur les résultats des entreprises. Cela permet de cerner les différences au chapitre des compétences entre les petites entreprises plus prospères et celles qui ont plus de difficultés.

La présente étude vise à répondre à trois questions : quelles sont les causes de la faillite ? Quels sont les signes ou les symptômes de la faillite ? Quelles mesures auraient permis de l'éviter ? Une définition normalisée de la faillite a été utilisée dans le cadre de l'enquête : il s'agit des entreprises visées par des procédures

³ Pour une analyse bibliographique exhaustive, voir Lussier (1995) et Hall (1992).

⁴ Bien que, en général, on reconnaisse que les petites entreprises sont particulièrement intéressantes aux fins de l'étude de la faillite, l'enquête ne porte pas sur toutes les petites entreprises; en effet, seules les corporations ont été visées. Cependant, la plupart des entreprises de l'échantillon sont de petite envergure.

⁵ Voir Johnson, J., J.R. Baldwin et C. Hinchley. 1997. **Les jeunes entreprises montantes : se donner les moyens de survivre et de croître**, n° 61-524 au catalogue, Statistique Canada, Ottawa.

⁶ Voir Baldwin, J.R., W. Chandler, C. Le et T. Papailiadis. 1994. **Stratégies de réussite : Profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada**, n° 61-523 au catalogue, Statistique Canada, Ottawa.

judiciaires qui entraîneront des pertes pour les créanciers. Lorsque les créanciers ne subissent pas de pertes, l'entreprise n'est pas considérée comme un failli mais plutôt comme ayant cessé ses activités.

L'enquête a été réalisée en collaboration avec les syndicats de faillite qui ont fourni des réponses détaillées aux questions sur les caractéristiques des entreprises en faillite. Aux termes de la loi, chaque affaire de faillite est confiée à un syndic. Ce dernier collabore étroitement avec l'entreprise en faillite et, en vertu de son mandat, doit connaître à fond sa situation et se familiariser avec son style de gestion⁷. Ces connaissances sont acquises à l'aide d'interviews menées directement auprès des gestionnaires et des dirigeants de l'entreprise en faillite. En ayant recours à des syndicats de faillite, qui sont souvent des spécialistes de la gestion, il est possible de recueillir des données cohérentes sur ces entreprises alors que, normalement, cela s'avère difficile. De plus, nous avons ainsi une occasion exceptionnelle d'obtenir l'avis de spécialistes de la faillite afin d'évaluer les renseignements donnés par les faillis. Si on pouvait s'attendre à ce que les propriétaires d'entreprise biaisent leurs réponses en faveur des facteurs susceptibles d'échapper à leur contrôle (par exemple, les facteurs liés au milieu, le comportement des associés ou les augmentations des coûts)⁸, il était peu probable que les syndicats en fassent autant⁹.

L'enquête n'aurait pu être réalisée sans l'aide des syndicats de faillite. Cependant, leur participation comporte de légers inconvénients. Dans une large mesure, ceux-ci découlent de la contrainte inhérente au type de questions que l'on pouvait raisonnablement poser. Certains renseignements susceptibles d'être importants sur les caractéristiques personnelles des propriétaires/exploitants n'ont pas été obtenus dans le cadre de l'enquête. Celle-ci a fait abstraction de facteurs tels que l'esprit d'entreprise et les raisons qui ont amené le propriétaire à se lancer en affaires, qui sont jugés importants pour comprendre les causes de la faillite dans les ouvrages sur la question (Keats et Bracker, 1988); en effet, les syndicats ne pouvaient pas mesurer avec précision ces facteurs.

Comme la participation des syndicats s'avérait essentielle au succès de l'enquête, le questionnaire a été élaboré en collaboration avec un comité composé de

membres de l'Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité. Forts de leurs nombreuses années d'expérience en tant que conseillers en administration des affaires et de syndicats, les membres du comité ont proposé des explications quant aux causes de la faillite. Au terme de l'élaboration du questionnaire, des essais détaillés sur le terrain ont été réalisés auprès d'autres membres de l'Association.

3.2 À propos de l'enquête

On dispose déjà de beaucoup d'information sur les caractéristiques des entreprises qui cessent leurs activités ainsi que sur les facteurs de faillite. La probabilité de la faillite est plus forte chez les entreprises plus petites et plus jeunes (Baldwin et Johnson, 1997; Hall, 1992; Dunne et coll., 1989; Phillips et Kirchenhoff, 1989), ainsi que lorsqu'il n'y a qu'un seul propriétaire ou dirigeant ou un petit groupe de propriétaires ou dirigeants (Argenti, 1976). De même, les entreprises dont la main-d'oeuvre n'est pas qualifiée, dont les gestionnaires sont sous-scolarisés et qui n'ont pas efficacement recours à des experts-conseils de l'extérieur sont plus susceptibles de faire faillite (Hall, 1994). L'inexpérience et l'inefficacité des gestionnaires sont des thèmes qui reviennent constamment dans les ouvrages sur la faillite d'entreprise (Haswell et Holmes, 1989; Lussier, 1995).

Les lacunes relatives aux objectifs stratégiques à long terme et aux plans d'affaires (en général, cela englobe le plan financier, le plan touchant les ressources humaines, le plan de marketing et de ventes, le plan d'élaboration de produits et le plan technologique) posent souvent problème (Robinson et Pearce, 1988; Schrader et coll., 1989) et sont fréquemment associées à un manque de compétences en gestion.

Dans le cadre de l'Enquête sur les caractéristiques d'entreprises en faillite, plusieurs sources d'information ont été utilisées aux fins de l'élaboration du questionnaire. Cette enquête vise à regrouper et à agencer les facteurs et variables (qui, souvent, sont nombreux et n'ont pas de liens entre eux) mentionnés dans les ouvrages à titre de causes éventuelles de la faillite. Afin de structurer l'information sur les causes de la faillite, on a utilisé une taxonomie des secteurs fonctionnels où l'entreprise doit exceller pour prospérer : la gestion, les finances, les ressources humaines, le

⁷ Les syndicats de faillite se familiarisent avec la gestion des faillites car ils doivent s'assurer que celles-ci ne sont pas dues à une fraude.

⁸ À souligner que ce biais n'existe pas forcément. En fait, d'après une étude (Hall, 1992), les propriétaires accordent plus d'importance au capital garanti et à la gestion de la dette, qu'aux bouleversements externes lorsque la survie de l'entreprise est en jeu.

⁹ Il se peut que les syndicats de faillite, qui sont souvent des comptables ou des spécialistes de la gestion, analysent les causes de la faillite uniquement dans une perspective financière. La similarité entre les réponses à l'enquête et celles des deux enquêtes axées sur les gestionnaires (**Stratégies de réussite; Les jeunes entreprises montantes**) laisse entendre que ce biais est minime.

marketing et la production. Bien qu'elle repose principalement sur les ouvrages sur la faillite, l'enquête s'appuie également sur des théories détaillées de la faillite qui s'articulent autour de l'organisation et de la gestion des entreprises; ainsi, des données quantitatives (p. ex. les revenus et le nombre d'employés) et qualitatives (p. ex. les compétences en gestion et en finances) ont été utilisées. De même, l'enquête tire parti d'autres études sur les compétences des petites entreprises (voir *Stratégies de réussite* et *Les jeunes entreprises montantes*) qui se sont intéressées aux facteurs de réussite. Les auteurs de ces ouvrages ont conclu que l'entreprise doit, du moins dans une certaine mesure, acquérir un certain nombre de compétences clés pour assurer sa survie et sa croissance. Cela laisse entendre que la faillite peut être causée par l'absence de plusieurs de ces compétences, alliée à certains facteurs relatifs au milieu et au contexte de l'entreprise. C'est précisément cette hypothèse que nous allons analyser dans la présente étude.

3.2.1 Questionnaire

Le questionnaire d'enquête portait sur quatre éléments : les caractéristiques du failli, les causes externes (qui échappent à son contrôle) et internes (pouvant être contrôlées) de la faillite, ainsi que le début et la prévention de la faillite.

On désirait obtenir des renseignements généraux sur les entreprises en faillite afin de brosser un portrait du failli type au Canada. Comme il existe une relation inverse entre l'âge et la taille de l'entreprise et la probabilité de la faillite (Baldwin et Johnson, 1997), des données ont été recueillies sur ces deux variables. Les répondants devaient indiquer la taille (le nombre d'employés) et le chiffre d'affaires pour l'année précédant la faillite ainsi que la dernière année d'existence de l'entreprise. Comme on a émis l'hypothèse que la structure de l'autorité (le fait que l'entreprise appartienne à une personne ou à un petit groupe de personnes ou soit contrôlée par une personne ou un petit groupe) influe sur l'intéressement et, par conséquent, sur la réussite de l'entreprise, on a recueilli des données sur le contrôle et la propriété. On a également posé des questions sur le secteur d'activité et la région de l'entreprise, comme ces variables peuvent influencer sur le taux de faillite. Enfin, l'enquête donne un aperçu de l'expérience du gestionnaire supérieur, car l'éventail des compétences en gestion ainsi que leur degré ont souvent une incidence décisive sur la survie de l'entreprise.

Si elles s'avèrent importantes, les caractéristiques des entreprises ne suffisent pas pour expliquer les causes de la faillite. À cette fin, les répondants devaient indiquer les facteurs externes et internes à l'origine de la faillite. Parmi les facteurs externes, mentionnons le ralentissement économique, les circonstances imprévues

(p. ex. une catastrophe naturelle ou de la mauvaise publicité), le vol ou la fraude, la concurrence accrue, les dispositions législatives et la réglementation gouvernementale, les difficultés éprouvées au chapitre des fournisseurs ou des clients et un changement fondamental de la technologie ou des conditions du marché qui échappe au contrôle de l'entreprise.

Les causes internes de la faillite ont été réparties en huit sections : les compétences générales des gestionnaires, les stratégies de la société, les expansions et les acquisitions, la planification financière, la gestion financière et la comptabilité, les ressources humaines, le marketing et la production et l'exploitation.

L'inexpérience et l'inefficacité des gestionnaires reviennent constamment dans les études sur la faillite d'entreprise. C'est pourquoi on a posé des questions détaillées sur les compétences générales des gestionnaires, particulièrement sur leurs lacunes relatives aux connaissances, aux aptitudes, aux attitudes et aux actions. Le questionnaire visait entre autres à mesurer les connaissances générales et approfondies, la vision, la supervision des employés ainsi que l'importance accordée à la qualité des produits.

D'autre part, l'enquête visait à déterminer si la faillite était associée à une autre lacune éventuelle des gestionnaires : le manque de planification. D'après des études, les entreprises plus prospères établissent des objectifs stratégiques à long terme ainsi qu'un plan d'affaires. En général, celui-ci comprend un plan financier, un plan des ressources humaines, un plan de marketing et de vente, un plan d'élaboration de produits ainsi qu'un plan technologique (*Les jeunes entreprises montantes*). Le plan d'affaires établi en bonne et due forme comporte de nombreux avantages. Tout d'abord, il aide l'entreprise à obtenir du financement, car il témoigne de son potentiel ainsi que de son engagement à long terme. De même, le plan d'affaires peut rassurer le personnel et les clients du désir de réussir des gestionnaires, ce qui améliore la productivité des employés et les relations avec la clientèle.

Parmi les autres stratégies étudiées dans le cadre de l'enquête, mentionnons le recours à des experts-conseils de l'extérieur, qui s'avère décisif aux fins de la survie de l'entreprise, de même que l'importance accordée aux objectifs stratégiques. L'entreprise peut mettre l'accent à outrance sur un objectif, par exemple la part de marché ou la croissance, et ce, au détriment d'autres objectifs tels que la stabilité ou la rentabilité.

L'expansion et les acquisitions peuvent aussi contribuer de façon marquée à la faillite si elles sont prématurées ou mal préparées. Les entreprises qui connaissent une croissance rapide peuvent faire faillite en

raison du fardeau financier qui en découle : les coûts et la dette augmentent alors que les marges bénéficiaires diminuent (Boardman et coll., 1981). Parmi les autres causes liées à l'expansion et aux acquisitions, mentionnons les ressources humaines inappropriées, la mauvaise utilisation du financement ainsi que l'acquisition de filiales non rentables.

Le manque de planification financière est souvent mentionné parmi les causes de la faillite d'entreprise. On a donc demandé aux syndics si l'entreprise avait un plan financier, s'il était bien utilisé, si les résultats étaient comparés aux prévisions et si des mesures correctives étaient prises lorsqu'ils s'écartaient des prévisions. Dans cette section de l'enquête, les répondants devaient également préciser si le plan financier relevait d'un employé ou d'un expert-conseil de l'extérieur et indiquer ses compétences professionnelles.

Dans un même ordre d'idées, la minutie de la gestion financière et de la comptabilité est souvent jugée essentielle à la réussite de l'entreprise. Les lacunes observées à ce chapitre se traduisent par une mauvaise tenue de livres et un contrôle inadéquat des coûts et des revenus. On a posé des questions sur des causes précises telles que le manque de formation en comptabilité, les lacunes relatives à l'analyse de la marge brute d'auto-financement et l'incapacité de gérer le fonds de roulement. L'entreprise qui néglige la gestion financière octroie trop de crédit à ses clients, ce qui se traduit par un défaut de remboursement des dettes. De plus, la structure du capital est en déséquilibre du fait que l'actif à long terme est financé à l'aide des emprunts à court terme et du crédit commercial.

La section sur les ressources humaines visait à étudier la relation entre les lacunes des politiques de l'entreprise en matière de ressources humaines et la faillite. Les entreprises prospères se soucient particulièrement des employés : non seulement essaient-elles de recruter des personnes de calibre supérieur, mais également de les garder dans leurs rangs. Celles qui n'y arrivent pas, que ce soit en raison de leur refus de les rémunérer en fonction des compétences requises ou de la pénurie de travailleurs spécialisés dans la région, sont plus susceptibles de faire faillite. Comme bon nombre des entreprises en faillite sont de petite envergure et dépendent de quelques employés clés, les questions portent non seulement sur les secteurs classiques tels que la formation et le perfectionnement, mais visent également à déterminer dans quelle mesure les problèmes personnels des gestionnaires ont contribué à la faillite.

Les stratégies de gestion des ressources humaines sont axées sur le capital humain alors que les stratégies de production portent sur l'utilisation des immobilisations

et des ressources humaines. Les lacunes observées au chapitre de la production et de l'exploitation entraînent une hausse des coûts de production et, par conséquent, comptent parmi les causes de la faillite. À cet égard, l'enquête avait pour but de démontrer si la faillite était tributaire de facteurs tels que le coût élevé des matériaux utilisés, l'utilisation inefficace de l'équipement ainsi que le recours à une technologie désuète.

La dernière section renvoie aux lacunes en matière de marketing qui constituent une importante cause de faillite en se traduisant par des ventes insuffisantes. Si une saine gestion, une structure financière adéquate et le souci de l'employé s'avèrent essentiels, l'entreprise ne pourra réussir sans des produits qui plaisent aux clients. Les stratégies de marketing visent à attirer des clients. À titre d'exemples de stratégies de marketing inadéquates qui ont été étudiées, mentionnons un mauvais emplacement, des produits de qualité inférieure et un mauvais service à la clientèle.

L'enquête visait non seulement à déterminer dans quelle mesure les problèmes énoncés dans chaque catégorie de facteurs internes (gestion, planification financière, ressources humaines, production et marketing) comptaient parmi les principales causes de la faillite, mais également à identifier celui qui était le plus important. Est-ce que ce sont les fondements de l'entreprise (sa structure de gestion) ? Serait-ce plutôt les lacunes relatives à un sous-élément, par exemple le plan technologique ? Les répondants devaient ensuite indiquer si les facteurs internes en général étaient plus ou moins importants que les facteurs externes. Ainsi, on tentait de savoir si la mort de l'entreprise avait été causée par des événements qui échappaient à son contrôle (facteurs externes). On voulait également vérifier si ces événements (le bouleversement externe) avaient été accompagnés de certains problèmes internes. L'absence de certaines compétences de base a-t-elle rendu l'entreprise plus vulnérable à un bouleversement de son milieu ?

Une section du questionnaire portait sur l'accès au crédit et le coût du crédit. La possibilité d'obtenir un financement adéquat à un coût raisonnable ne cesse de susciter de l'intérêt chez les entreprises, particulièrement celles de petite envergure. Le questionnaire tente de déterminer si les entreprises en faillite avaient eu du mal à obtenir du crédit et pour quelles raisons. Les institutions prêteuses ont dit ne pas pouvoir octroyer les capitaux nécessaires à des clients éventuels entre autres parce que leur compétences en gestion des affaires et en gestion financière étaient déficientes. Toutefois, d'autres ont soutenu que les politiques des institutions, qui, à tort, privent certaines entreprises de crédit, pouvaient bien être la clé du problème. Par conséquent, les syndics devaient indiquer si l'accès au crédit avait posé

un problème pour le failli. L'enquête scinde en deux la question de l'accès au crédit : les facteurs internes (p. ex. une faible capacité en matière de gestion générale ou de gestion financière) et les facteurs externes (tels que les politiques des institutions financières). Les données sur l'accès au crédit visent la période qui précédait les difficultés qui ont mené à la faillite; ainsi, on fait abstraction de la tendance des institutions financières (pour des raisons évidentes) à rappeler les prêts accordés aux entreprises qui sont sur le point de déposer leur bilan.

Enfin, on demandait aux répondants si les gestionnaires de l'entreprise avaient reconnu les symptômes de la faillite et s'ils avaient réagi; si le failli aurait pu survivre grâce à des mesures appropriées prises lorsque les difficultés sont apparues et si l'entreprise aurait dû être sauvée.

Le questionnaire intégral est présenté à l'annexe B.

3.2.2 Plan d'échantillonnage et réponse à l'enquête

Bien que la présente étude s'intéresse aux causes des faillites d'entreprise au Canada, seul un sous-ensemble des entreprises qui ont déposé leur bilan a été retenu aux fins de l'enquête. En effet, cette dernière portait uniquement sur les faillites de corporation. De 1992 à 1996, ces faillites ne représentaient que 28 % des faillites d'entreprise mais environ 65 % du passif total des entreprises en faillite. Donc, la majeure partie du passif des entreprises en faillite a été contracté par des corporations, bien que celles-ci soient moins nombreuses que les autres entreprises. De 1992 à 1996, le passif moyen de la corporation en faillite s'élevait à 1,3 million de dollars, soit cinq fois plus que celui des autres entreprises (260 000 \$). La base de sondage de l'étude est constituée des corporations en faillite du fait que parmi les autres entreprises qui ont déposé leur bilan, on retrouvait une multitude de consommateurs ou de très petites entreprises qui n'avaient pas la taille requise afin que bon nombre des questions abordées dans l'étude puissent être analysées au moyen de l'instrument d'enquête utilisé.

L'échantillon de l'enquête a été constitué de manière à broser un tableau des entreprises en faillite au Canada, notamment de ses causes et des mesures préventives éventuelles. La procédure de faillite a d'importantes répercussions sur la conception de l'enquête, le plan d'échantillonnage ainsi que la base de sondage. Elle est énoncée dans la Loi sur la faillite et l'insolvabilité. Au Canada, les faillites d'entreprise relèvent du Bureau du

surintendant des faillites. Dès que la faillite est enregistrée au Bureau, le dossier est confié à un syndic. Ce dernier doit se familiariser avec les activités de l'entreprise afin d'être en mesure de prendre des décisions judicieuses. Les décisions prises relativement à l'aliénation de l'actif du failli doivent ensuite être approuvées par le tribunal de la faillite. L'aliénation peut prendre la forme d'une liquidation de l'actif ou d'une réorganisation sous la protection du tribunal. Le syndic mène une enquête sur les causes de la faillite et supervise la procédure de faillite. En général, cela comporte plusieurs entretiens avec les propriétaires ou les exploitants de l'entreprise en faillite. Le syndic soumet ensuite au surintendant un rapport faisant état de l'actif et du passif du failli et des causes de la faillite.

La base de sondage des entreprises en faillite utilisée pour l'enquête a été établie à partir des fichiers d'Industrie Canada. Comme les syndics devaient répondre aux questions sur les faillites au fur et à mesure qu'elles étaient déclarées, la base a été créée progressivement. Une fois par semaine durant la période d'enquête (qui a débuté le 1^{er} mars 1996), Industrie Canada remettait à Statistique Canada le fichier des faillites d'entreprise déclarées.

L'enquête a été réalisée à l'aide de ces renseignements durant une période de six mois, soit du 1^{er} mars au 31 août. Si le nombre de faillites peut varier selon la saison, la période était suffisamment longue pour atténuer l'effet des fluctuations. On a analysé le nombre de faillites déclarées chaque mois depuis 1990 pour s'assurer que la période était généralement représentative du nombre annuel de faillites par secteur d'activité et par région.

La stratégie d'échantillonnage a été établie en fonction de trois objectifs : recueillir des données représentatives à l'échelle du pays; assurer une représentation adéquate des différents secteurs d'activité; réduire le fardeau de réponse des syndics qui traitent de nombreuses faillites. Des 1 910 entreprises qui ont déclaré faillite durant la période, 1 085 entreprises ont été visées par l'enquête. On a enregistré un taux de réponse de 50,7 %, ce qui s'est traduit par 550 réponses valides¹⁰.

On a ensuite pondéré les réponses afin qu'elles soient représentatives de la population. Les estimations de la population ont été établies en deux étapes. Premièrement, les estimations de la population des entreprises en faillite ont été calculées pour le Québec et ensuite pour le reste du Canada. On a ensuite combiné les estimations des deux régions et calculé la valeur totale pour le pays en pondérant chacune en fonction du

¹⁰ Les taux de non-réponse étaient sensiblement les mêmes dans l'ensemble des régions, des branches d'activité et des tranches d'effectif.

nombre total d'entreprises qu'elle représente. Il a fallu procéder ainsi du fait que durant l'enquête, le nombre de faillis québécois par rapport à la valeur totale nationale était plus élevé que le nombre d'entreprises québécoises par rapport à la population totale d'entreprises canadiennes¹¹. Si le micro-enregistrement avait été pondéré en fonction de la population totale de faillis, on aurait accordé beaucoup trop d'importance au Québec, alors que l'enquête vise à décrire un important échantillon représentatif des entreprises canadiennes en faillite. En définitive, cette façon de procéder a donné sensiblement les mêmes résultats que les techniques de pondération moins complexes. En effet, le Québec est très similaire au reste du Canada au chapitre des caractéristiques des entreprises en faillite. On a constaté une seule différence de taille : le pourcentage de faillites attribuables à la perte de clients importants était plus élevé au Québec qu'ailleurs au pays.

3.2.3 Mesure de l'importance des causes

Dans le cadre de l'enquête sur la faillite, on a utilisé une échelle de six points afin de mesurer l'importance des différentes causes de la faillite. Les syndic devaient déterminer dans quelle mesure les problèmes associés aux secteurs fonctionnels tels que les compétences générales des gestionnaires (gestion générale), le marketing, les ressources humaines et le financement sont à l'origine de la faillite de l'entreprise, d'après un échelle allant de 1 (pas du tout) à 5 (beaucoup), et qui inclut 0 (sans objet). Ainsi, à partir des réponses aux

questions de l'enquête, on obtient le pourcentage des entreprises qui appartiennent à chaque catégorie.

Les réponses peuvent être résumées de plusieurs façons : à l'aide d'un score moyen, de l'ensemble de la distribution ou d'une partie de la distribution. Le score moyen s'avère trop parcimonieux en cela qu'il fait abstraction des renseignements intéressants sur la nature de la distribution, par exemple, à savoir si la grande majorité des réponses se situent aux environs de 3 ou si l'une ou l'autre des queues de la distribution est prédominante. En revanche, si on présente intégralement la distribution de chaque réponse, on produira beaucoup trop de renseignements pour le lecteur moyen. Dans la présente étude, nous avons donc opté pour un compromis. Pour résumer les renseignements que renferme la distribution des réponses dans l'ensemble de ces catégories, on a utilisé le pourcentage des entreprises qui se situent dans la tranche supérieure de la distribution. Il s'agit de la somme des pourcentages des entreprises qui ont les scores suivants : 3, 4 et 5. Par exemple, lorsque l'on déclare que le contexte économique a eu un impact sur 68 % des faillis, on se fonde sur le fait que 68 % des répondants ont indiqué que ce facteur causal s'est avéré important, très important ou crucial (il s'agit respectivement des scores 3, 4 et 5). On emploie couramment l'expression « score extrême » pour désigner la statistique utilisée. C'est précisément cette expression qui a été employée dans les tableaux. L'annexe A renferme les erreurs-types pour toutes les réponses.

¹¹ Si le taux de faillites du Québec a été, la plupart du temps, supérieur à celui des autres provinces au cours des 15 dernières années, il a été particulièrement élevé durant la période de référence.

4. Profil des faillites au Canada

D'après divers modèles décrivant l'entrée sur le marché, les petites entreprises créées depuis peu sont les plus prédisposées à la faillite. Dans un monde où les entreprises voient le jour sur un coup de dés, sans savoir exactement si elles sont plus ou moins efficaces que leurs concurrents (Jovanovic, 1982), les entreprises plus petites et plus jeunes sont moins susceptibles de survivre. Les preuves empiriques, du moins celles qui portent sur le secteur de la fabrication, confirment cette affirmation. En général, les nouvelles venues sont plus petites et moins productives (Baldwin, 1995). De plus, la concurrence a raison des moins efficaces d'entre elles (Baldwin et Rafiqzaman, 1995). La présente étude examine plus en détail l'entreprise en faillite type au Canada et vient confirmer cette description.

La présente étude a démontré que, en général, les entreprises qui déposent leur bilan sont assez jeunes : la plupart ont été constituées en corporation après 1990. Donc, dans 63,1 % des cas, la faillite survient durant les cinq premières années d'exploitation. Parmi les faillis qui n'appartiennent pas à cette catégorie, la plupart (30,5 %) existaient depuis moins de 15 ans.

L'expérience des gestionnaires et l'expérience dans le secteur d'activité s'avèrent décisives aux fins de l'apprentissage. Si seulement 45 % des gestionnaires étaient au service du failli depuis plus de quatre ans (tableau 1), c'est en partie parce que la plupart de ces entreprises étaient en exploitation depuis peu. En réalité, les gestionnaires avaient davantage d'expérience dans le secteur d'activité. Quelque 73 % d'entre eux travaillaient dans le secteur depuis plus de quatre ans et environ 66 % avaient plus de quatre années d'expérience à titre de gestionnaires.

Le fait que les jeunes entreprises soient plus susceptibles de faire faillite s'explique en partie par le manque d'expérience et de compétence des gestionnaires. Des études ont démontré que les gestionnaires des petites entreprises qui existent depuis peu acquièrent leur expérience sur le tas (*Les jeunes entreprises montantes*). À mesure que les entreprises avancent en âge, on

pourrait s'attendre à ce que le pourcentage d'entreprises qui déclarent faillite en raison d'une mauvaise gestion diminue. L'analyse des données révèle que les gestionnaires des entreprises plus jeunes (moins de cinq ans) possèdent en effet moins d'expérience que leurs homologues des entreprises plus vieilles (plus de cinq ans d'existence) : plus de la moitié des entreprises plus jeunes comptaient dans leurs rangs un gestionnaire supérieur ayant moins de cinq ans d'expérience de gestion. Par comparaison, cette proportion n'est que de 6 % dans les entreprises plus vieilles. De même, les gestionnaires des entreprises en exploitation depuis plus longtemps avaient une plus grande expérience de travail dans le secteur d'activité : 27 % travaillaient dans le secteur depuis plus de 25 ans, et plus de 83 %, depuis plus de 10 ans. Plus de 40 % des entreprises plus jeunes comptaient au sein de leur effectif des gestionnaires ayant moins de cinq ans d'expérience dans le secteur.

Comme le prévoyait la théorie et comme l'ont démontré des études antérieures (Hall, 1992), la quasi-totalité des faillites sont déclarées par des petites entreprises. La moitié exactement des faillis comptaient de un à neuf employés au moment de la faillite, et 30,5 % n'en avaient pas. Les entreprises ont tendance à réduire l'effectif à mesure que l'éventualité de la faillite se confirme. De nombreuses entreprises qui avaient des employés l'année précédant la faillite n'en avaient plus lors du dépôt du bilan.

Le passif, une mesure de la taille de l'entreprise avant la faillite, augmente monotoniquement selon la tranche d'effectif (tableau 2). Le passif médian s'élevait à 124 000 \$ chez les entreprises sans employé lors de la faillite; à 172 000 \$ chez celles qui comptaient de un à neuf employés; à 661 000 \$ lorsque l'on dénombrait 10 employés ou plus. Dans les trois tranches d'effectif, le passif excédait largement l'actif : le ratio actif-passif s'établissait respectivement à 25 %, 33 % et 51 %.

Les petites entreprises possèdent certaines caractéristiques qui les rendent plus vulnérables à la faillite. Notamment, la plupart d'entre elles appartiennent

Tableau 1
Distribution des années d'expérience des gestionnaires supérieurs selon le type d'expérience

Années	Expérience auprès du failli	Expérience dans le secteur d'activité	Expérience en tant que gestionnaire
%			
0 à 4	54,8	27,0	33,7
5 à 9	21,6	11,3	17,8
10 à 14	9,9	20,6	18,7
15 à 19	6,8	17,1	12,6
20 à 24	4,0	12,9	10,5
25 et plus	2,9	11,2	6,5

à une personne ou à un groupe restreint de personnes (Argenti, 1976); or, cette structure de l'autorité peut influencer sur l'éventail des sources de capital qui s'offre à l'entreprise. Quelque 85 % des entreprises en faillite appartaient à une personne ou à une famille. En raison de cette structure et de leur jeunesse, ces entreprises étaient plus susceptibles de dépendre dans une large mesure d'un nombre restreint de sources de capitaux, particulièrement des bénéfices non répartis et des fonds personnels (*Les jeunes entreprises montantes*). En outre, dans les entreprises qui manquaient de relève au chapitre de la gestion, le risque de faillite est beaucoup plus grand si le gestionnaire ne peut plus s'acquitter de ses fonctions en raison de problèmes personnels imprévus (Hall, 1994).

La faillite n'est pas uniquement attribuable à la petite envergure des entreprises, à leur jeunesse et à l'inexpérience des gestionnaires. Il faut également tenir compte des erreurs fondamentales ou d'événements qui échappent au contrôle de l'entreprise. Dans les pages qui suivent, nous allons nous attarder aux causes de la faillite. La première section fait un survol des causes des faillites d'entreprise au Canada. La deuxième section décrit les différences existant entre les jeunes et les vieilles entreprises au chapitre des causes de la faillite. Enfin, à la troisième section, nous tenterons de voir si les entreprises qui déclarent faillite par suite d'un bouleversement externe ont les mêmes compétences que celles qui disparaissent en raison de problèmes internes.

Tranche d'effectif	% de l'effectif total	Passif		Actif		Ratio actif-passif ¹
		Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	
0	30,5	444 183	123 923	108 876	17 540	0,25
1 à 9	50,1	389 528	172 107	130 170	37 363	0,33
10 et plus	19,4	1 532 211	661 295	776 249	188 800	0,51

¹ On obtient le ratio actif-passif en divisant l'actif moyen par le passif moyen.

5. Causes des faillites d'entreprise

5.1 Survol des causes de la faillite

5.1.1 Causes externes

De nombreuses entreprises canadiennes déclarent faillite à la suite d'événements qui échappent en partie à leur contrôle (figure 5). Mentionnons notamment le ralentissement de l'activité économique dans le marché de l'entreprise, l'accroissement de la concurrence, la perte d'un client important au terme d'un déménagement ou de l'évolution du marché, la réglementation gouvernementale, un changement technologique, une fraude commise par un employé ou encore les dispositions législatives régissant le travail. D'après les résultats de l'enquête, ces facteurs externes s'avèrent importants pour la population dans son ensemble. Quelque 68 % des entreprises visées ont souffert du ralentissement de l'activité économique dans leur marché. De plus, la concurrence accrue et les problèmes au niveau des ventes (par exemple, la perte de clients clés ou la volatilité de la demande) constituent également des facteurs importants.

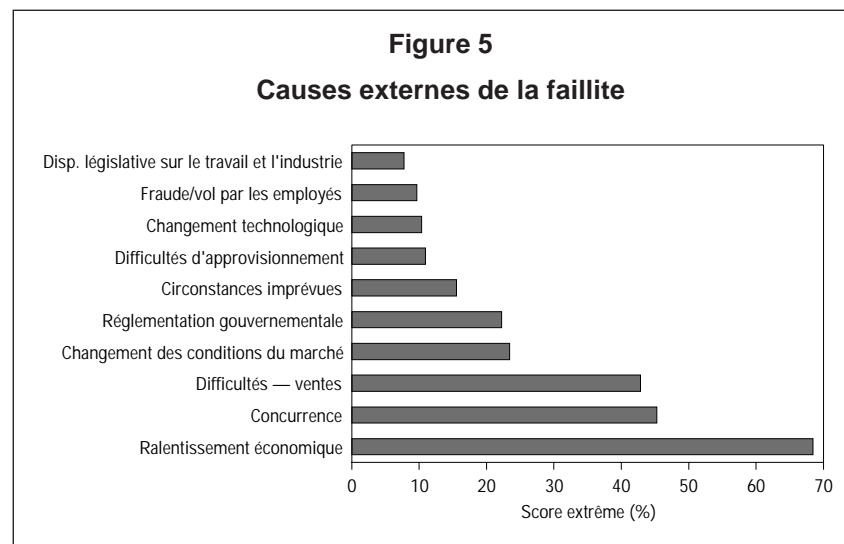
Fait intéressant à souligner, lorsque la faillite est attribuable à un ralentissement économique, l'accroissement de la concurrence et les problèmes liés aux ventes posent également problème. Près des deux tiers des entreprises qui ont fait faillite par suite d'un ralentissement dans leur marché éprouvaient des difficultés en raison de la concurrence plus vive et plus de la moitié d'entre elles, en raison de la perte de clients clés. Donc, les facteurs économiques (le ralentissement de l'activité

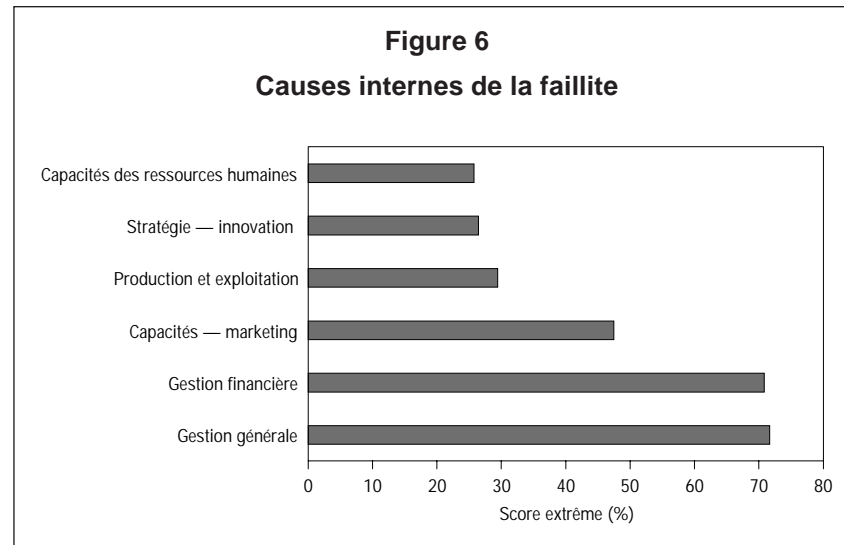
économique dans un marché, l'accroissement de la concurrence et les difficultés au niveau des ventes) sont liés. En revanche, il y a très peu de lien entre ces facteurs et les autres causes externes.

5.1.2 Causes internes

Si les facteurs qui échappent au contrôle de l'entreprise jouent sans contredit un rôle important, de nombreux faillis étaient également aux prises avec des problèmes internes. Au terme de la présente étude, on a constaté que bien que de nombreux problèmes internes soient importants dans une certaine mesure, la faillite attribuable à de tels problèmes trouve principalement son origine dans les lacunes des gestionnaires. Parmi les causes internes de la faillite, on retrouve les lacunes observées au chapitre des compétences générales des gestionnaires (gestion générale), des stratégies de l'entreprise, de la planification financière, de la gestion financière et de la comptabilité, des ressources humaines, du marketing, de la production et l'exploitation, ainsi que les problèmes découlant de l'expansion et des acquisitions.

Les lacunes en matière de gestion générale et de gestion financière arrivent en tête de liste : dans près de 71 % des entreprises, la faillite a été causée par de tels problèmes (figure 6). Les gestionnaires des faillis n'ont tout simplement pas les connaissances et l'expérience requises pour assurer la réussite de l'entreprise. En outre, près de la moitié (47 %) des entreprises font faillite en raison d'un manque de compétences en marketing.





Parmi les causes de la faillite, les lacunes relatives aux ressources humaines, à l'innovation, à la production et à l'exploitation arrivent loin derrière les problèmes de gestion, de gestion financière et de marketing. En général, l'entreprise ne fait pas faillite parce qu'elle n'a pas mis en place un programme de ressources humaines (p. ex. un programme de formation et de perfectionnement), parce qu'elle ne peut innover ni parce que ses systèmes de production et d'exploitation sont inefficaces. C'est plutôt parce que les compétences en gestion lui font défaut. Si, comme nous le verrons plus loin, les problèmes susmentionnés ont été signalés par les répondants, c'est au chapitre des compétences en gestion que les entreprises en faillite éprouvent le plus de difficultés.

5.2 Compétences de base

Au Canada, les entreprises échouent tout simplement parce qu'elles ne possèdent pas les caractéristiques et les compétences de base essentielles à la réussite. Celles qui tiennent bon durant les premières années arrivent à acquérir des compétences de base (gestion et finances) ainsi qu'à connaître le marché dans l'optique des débouchés, des méthodes de production et de la commercialisation (*Les jeunes entreprises montantes*). À l'opposé, les compétences de base ont tout simplement fait défaut aux entreprises en faillite. Les gestionnaires de ces entreprises n'ont pas suffisamment de connaissances et d'expérience, et ne savent pas comment assurer la gestion financière d'une entreprise. En ce qui a trait aux compétences liées aux produits, il ressort de l'étude que les faillis ne se sont pas trouvés de créneau et n'ont pas assez accordé d'attention à l'emplacement de l'entreprise. Par conséquent, ils ne se sont pas constitués une clientèle pour écouler leurs produits. En fait, ils ont négligé l'essentiel.

5.2.1 Importance de la gestion

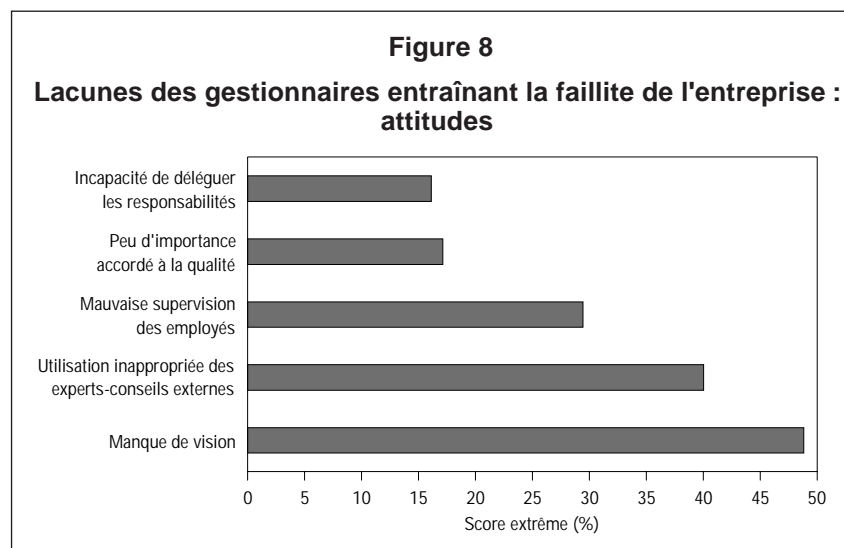
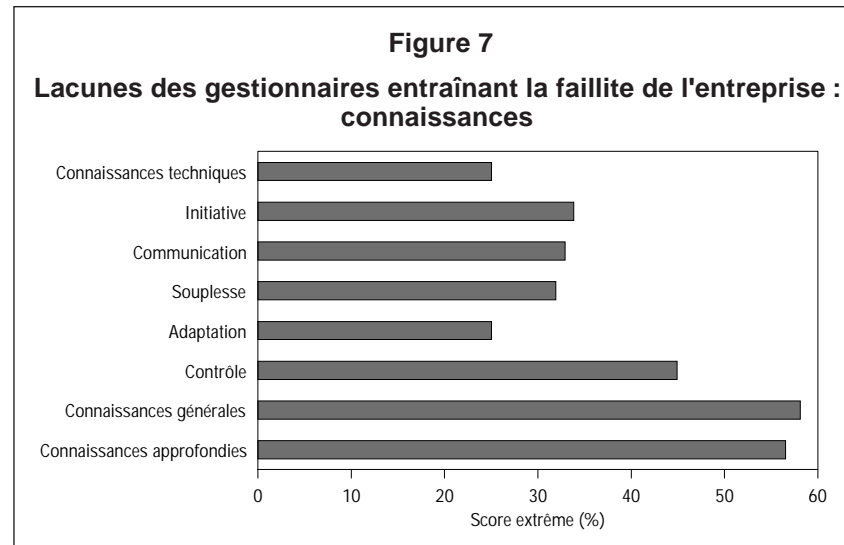
L'excellence des gestionnaires constitue une caractéristique des entreprises qui survivent jusqu'au début de « l'adolescence » (*Les jeunes entreprises montantes*). Les petites et moyennes entreprises en exploitation depuis plus longtemps considèrent également qu'elle constitue le principal facteur de croissance (*Stratégies de réussite*).

La présente étude vient confirmer l'importance de la gestion pour les jeunes entreprises en démontrant dans quelle mesure les lacunes des gestionnaires entraînent l'échec commercial. Les entreprises font très souvent faillite en raison de telles lacunes : 71 % des entreprises considèrent les lacunes en matière de gestion générale et de gestion financière comme les principales causes de leur échec.

5.2.1.1 Compétences générales des gestionnaires

L'inexpérience et l'inefficacité des gestionnaires reviennent constamment dans les ouvrages sur la faillite d'entreprise (Haswell et Holmes, 1989; Lussier, 1995). L'importance accordée aux lacunes des gestionnaires à titre de cause de la faillite justifie que l'on analyse plus en détail les domaines où les lacunes sont les plus grandes.

Les lacunes des gestionnaires qui sont considérées comme des causes de faillite sont nombreuses : au chapitre des connaissances, mentionnons le manque de connaissances générales, de connaissances approfondies et de connaissances techniques; au chapitre des compétences, on retrouve les lacunes relatives à la



communication, à l'initiative et au contrôle; pour ce qui est des attitudes, on évoque le manque de vision, le peu d'importance accordé à la qualité ainsi que l'incapacité de déléguer les responsabilités; enfin, au regard des mesures prises, les lacunes des gestionnaires sont liées à la supervision du personnel ou à l'utilisation d'experts-conseils externes.

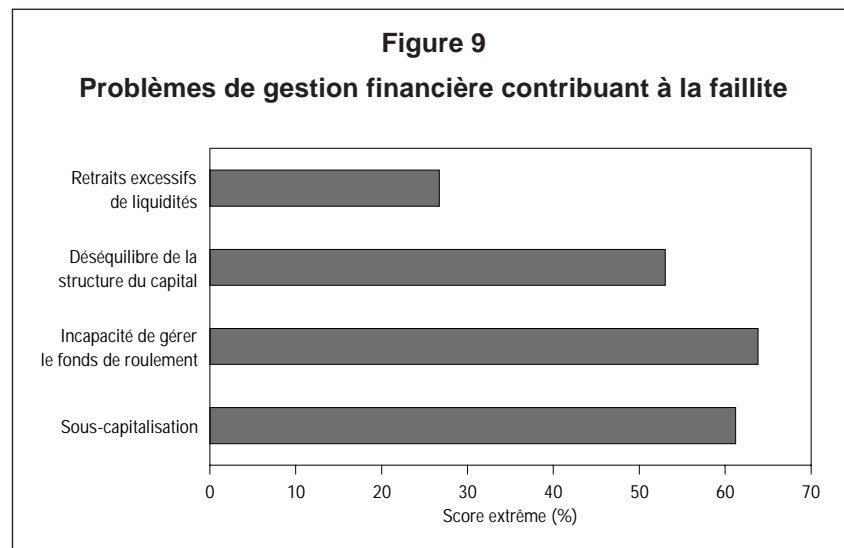
Connaissances (générales, approfondies et techniques)

Les entreprises canadiennes déclarent faillite surtout parce que leurs gestionnaires ne possèdent pas les connaissances générales et approfondies requises : plus de 56 % des faillites sont principalement attribuables à ces lacunes (figure 7). Les connaissances générales et approfondies des gestionnaires de ces entreprises en matière de finances, de marketing et d'exploitation étaient insuffisantes. En général, le manque de connaissances

techniques ne constitue pas une lacune importante des gestionnaires.

Compétences (capacité d'adaptation, souplesse, communication, initiative et contrôle)

En général, le manque de compétences des gestionnaires contribue à la faillite dans une moindre mesure que le manque de connaissances (figure 7). Toutefois, certaines conclusions méritent d'être soulignées. Quarante-cinq pour cent des répondants ont indiqué que le manque de contrôle de la part des gestionnaires s'est avéré une importante cause de faillite. Cette lacune découle de l'inexpérience des gestionnaires. Chez les entreprises qui comptaient plus de 10 employés, le manque de contrôle revêt encore plus d'importance : environ les deux tiers des faillis l'ont classé parmi les facteurs de causalité.



D'après les répondants, les lacunes relatives à la capacité d'adaptation, à la souplesse, à la communication et à l'initiative ont causé plus du quart des faillites.

Attitudes (vision, importance accordée à la qualité, délégation des responsabilités)

Le manque de vision s'avère le facteur le plus crucial : la moitié (49 %) des entreprises font faillite en raison de cette lacune (figure 8). Ce facteur peut être lié à l'expérience, mais également au manque de planification qui est typique des entreprises en faillite.

Le peu d'importance accordé à la qualité n'est pas à l'origine de la faillite. Si la qualité est capitale aux dires des études sur la réussite de l'entreprise, qu'elle soit mesurée d'après la croissance ou la survie (*Stratégies de réussite; Les jeunes entreprises montantes*), elle est considérée comme un facteur de causalité dans seulement 17 % des entreprises en faillite. Le manque de qualité n'accule donc pas les entreprises à la faillite.

De même, il est rare qu'une entreprise dépose son bilan parce que les gestionnaires ne délèguent pas leurs responsabilités. Cependant, ce problème s'avère plus épineux dans les petites entreprises : il s'agissait d'un problème important pour 44 % des entreprises ayant de un à neuf employés; cette proportion n'est que de 34 % lorsque le nombre d'employés est de 10 ou plus.

Mesures (supervision du personnel et utilisation d'experts-conseils externes)

Souvent, les entreprises dont les gestionnaires ne possèdent pas les compétences requises pour assurer leur survie n'ont pas reconnu cette lacune et n'ont donc pas recours à des spécialistes de l'extérieur afin de compenser cette inexpérience. Au total, la mauvaise

supervision du personnel est à l'origine de moins du tiers des faillites d'entreprise. Cependant, cette proportion passe à 45 % lorsque l'entreprise compte plus de 10 employés. La mauvaise supervision du personnel et le manque de contrôle constituent des problèmes dont la gravité est proportionnelle à la taille de l'entreprise.

5.2.1.2 Compétences en gestion financière

La planification, la direction des affaires courantes et l'évaluation des résultats de l'entreprise sont à la base d'une saine gestion. Les gestionnaires des entreprises en croissance estiment que le plan d'affaires et la stratégie de gestion financière sont essentiels à la réussite (*Les jeunes entreprises montantes*). Cet avis est partagé par les petites et moyennes entreprises (*Stratégies de réussite*).

De même, les entreprises en faillite sont conscientes de l'importance du plan d'affaires et de la stratégie de gestion financière. Près de 71 % des faillites d'entreprise sont imputées à la mauvaise gestion financière. Trois problèmes sont signalés à cet égard : le déséquilibre de la structure du capital, l'incapacité de gérer le fonds de roulement et la sous-capitalisation. Il est donc tout naturel de se demander si ces problèmes découlent de l'imperfection des marchés financiers ou des lacunes des gestionnaires (Hall, 1992). D'après les réponses aux questions de l'enquête, une bonne part du problème proviendrait d'une faible capacité en matière de gestion des gestionnaires (figure 9). Environ les deux tiers des entreprises en faillite ont souffert de l'incapacité des gestionnaires d'administrer le fonds de roulement. Dans plus du quart des faillites, les propriétaires avaient effectué des retraits excessifs de liquidités. Dans les deux cas, il s'agit de problèmes internes qui, par conséquent, sont le fruit des lacunes des gestionnaires plutôt que de l'imperfection des marchés financiers.

Le déséquilibre de la structure du capital, qui survient, par exemple, lorsque l'actif à long terme est financé par des emprunts à court terme, ainsi que la sous-capitalisation jouent également un rôle clé. En effet, la sous-capitalisation s'avère tout aussi importante que l'incapacité de gérer le fonds de roulement. Il est plus difficile de déterminer si ces problèmes tirent leur origine dans le manque de compétences en gestion des affaires et en gestion financière ou encore dans les politiques des institutions financières, qui, à tort, empêcheraient certaines entreprises d'obtenir du crédit.

Afin qu'il soit possible de répondre en partie à ces questions, l'enquête visait à déterminer si les difficultés de financement de l'entreprise constituaient un problème externe ou interne. Les problèmes internes sont directement associés aux lacunes des gestionnaires. Mentionnons notamment le manque de ressources (p. ex. avoir) pour envisager diverses options de financement; le manque d'information sur les options de financement; le refus d'utiliser d'autres sources de financement; le refus d'abandonner le contrôle de l'entreprise et le refus de s'endetter. Quant aux problèmes externes, ils peuvent être indirectement liés aux problèmes internes; cependant, ils ne sont pas du ressort de l'entreprise. Parmi les problèmes de financement externes analysés dans le cadre de l'enquête, on retrouve les obstacles créés par les politiques des institutions financières (p. ex. le nantissement ou les modalités restrictives), l'hésitation générale des prêteurs et des investisseurs à accorder un prêt, la disponibilité limitée d'autres sources de capital ainsi que les coûts élevés (p. ex. les taux d'intérêt élevés ou les frais élevés).

Les résultats de l'enquête viennent étayer l'argument voulant que les facteurs externes peuvent occasionner des problèmes chez certaines entreprises bien qu'aucun ne prédomine. La disponibilité limitée d'autres sources de capital constituait un problème mineur pour 29 % des entreprises et un problème majeur d'après 35 % des répondants (tableau 3). Les obstacles créés par les institutions financières étaient considérés comme un problème majeur pour seulement 17 % des entreprises en faillite; cependant, il s'agissait d'un problème mineur pour 26 % d'entre elles. Les faillites se sont également heurtés à l'hésitation des prêteurs et des investisseurs à leur avancer des fonds : cela représentait un problème mineur pour 28 % d'entre eux et un problème majeur pour 18 %. Pour ce qui est des coûts élevés du crédit, cela constituait un problème majeur pour seulement 8 % des entreprises en faillite, mais un problème mineur pour le tiers d'entre elles.

De nombreuses faillites ont également été causées par des facteurs internes. Le tiers des faillis ne disposaient pas des ressources nécessaires pour envisager diverses options de financement. Dans les entreprises de plus petite envergure, cela constituait un problème majeur. Les entreprises, particulièrement les petites entreprises, doivent autogénérer des fonds, que ce soit en ne répartissant pas les bénéfices ou en cédant des participations, afin de démontrer la valeur commerciale et d'attirer des investisseurs. Dans le cas contraire, les sources de capital sont plus restreintes. De plus, certains problèmes de financement étaient associés à l'attitude et aux préférences des propriétaires. Pour le tiers des entreprises en faillite, l'accès au capital était entravé quelque peu ou dans une large mesure du fait que le propriétaire refusait d'abandonner le contrôle de l'entreprise. En outre, les responsables des finances au sein de certaines entreprises ne connaissaient pas les options qui s'offraient à eux : 41 % des répondants ont fait état d'un manque de renseignements sur les options de financement.

Bien que les différents problèmes auxquels les entreprises étaient confrontés soient divisés en causes externes et internes, il convient de souligner que ces dernières ne sont pas indépendantes. Il arrive qu'une entreprise rencontre des obstacles sur les marchés financiers parce que ses gestionnaires méconnaissent les autres sources de capital. Il se peut que l'entreprise n'obtienne pas de financement par emprunt si les gestionnaires n'ont pu amasser suffisamment de capitaux, faute d'avoir persuadé les bailleurs de fonds du potentiel de l'investissement.

Afin d'analyser la relation entre les obstacles externes et les obstacles internes associés à l'accès au capital, on a déterminé le pourcentage de faillis qui étaient aux prises avec un problème externe majeur de même qu'avec un problème interne majeur ou mineur (figure 10). Bon nombre des entreprises qui étaient confrontées à des obstacles externes à cet égard manquaient également de ressources (avoir) pour envisager différentes options de financement. En effet, plus de 82 % des entreprises qui manquaient de telles ressources faisaient face à un des problèmes externes suivants : obstacles créés par les institutions financières; hésitation générale des prêteurs ou des investisseurs à accorder un prêt; disponibilité limitée d'autres sources de capital; coûts élevés du capital. Le manque de renseignements sur les possibilités de financement s'avérait presque aussi important : quelque 62 % des faillis aux prises avec des obstacles externes ne disposaient pas des renseignements nécessaires sur les différentes options de financement. Donc, bien qu'ils entravent l'accès au capital, les facteurs externes sont liés à un problème interne majeur.

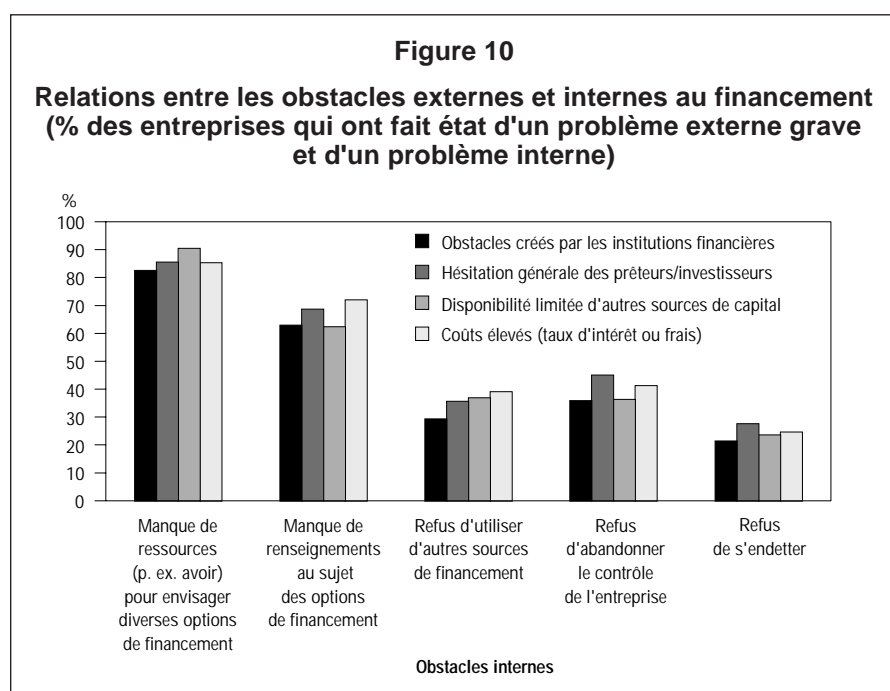
Tableau 3			
Problèmes associés à l'accès au crédit			
Variable	Aucun problème	Problème mineur	Problème majeur
%			
Problèmes externes du failli			
Obstacles créés par les institutions financières	57,3	25,5	17,3
Hésitation générale des prêteurs/investisseurs à accorder un prêt	54,4	27,7	17,9
Disponibilité limitée d'autres sources de capital	35,9	29,3	34,8
Coûts élevés (p. ex. taux d'intérêt élevés, frais élevés)	60,7	30,9	8,3
Problèmes internes du failli			
Manque de ressources (p. ex. avoir) pour envisager diverses options de financement	36,1	30,1	33,7
Manque d'information au sujet des options de financement	59,2	28,8	12,0
Refus d'utiliser d'autres sources de financement	70,2	24,0	5,8
Refus d'abandonner le contrôle de l'entreprise	66,3	20,7	13,0
Refus de s'endetter	79,9	14,8	5,2

Certains des liens existant entre les problèmes externes et internes peuvent découler de l'imperfection des marchés financiers. Si l'entreprise ne peut pas obtenir des fonds en échange d'une participation en raison d'une telle imperfection, on pourrait s'attendre à ce que les institutions financières, qui mettent l'accent sur la suffisance des fonds propres, hésitent à lui octroyer un prêt. Toutefois, l'imperfection des marchés financiers ne peut constituer la seule explication. De nombreux problèmes externes coexistent avec un problème interne plus étroitement lié à une lacune des gestionnaires, par exemple le manque de renseignements, le refus d'utiliser d'autres sources de financement, le refus d'abandonner le contrôle de l'entreprise ou le refus de s'endetter.

5.2.1.3. Planification des affaires et planification financière

Une saine gestion financière et une saine gestion des affaires vont de pair. Toutes les activités de l'entreprise doivent être financées : celle-ci doit payer le loyer, acheter de l'équipement et des matières premières et verser le salaire des employés (*Les jeunes entreprises montantes*).

On a émis l'hypothèse que les plans d'affaires et les plans financiers en bonne et due forme contribuent à la réussite de l'entreprise, car ils témoignent de son engagement à long terme et, par conséquent, l'aident à obtenir du financement. De même, de tels plans peuvent



rassurer les employés et les clients quant au désir de réussir des gestionnaires et ainsi accroître la productivité du personnel et améliorer les relations avec la clientèle.

Toutefois, des études ont démontré qu'environ le cinquième seulement des nouvelles entreprises qui arrivent à survivre ont établi un plan d'affaires ou un plan financier en bonne et due forme (*Les jeunes entreprises montantes*). La proportion est sensiblement la même chez les entreprises en faillite. Donc, l'existence de plans d'affaires et de plans financiers ne constitue pas un facteur qui distingue les entreprises qui survivent de celles qui font faillite.

L'existence de plans en bonne et due forme est liée à la taille de l'entreprise. Dans les entreprises de petite envergure, on ressent moins le besoin d'établir par écrit le plan d'affaires et le plan financier du fait que l'on communique les objectifs à un plus petit nombre d'employés. De même, les petites entreprises sont moins susceptibles de recourir au financement externe et, par conséquent, sont moins tenues de présenter leurs stratégies à des gens de l'extérieur (*Les jeunes entreprises montantes*). Comme la majorité des faillis sont des petites entreprises, cela explique, à tout le moins en partie, pourquoi la plupart n'ont pas recours à la planification.

Parmi les entreprises en faillite qui avaient établi un plan d'affaires en bonne et due forme, 83 % avaient préparé un plan financier et 74 %, un plan de marketing et de vente (tableau 4). Environ la moitié (48,6 %) avaient réalisé un plan d'élaboration de produits, 32 %, un plan touchant les ressources humaines et 27 %, un plan technologique.

Variable	Oui
	%
Plan financier	83,1
Plan touchant les ressources humaines	32,1
Plan de marketing/vente	74,1
Plan d'élaboration de produits	48,6
Plan technologique	27,4

Non seulement les entreprises qui ont survécu et celles qui ont fait faillite ont établi un plan financier en bonne et due forme dans la même proportion, mais le contenu du plan était sensiblement le même. Chez les entreprises qui ont réussi à s'implanter, 94 % des plans financiers étaient assortis d'un budget pour l'année en cours; la proportion des plans qui comprenaient des données historiques est légèrement inférieure (87 %). De

plus, on retrouvait des prévisions financières dans 56 % des plans (*Les jeunes entreprises montantes*). Chez les faillis, les pourcentages correspondants sont légèrement moins élevés : données financières pour l'année en cours (89 %); données historiques (73 %); prévisions financières (59 %) (tableau 5).

Enfin, 81 % des entreprises qui ont survécu et qui ont établi un plan financier font périodiquement le point à la lumière de leurs objectifs et assurent un suivi en modifiant leurs pratiques et en redéfinissant leurs attentes (*Les jeunes entreprises montantes*). Toutefois, moins du tiers des faillis dont le plan financier était assorti de prévisions comparaient les résultats avec les prévisions, et seulement 40 % d'entre eux prenaient des mesures correctives lorsque les résultats s'écartaient des prévisions. Donc, les entreprises en faillite établissent le même type de plan financier, mais font le point moins souvent.

L'auteur du plan financier peut être tout aussi important que le contenu. Les dirigeants et les propriétaires, qui, en général, avaient peu d'expérience, étaient responsables du plan financier dans 67 % des entreprises en faillite (tableau 6). Environ 13 % des faillis avaient recours à un comptable ou à un expert-conseil de l'extérieur. Seulement un plan financier sur cinq relevait d'un CA et moins de un sur dix, d'un CGA ou d'un CMA. Plus de 70 % des plans étaient administrés par des personnes ayant d'autres compétences.

Variable	Oui
	%
Données financières historiques	72,6
Données financières pour l'année en cours	88,7
Prévisions financières au-delà de l'année en cours	58,8

Variable	%
Dirigeant/propriétaire	67,2
Directeur des finances/directeur général	10,3
Comptable interne	6,4
Comptable ou expert-conseil de l'extérieur	13,1
Autre	3,0

Le scénario est légèrement différent chez les entreprises qui ont survécu. Si les employés revoyaient plus souvent le plan financier (61 %), plus du tiers de ces entreprises confiaient le suivi du plan financier à un

conseiller financier agréé indépendant (*Les jeunes entreprises montantes*).

La sous-utilisation des experts-conseils de l'extérieur aux fins de la planification financière renvoie à un problème plus général : les entreprises acculées à la faillite sont gérées par des personnes qui n'ont que quelques années d'expérience, qui ont des connaissances insuffisantes et qui ont rarement recours à des experts-conseils de l'extérieur, quelle que soit leur spécialité. Moins de la moitié consultaient régulièrement un avocat ou un conseiller financier (tableau 7). Seulement 11 % consultaient un expert-conseil technique, et une proportion moindre, un expert-conseil en gestion ou en marketing. En conclusion, les entreprises en faillite ne disposaient pas du savoir-faire nécessaire à une gestion efficace et négligeaient de consulter des spécialistes de l'extérieur.

Variable	Oui
	%
Avocats	44,1
Conseillers financiers	38,7
Experts-conseils en gestion et en marketing	7,5
Experts-conseils techniques	11,0

Variable	Trop peu	Juste assez	Trop	Sans objet
	%			
Part du marché	31,6	32,9	7,6	27,9
Expansion/croissance	25,7	23,6	20,4	30,4
Rentabilité	53,9	24,8	6,6	14,7
Stabilité	43,7	27,4	3,1	25,8
Adaptation	41,7	25,2	3,3	29,8

Les objectifs généraux ou stratégiques de l'entreprise peuvent également influencer sur la probabilité de la faillite. Le fait d'accorder trop ou trop peu d'importance à un objectif peut entraver la réalisation des autres objectifs. Ici encore, les faillis ont négligé un élément fondamental. Environ 54 % ne mettaient pas assez l'accent sur la rentabilité (tableau 8). La stabilité (44 %) et l'adaptation (42 %) ne sont pas loin derrière à titre d'éléments négligés. Les faillis s'opposent aux changements dans leur milieu qui font appel à leur faculté d'adaptation. Encore une fois, ces lacunes se traduisent par une mauvaise gestion. Non seulement les gestionnaires des entreprises en faillite ne possédaient pas les connaissances essentielles, mais ils avaient fixé des objectifs inappropriés.

5.2.2 Marketing

Les entreprises prospères considèrent les stratégies de marketing comme étant essentielles à leur réussite. Elles estiment surclasser leurs concurrents quant à la qualité du produit, à la capacité de répondre aux besoins des clients ainsi qu'aux services aux utilisateurs (*Stratégies de réussite*). Pour revenir au marketing, nous avons constaté que les lacunes relatives au marketing comptent parmi les plus importants facteurs associés à la faillite d'entreprise. Dans près de la moitié des cas, la faillite est attribuable à un manque de compétences dans ce domaine (figure 6).

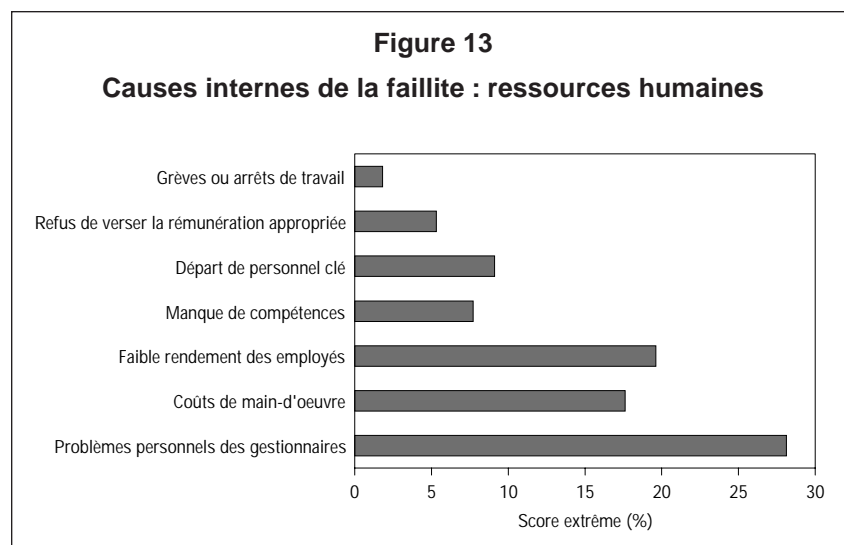
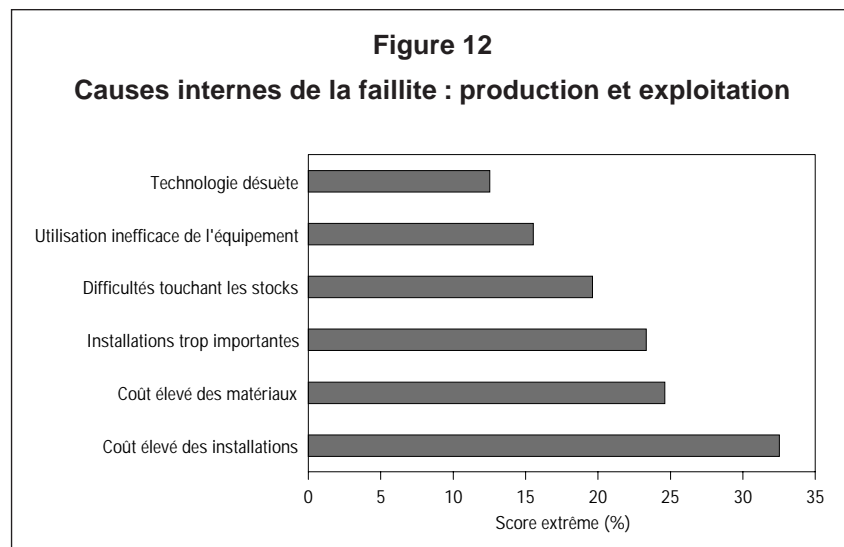
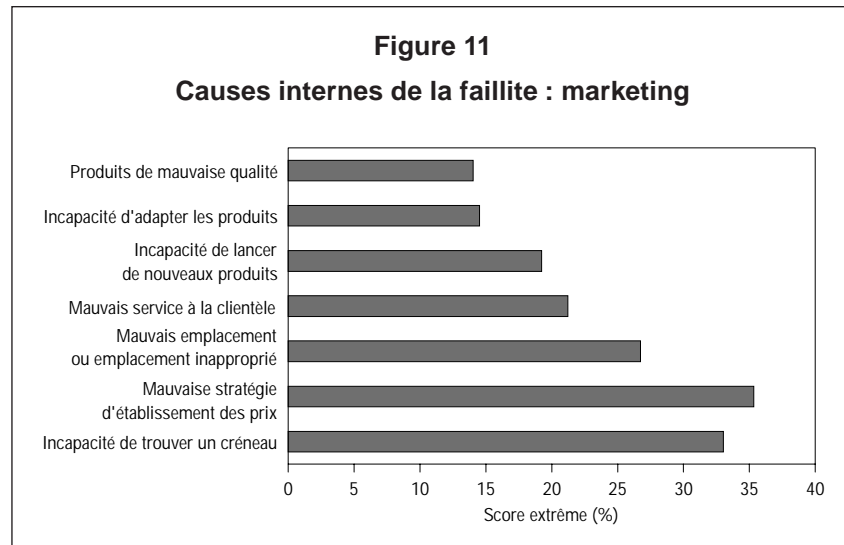
Toutefois, contrairement à ce que l'on a pu observer chez les petites entreprises en croissance, le manque de compétences en marketing entraînant la faillite n'est pas principalement lié au peu d'importance accordée à la qualité. Seulement une faillite sur cinq peut avoir été causée par un mauvais service à la clientèle et à peine 14 %, par un produit de mauvaise qualité (figure 11). Chez les faillis, les lacunes relatives au marketing s'avèrent plus fondamentales : ces entreprises ne se sont pas trouvées un créneau sur le marché. En clair, leur produit ne trouve tout simplement pas preneur. Plus du tiers des faillis déposent leur bilan en raison d'une mauvaise stratégie d'établissement des prix et plus du quart, en raison d'un mauvais emplacement. Encore une fois, la faillite n'est pas tant le fruit d'un manque de perfectionnement que de l'incapacité de l'entreprise d'adopter la bonne stratégie à l'égard des produits dès le départ.

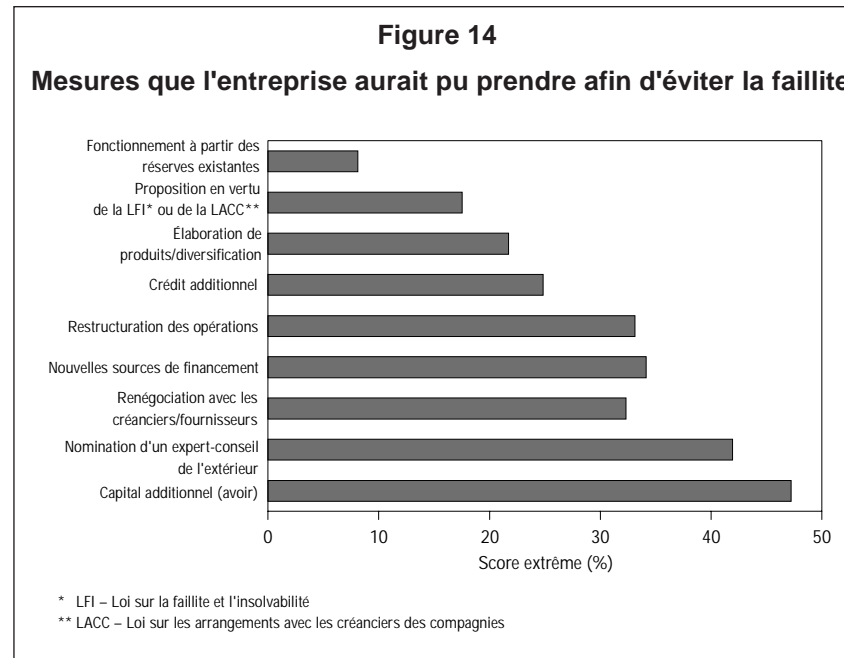
5.2.3 Production et exploitation

En ce qui a trait à la production et à l'exploitation, les nouvelles entreprises attribuent leur réussite entre autres à la qualité supérieure des fournitures, à l'utilisation d'une moins grande quantité de matériaux, à la réduction des délais de production ainsi qu'aux procédés commandés par ordinateur (*Les jeunes entreprises montantes*). En général, l'entreprise ne fait pas faillite parce qu'elle n'arrive pas à atteindre ces objectifs de production ambitieux, mais tout simplement parce que ses installations sont démesurées compte tenu de ses moyens financiers (figure 12). Environ le tiers des entreprises ont fait faillite parce que le coût de leurs installations était trop élevé et environ le quart, parce que leurs installations étaient trop importantes.

5.2.4 Ressources humaines

L'importance des ressources humaines aux fins de la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise a été évaluée dans le cadre d'études antérieures (*Stratégies de réussite* et *Les jeunes entreprises montantes*). Les entreprises qui survivent accordent une attention particulière à la formation et au perfectionnement ainsi qu'au





recrutement d'employés qualifiés (*Les jeunes entreprises montantes*). Par contre, les problèmes de ressources humaines contribuent dans une moindre mesure à la faillite. Ceux qui croient que les lacunes de l'entreprise à ce chapitre s'avèrent déterminantes laissent entendre que les coûts de main-d'oeuvre trop élevés et le faible rendement des employés sont en cause (figure 13).

Comme on pouvait s'y attendre dans le cas des petites entreprises administrées par les dirigeants-proprétaires, les problèmes personnels des gestionnaires arrivent en tête de liste des problèmes de ressources humaines. Hall (1992) a fait remarquer que de tels problèmes sont particulièrement dévastateurs dans les entreprises dirigées par une seule personne. S'il lui arrive quelque chose, personne ne peut prendre la relève à la tête de l'entreprise. Ici encore, le problème risque d'être particulièrement épineux dans les petites entreprises. Par exemple, si le gestionnaire principal souffre d'une maladie grave, la survie de la petite entreprise est menacée à un point qui ne pourrait être imaginé dans une entreprise de plus grande envergure (Hall, 1992).

5.3 Prévention et début de la faillite

Malgré les problèmes susmentionnés, il est naturel de se demander si l'on peut ou si l'on doit sauver les entreprises au bord de la faillite. Le coût des faillites fait partie des sommes que la société doit investir pour créer des entreprises. La faillite permet au marché d'éliminer les entreprises les moins efficaces et productives et de réaffecter les ressources aux plus efficaces. Cet investissement n'est pas sans coût : il faut y sacrifier les ressources des entrepreneurs, des travailleurs et des

créanciers. Si l'on peut aider une entreprise à éviter la faillite, on peut jouir des avantages de l'investissement susmentionné sans engager les coûts associés à la faillite. Bien entendu, la faillite peut être bénéfique. Lorsqu'il est évident que l'entrepreneur ne possède pas les compétences requises pour réussir dans le secteur d'activité, il est préférable que les ressources soit réinvesties dans une autre jeune entreprise. Pour analyser ces deux questions, on a demandé aux syndicats si l'entreprise aurait pu et aurait dû être sauvée.

Il appert que la faillite est causée par des problèmes si fondamentaux que près de 76 % des entreprises n'auraient pu survivre même si les gestionnaires avaient pris des mesures correctives dès les premiers symptômes. En fait, les syndicats ont déclaré que 82 % des faillites n'auraient pas dû être sauvées.

Comment les entreprises auraient-elles pu éviter la faillite ? D'après les syndicats, la plupart de ces entreprises n'auraient pas dû être sauvées lors de la faillite. Cependant, elles auraient pu et auraient dû l'être si certaines mesures préventives avaient été prises plus tôt. Premièrement, l'obtention de capital additionnel est considérée comme importante : cette mesure aurait pu permettre à environ la moitié des entreprises d'éviter la faillite (figure 14). Cela concorde avec l'observation voulant que de nombreuses faillites sont causées par les possibilités de financement limitées, elles-mêmes découlant du manque de fonds propres. Deuxièmement, quelque 42 % des entreprises auraient pu éviter la faillite si elles avaient consulté un expert-conseil de l'extérieur pour compenser les lacunes des gestionnaires. La renégociation avec les créanciers ou les fournisseurs a été proposée pour environ le tiers des entreprises.

Variable	Fabri- cation	Commer- ce de détail	Commer- ce de gros	Cons- truction	Immo- bilier et assurance	Héberge- ment et restauration	Services aux entre- prises	Autres services	Autres
	Score (%)								
Ralentissement économique	68,66	77,78	75,87	75,18	58,47	66,19	58,55	69,04	56,09
Concurrence	52,52	51,95	39,41	42,79	24,00	46,09	39,06	62,33	32,05
Difficultés au niveau des ventes	54,27	48,53	57,90	38,69	9,89	25,74	40,55	60,20	36,67
Réglementation gouvernementale	13,06	18,39	18,39	36,71	8,63	19,75	9,50	12,95	37,56
Changement fondamental des conditions du marché	27,38	21,29	26,54	15,55	9,66	15,91	19,22	30,39	34,29
Difficultés concernant l'approvisionnement	15,26	12,05	29,33	21,75	0,00	2,83	6,35	12,59	2,56
Circonstances imprévues	15,80	14,11	21,79	19,73	15,43	11,54	6,08	16,53	18,82
Changement fondamental de la technologie	19,45	8,07	17,33	13,74	6,44	1,54	7,95	14,58	10,53
Fraude/vol par les employés	7,39	5,76	6,75	8,56	11,89	10,56	6,19	7,71	18,86
Dispositions législatives régissant le travail ou l'industrie	4,97	3,21	10,52	13,20	0,00	4,62	3,90	9,73	13,89

5.4 Répartition par secteur d'activité

L'examen des causes de la faillite ne saurait être complet sans une analyse visant à déterminer s'il existe des différences entre les secteurs d'activité à ce chapitre. Nous avons conclu que les résultats présentés dans les sections précédentes sont robustes pour l'ensemble des secteurs d'activité et, par conséquent, s'appliquent généralement aux entreprises canadiennes.

Les trois principales causes externes de la faillite arrivaient en tête de liste dans tous les secteurs d'activité (tableau 9). Le ralentissement économique constituait la première cause externe dans tous les secteurs, bien qu'à un degré légèrement moindre dans les services. Il

fallait s'y attendre, puisque les services sont généralement moins tributaires du cycle économique. L'accroissement de la concurrence et les difficultés concernant les ventes s'avèrent également importants. Dans la construction, la réglementation gouvernementale contribue dans une large mesure à la faillite.

On s'est également penché sur les différences entre les secteurs au chapitre des causes internes (tableau 10). Les lacunes dans les trois domaines suivants ont été mentionnées le plus souvent dans tous les secteurs : la gestion générale, la gestion financière ainsi que les capacités en matière de marketing. Dans les secteurs de la fabrication et des services aux entreprises, on met davantage l'accent sur les problèmes de ressources humaines.

Variable	Fabri- cation	Commer- ce de détail	Commer- ce de gros	Cons- truction	Immo- bilier et assurance	Héberge- ment et restauration	Services aux entre- prises	Autres services	Autres
	Score (%)								
Gestion générale	75,05	66,42	77,88	81,57	38,49	63,94	75,82	75,89	73,41
Gestion financière	71,41	64,41	79,67	78,72	37,35	71,19	57,22	83,79	71,74
Capacités en matière de marketing	60,94	51,25	56,33	37,35	13,19	48,89	48,56	47,49	45,59
Production ou exploitation	38,33	20,07	37,45	34,58	3,08	20,53	20,33	49,96	31,97
Stratégie en matière d'innovation	47,34	23,31	25,62	30,33	5,98	21,33	13,65	42,51	21,71
Capacités en matière de ressources humaines	33,02	19,96	25,33	25,92	0,00	24,97	32,83	36,82	24,12

6. L'apprentissage sur le tas

Dans la première section de la présente étude, nous avons fait un survol des causes des faillites dans la population des entreprises au Canada. Or, un survol peut masquer des différences notables entre des sous-ensembles de la population. Les entreprises ne sont pas des entités homogènes. Leurs problèmes peuvent varier selon le stade de leur évolution. Dans la présente section, nous allons voir comment les causes de la faillite varient selon l'âge de l'entreprise.

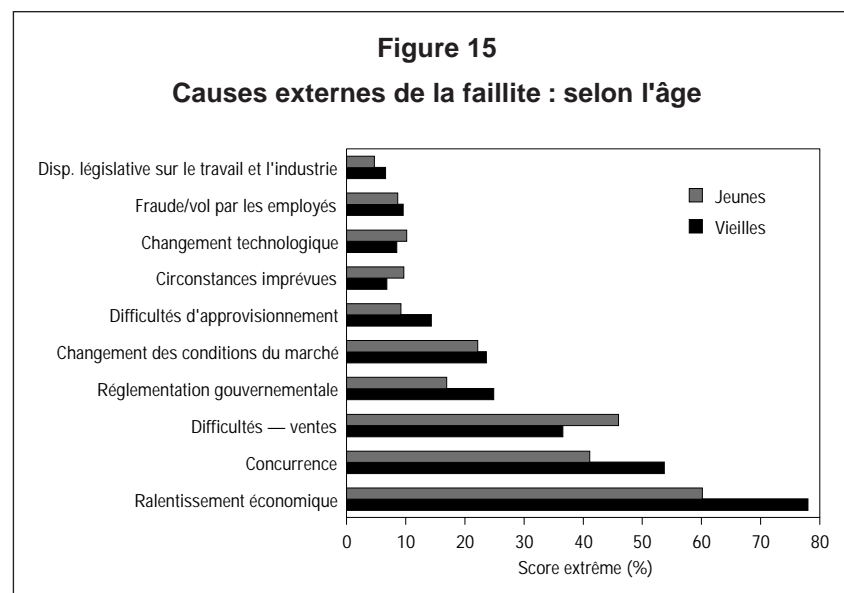
Les premières années d'existence de l'entreprise s'inscrivent sous le signe de l'apprentissage sur le tas. En général, on retrouve des dirigeants-propriétaires peu expérimentés à la tête des nouvelles entreprises. Au début, ces derniers doivent acquérir les compétences de base. À mesure que l'entreprise poursuit sa croissance, ils sont confrontés à des nouveaux problèmes du fait que l'exploitation d'une entité plus vieille, souvent de plus grande envergure, s'avère plus complexe. La nature des problèmes auxquels les entreprises sont confrontées selon leur âge est révélatrice des problèmes qu'elles doivent résoudre en vieillissant.

Conformément à cette analyse de la progression réalisée par les entreprises au fil des ans, une plus grande proportion de jeunes entreprises (celles qui ont été constituées en corporation dans les années 1990) a déclaré que les facteurs internes étaient plus importants que les facteurs externes (53 % par rapport à 47 %). Chez les entreprises plus vieilles (constituées

avant 1990), c'est exactement l'inverse : les facteurs externes ont pesé plus lourd dans la balance (54 % comparativement à 46 %). Dans les premières années d'existence des entreprises, les lacunes internes sont si fréquentes qu'elles causent la plupart des faillites. Avec le temps, l'entreprise corrige bon nombre de ses lacunes. À ce stade, les bouleversements externes commencent à jouer un rôle plus important en tant que facteur de causalité.

Si les entreprises établies depuis plus longtemps étaient plus susceptibles de faire faillite en raison de bouleversements externes, les facteurs externes influent sur toutes les entreprises, quel que soit leur âge. Cependant, ces facteurs variaient selon l'âge. Les plus vieilles entreprises étaient plus susceptibles de faire faillite en raison d'un ralentissement économique et de l'accroissement de la concurrence que les plus jeunes (figure 15). En revanche, ces dernières étaient plus touchées par des difficultés concernant les ventes, notamment la perte de clients clés ou la volatilité de la demande : 46 % ont déclaré faillite pour cette raison comparativement à 37 % des plus vieilles entreprises.

Pour ce qui est des facteurs internes, l'importance relative des problèmes éprouvés dans les six secteurs fonctionnels est la même, quel que soit l'âge de l'entreprise (figure 16). Au premier rang, on retrouve les compétences en gestion générale et en gestion financière, suivies des capacités en matière de marketing. La



production et l'exploitation, la stratégie en matière d'innovation et les capacités des ressources humaines sont moins importantes, bien que ces facteurs occasionnent davantage de problèmes aux plus jeunes entreprises. Exception faite des compétences en gestion générale, ces problèmes perdent de leur importance avec les années, probablement parce que les gestionnaires acquièrent de l'expérience. Notamment, les entreprises plus vieilles et les gestionnaires plus expérimentés arrivent plus facilement à résoudre les problèmes de ressources humaines.

6.1 Gestion générale

Comme on peut le voir à la figure 16, les jeunes et les vieilles entreprises font faillite en raison de leurs lacunes au chapitre de la gestion générale (compétence générale des gestionnaires) sensiblement dans les mêmes proportions (72 % et 68 %, respectivement). Toutefois, dans ce secteur fonctionnel, on constate des différences entre les entreprises quant aux problèmes éprouvés. En effet, les gestionnaires des plus jeunes entreprises sont plus susceptibles de présenter des lacunes au chapitre des connaissances (figure 17). Comme nous l'avons mentionné précédemment, ils ont moins d'expérience en tant que gestionnaires et dans le secteur d'activité. Avec les années, ils acquièrent de l'expérience et des connaissances. Cependant, les

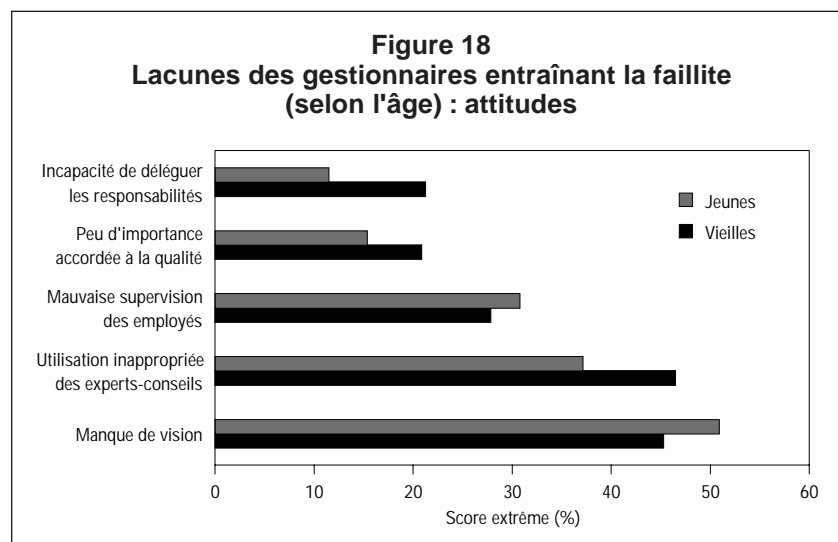
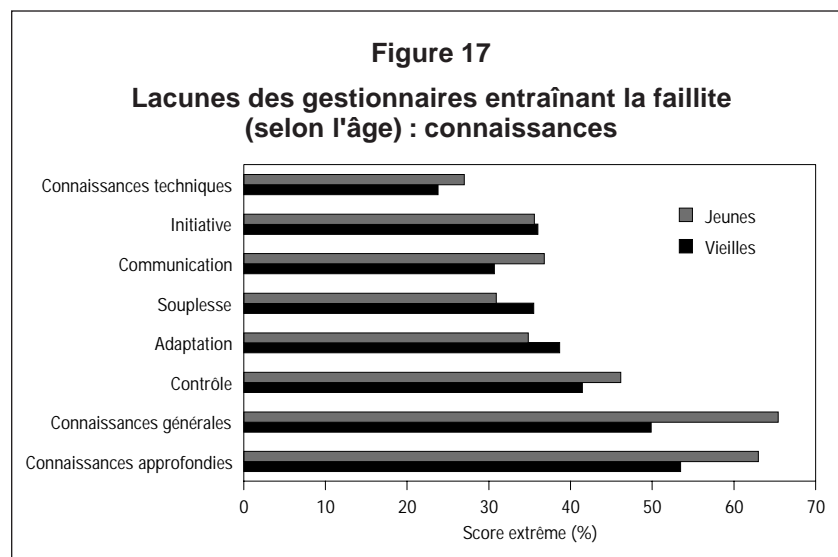
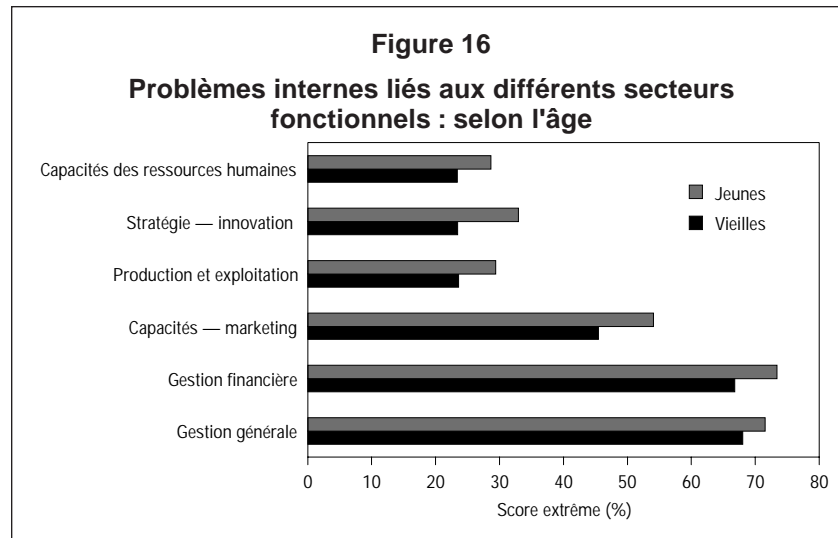
lacunes relatives aux connaissances continuent à être un problème important qui entraîne la faillite de plus de la moitié des plus vieilles entreprises.

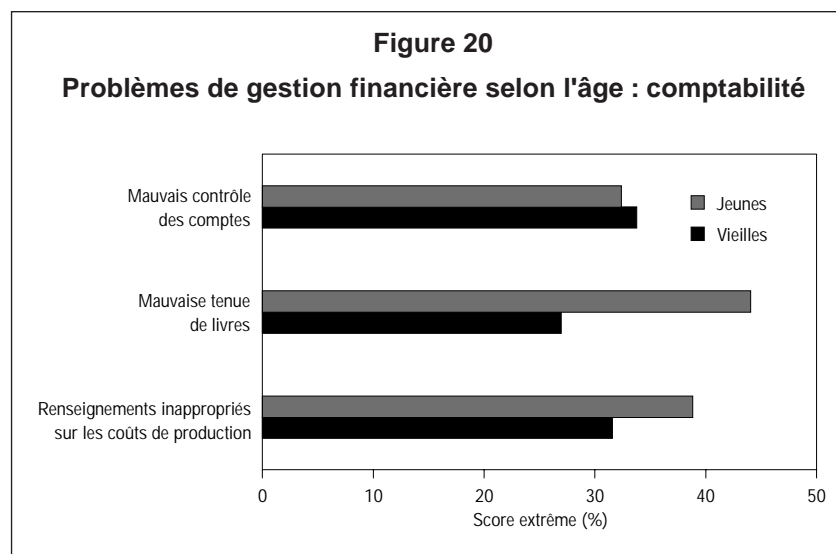
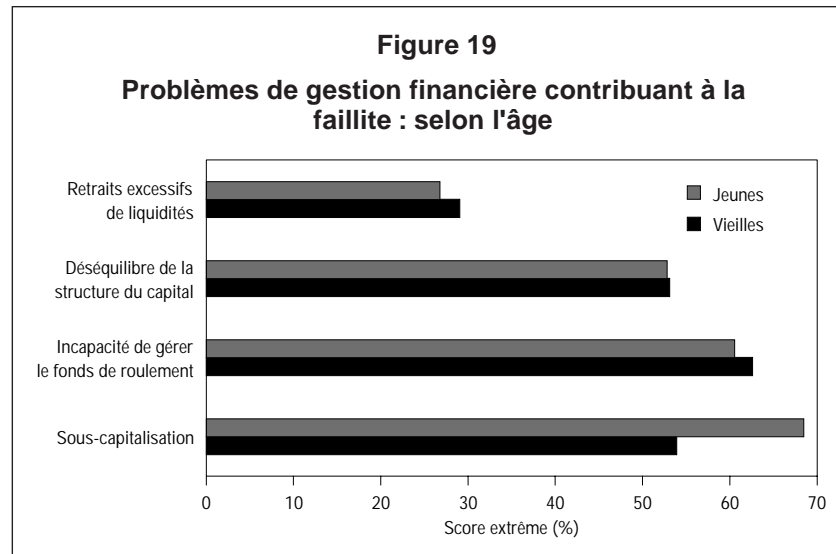
Au fil des ans, les gestionnaires s'améliorent quelque peu relativement à la vision, au contrôle, à la communication, aux connaissances techniques ainsi qu'à la supervision du personnel (figures 17 et 18). En revanche, les problèmes liés à l'initiative demeurent tout aussi importants à mesure que l'entreprise avance en âge. Enfin, à d'autres égards, les problèmes deviennent plus aigus : l'utilisation inappropriée des experts-conseils externes, le peu d'importance accordé à la qualité, l'incapacité de déléguer les responsabilités ainsi que le manque de souplesse ou de capacité d'adaptation. Ces problèmes revêtent relativement plus d'importance avec le temps pour une des raisons suivantes : les problèmes s'aggravent ou les gestionnaires ne comblent pas leurs lacunes dans ces domaines.

6.2 Gestion financière

Au regard de la gestion financière, les problèmes les plus épineux sont les mêmes, quel que soit l'âge de l'entreprise : incapacité de gérer le fonds de roulement, sous-capitalisation et déséquilibre de la structure du capital (figure 19). Pour ce qui est des deux problèmes financiers qui sont clairement attribuables à des lacunes de

Variable	Vieilles			Jeunes		
	Aucun problème	Problème mineur	Problème majeur	Aucun problème	Problème mineur	Problème majeur
Problèmes externes du failli						
Obstacles créés par les institutions financières	57,17	26,72	16,11	57,32	29,07	13,61
Hésitation générale des prêteurs/investisseurs à accorder un prêt	56,38	26,76	16,85	52,43	29,24	18,33
Disponibilité limitée d'autres sources de capital	46,15	26,55	27,30	29,91	30,55	39,53
Coûts élevés (p. ex. taux d'intérêt élevés, frais élevés)	59,95	32,33	7,72	59,40	34,18	6,42
Problèmes internes du failli						
Manque de ressources pour envisager diverses options de financement	36,22	28,10	35,68	32,66	32,25	35,09
Manque d'information au sujet des options de financement	63,31	29,76	6,92	58,06	30,07	11,87
Refus d'utiliser d'autres sources de financement	72,01	22,45	5,53	68,85	25,83	5,32
Refus d'abandonner le contrôle de l'entreprise	56,61	24,05	19,34	66,96	20,91	12,13
Refus de s'endetter	82,51	12,71	4,77	78,78	16,56	4,66



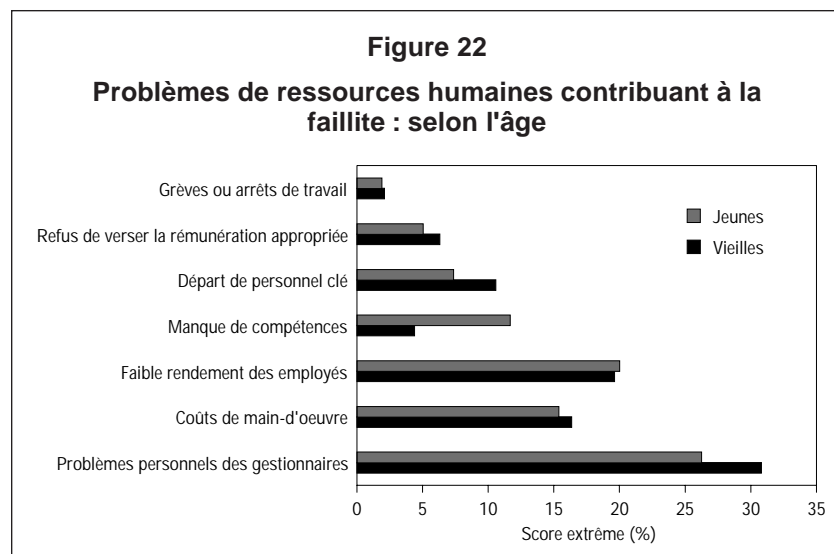
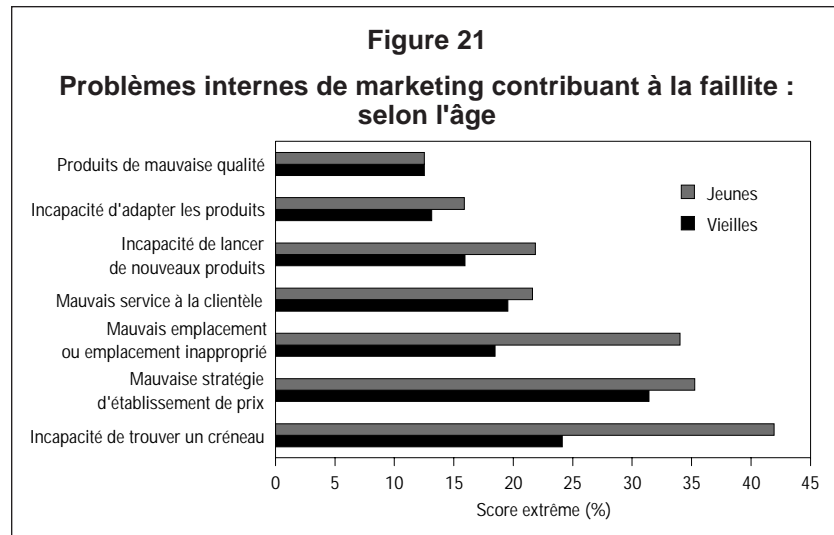


l'entreprise, soit l'incapacité de gérer le fonds de roulement et les retraits excessifs de liquidités, les problèmes sont tout aussi cruciaux dans les plus vieilles entreprises que dans les plus jeunes. En ce qui a trait aux deux problèmes financiers qui ne peuvent pas être imputés à des facteurs externes ou internes, on constate que les plus vieilles entreprises éprouvent moins de difficultés avec la sous-capitalisation; cependant, ce n'est pas le cas du déséquilibre de la structure du capital. En effet, la mauvaise gestion financière et le déséquilibre de la structure du capital occasionnent des problèmes tout aussi importants aux gestionnaires des plus vieilles entreprises; toutefois, dans l'optique des prêteurs et des investisseurs, ces entreprises sont plus crédibles que par le passé et ont résolu en partie leurs problèmes de sous-capitalisation.

Les vieilles entreprises comme les jeunes souffrent de la disponibilité limitée d'autres sources de capital ainsi

que du manque de ressources (avoir) pour envisager diverses options de financement (tableau 11). La disponibilité limitée d'autres sources de capital afflige davantage les plus jeunes entreprises. Par contre, il y a très peu d'écart entre le pourcentage de jeunes entreprises qui manquent de ressources pour envisager diverses options de financement et celui des vieilles entreprises.

Parmi les éléments de gestion financière qui occasionnent moins de problèmes aux plus vieilles entreprises, mentionnons la tenue de livres et les renseignements sur les coûts de production (figure 20). Les gestionnaires peuvent acquérir de telles compétences et s'améliorer avec le temps. Donc, les compétences liées au contrôle s'améliorent à mesure que l'entreprise vieillit; cependant, le temps n'influe pas sur le déséquilibre de la structure du capital. Cela confirme que l'entreprise dont la structure financière est chancelante durant ses premières années d'existence aura du mal



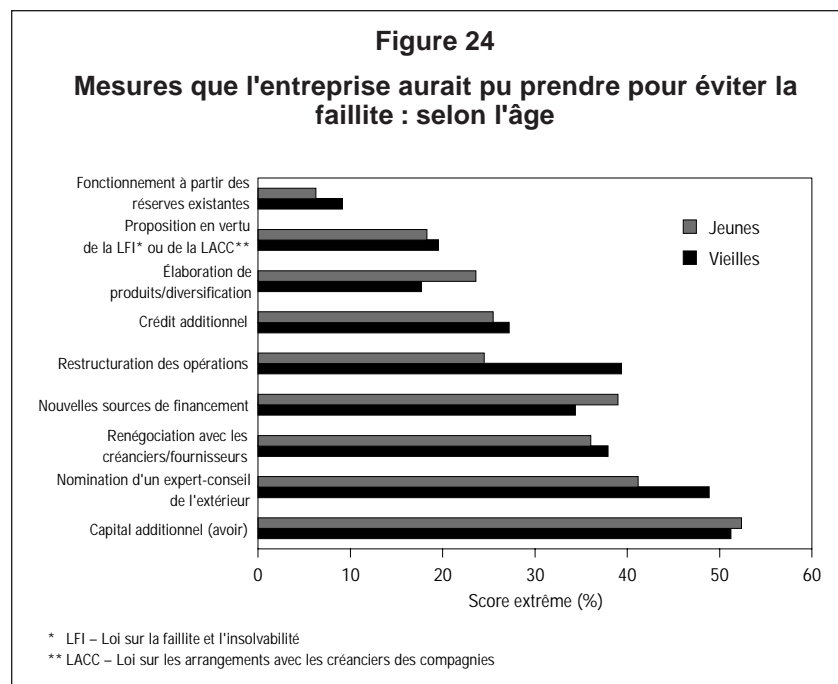
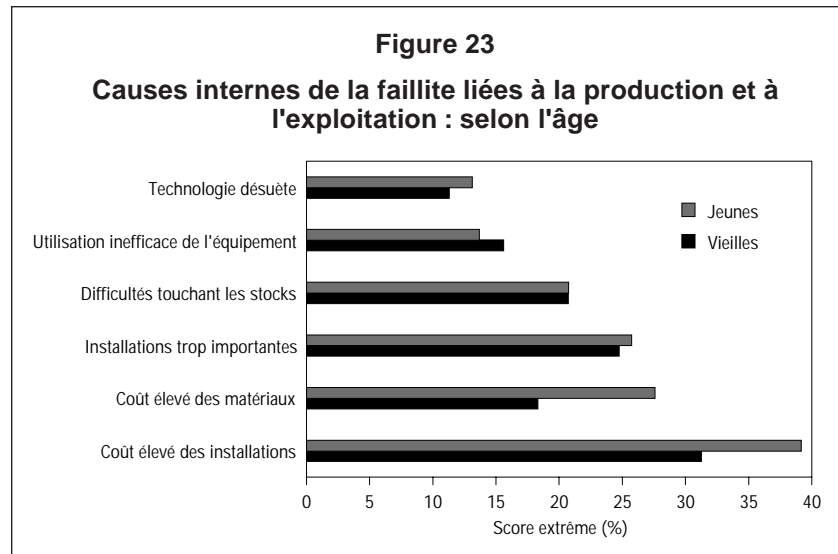
à la redresser et que ces problèmes continueront de la hanter pendant longtemps (Baldwin et Johnson, 1997).

6.3 Marketing

Après la gestion générale et la gestion financière, les lacunes relatives au marketing arrivent au troisième rang en importance, quel que soit l'âge de l'entreprise (figure 16). À ce chapitre, les problèmes des jeunes entreprises sont fondamentaux. En effet, les jeunes entreprises déclarent faillite entre autres parce que leur produit ne trouve pas preneur (figure 21). Elles n'arrivent pas à se trouver un créneau ou un emplacement approprié. Avec le temps, la situation s'améliore quelque peu, bien que ces problèmes demeurent souvent épineux. De plus, les jeunes comme les vieilles entreprises adoptent souvent une mauvaise stratégie d'établissement des prix; en fait, la fixation du prix devient relativement plus importante avec le temps.

6.4 Ressources humaines

En général, les ressources humaines posent moins de problèmes dans les plus vieilles entreprises que dans les plus jeunes (figure 16). Cependant, dans le domaine des ressources humaines, deux différences méritent d'être soulignées relativement aux problèmes appartenant à ces deux groupes d'entreprises (figure 22). Premièrement, les plus jeunes entreprises font faillite en raison d'un manque d'employés qualifiés, ce qui n'est pas le cas des plus vieilles entreprises. En revanche, ces dernières sont plus susceptibles de souffrir du départ de personnel clé. La nouvelle entreprise se doit de recruter des employés qualifiés et, avec le temps, de garder dans ses rangs ceux qui sont essentiels aux opérations. Les coûts élevés de main-d'oeuvre ainsi que les problèmes personnels des gestionnaires revêtent davantage d'importance dans les plus vieilles entreprises bien que les différences ne soient pas grandes ni statistiquement significatives.



6.5 Production et exploitation

Lorsque l'on analyse les différents problèmes associés à la production et à l'exploitation des entreprises en faillite, on constate que les plus jeunes sont plus vulnérables aux coûts élevés des matériaux utilisés et des installations (figure 23). Avec le temps, ce problème devient moins épineux, soit parce que les plus vieilles entreprises entretiennent des relations plus avantageuses avec leurs fournisseurs, soit qu'elles utilisent les mêmes installations dans le cadre de leur expansion, soit que ces facteurs sont tout simplement moins déterminants dans ces entreprises. Toutefois, plus l'entreprise vieillit, plus il importe qu'elle demeure à la fine pointe de la technologie.

6.6 Prévention de la faillite

Les mesures qui auraient pu permettre d'éviter la faillite sont sensiblement les mêmes, quel que soit l'âge de l'entreprise (figure 24). L'obtention de capital additionnel (avoir) s'avère déterminante pour toutes les entreprises. Il en va de même de la recherche de nouvelles sources de financement, de l'élaboration de produits et de la diversification de la gamme de produits. En revanche, les plus vieilles entreprises ont plus de chance de survivre si elles restructurent leurs opérations ou nomment un expert-conseil de l'extérieur.

6.7 Conclusion

Les gestionnaires des nouvelles entreprises sont confrontés à une courbe d'apprentissage. Durant les premières années d'existence, il y a tant à apprendre que les lacunes de l'entreprise sont à l'origine de la plupart des faillites. Dans le cas des plus jeunes entreprises, la faillite est causée par des lacunes dans un large éventail de domaines. Aucune amélioration dans un seul domaine ne pourrait constituer une solution miracle. Quoi qu'il en soit, une lacune est plus lourde de conséquences que les autres : le manque de connaissances générales et de connaissances approfondies chez les gestionnaires, qui est plus marqué dans les plus jeunes entreprises. Le fait que le taux de faillite attribuable à la sous-capitalisation soit plus élevé chez les plus jeunes entreprises découle en partie des lacunes des gestionnaires, qui vont de la mauvaise tenue de livres à la méconnaissance des sources de financement. Par ailleurs, les jeunes entreprises sont aux prises avec des problèmes plus graves au chapitre des ressources humaines; elles ont particulièrement du mal à recruter des employés qualifiés. De même, elles présentent de plus grandes lacunes relativement à la production (coûts élevés des matériaux et des installations) et au marketing (mauvaise stratégie d'établissement des prix, absence de créneau et emplacement inapproprié) que les plus vieilles entreprises.

Avec le temps, les plus vieilles entreprises acquièrent de l'expérience et, par conséquent, certaines compétences. En revanche, dans d'autres domaines, elles n'arrivent pas à résoudre les problèmes propres aux entreprises plus jeunes. Autrement dit, tous les faillis, quelle que soit leur taille, ont en commun certains problèmes fondamentaux. Les compétences en gestion générale et en gestion financière font défaut dans les vieilles comme les jeunes entreprises. De plus, on constate un manque de connaissances générales, de connaissances approfondies et de vision chez les gestionnaires. Cela se traduit par une structure financière déficiente, que ce soit au plan de la capitalisation générale ou du cautionnement de l'actif. Les entreprises de tout âge peuvent adopter deux solutions : l'obtention de financement supplémentaire par augmentation du capital et la nomination d'un expert-conseil de l'extérieur.

Quoi qu'il en soit, des entreprises plus âgées ont acquis suffisamment de compétences de base pour poursuivre leurs activités pendant plusieurs années. Les périodes de ralentissement économique font ressortir leurs lacunes. Dans une large mesure, elles doivent résoudre les mêmes problèmes que les plus jeunes entreprises. Cependant, l'exploitation d'une entreprise plus vieille et, souvent, de plus grande envergure, s'avère plus complexe, ce qui engendre de nouveaux problèmes : l'incapacité de déléguer les responsabilités, le peu d'importance accordé à la qualité, l'utilisation inappropriée des experts-conseils externes ainsi que le départ de personnel clé.

7. *Bouleversements externes et problèmes internes*

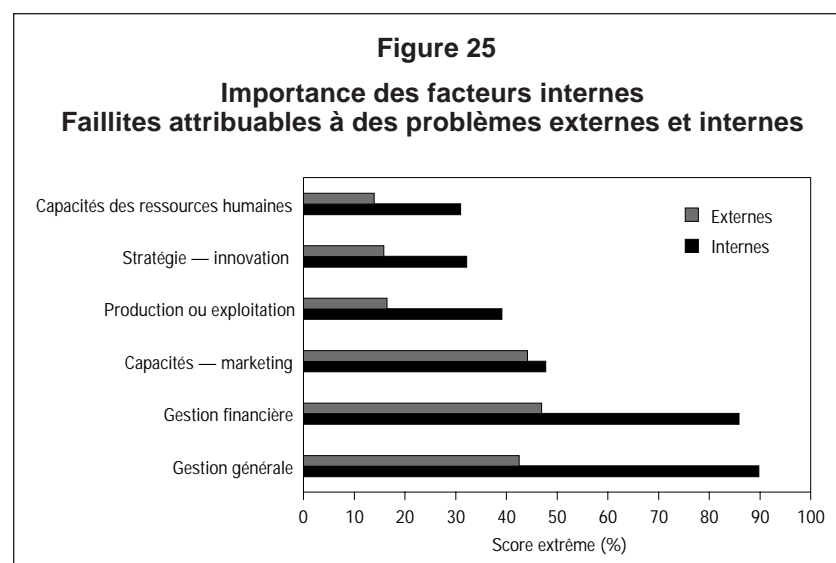
Près de la moitié des faillites d'entreprise qui sont déclarées au Canada sont principalement attribuables à des problèmes internes. L'analyse de la situation de ces entreprises a fait ressortir les compétences internes de base qui s'avèrent nécessaires à la survie de l'entreprise. Toutefois, à peine plus de la moitié des entreprises font faillite parce qu'elles ne peuvent survivre aux bouleversements externes, surtout lors d'un ralentissement économique et de l'accroissement de la concurrence. Comme nous le verrons plus loin, ces entreprises ont, en général, acquis un plus grand nombre de compétences de base; cependant, elles ne possédaient pas la totalité des compétences nécessaires pour survivre à un bouleversement externe. La présente section fait un survol des compétences de base que l'entreprise doit posséder afin d'éviter la faillite advenant que la conjoncture soit défavorable. De même, nous nous pencherons sur les compétences qui doivent se greffer aux compétences de base afin que l'entreprise puisse se protéger contre les bouleversements externes.

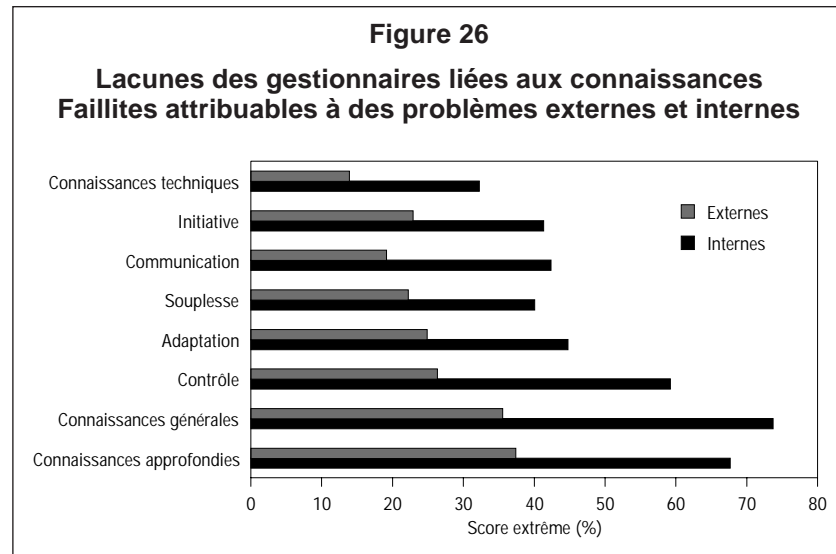
Afin de comparer les causes de faillite, nous avons divisé les entreprises en deux groupes : celles qui font faillite principalement en raison de facteurs internes et celles dont la faillite est surtout attribuable à des facteurs externes. Les syndicats devaient attribuer un score à chaque facteur interne et externe. La somme des scores est égale à 100. Lorsque le score attribué aux facteurs externes était supérieure ou égale à 51 %, on indiquait que la faillite avait été causée par des facteurs externes; dans le cas contraire, la faillite était imputable à des causes

internes. Ensuite, on a étudié les différences entre les deux groupes quant à l'importance des problèmes liés aux grands secteurs fonctionnels (gestion, finances, ressources humaines, etc.).

Parmi les causes internes de la faillite, on retrouve principalement les lacunes en matière de gestion générale et de gestion financière (figure 25). Celles-ci ont entraîné la faillite de 90 % et de 86 % des entreprises visées par l'enquête, respectivement. Les lacunes en matière de marketing constituent également une importante cause de faillite dans ce groupe : près de la moitié des faillites sont attribuables à ce secteur fonctionnel. Par contraste, dans le cas des entreprises qui ont sombré principalement en raison de problèmes externes, les plus importants facteurs internes sont les mêmes que dans le premier groupe. Environ la moitié des faillites causées principalement par des facteurs externes étaient dues aussi à des problèmes internes en matière de gestion générale et de gestion financière. Donc, ces secteurs fonctionnels sont manifestement déterminants pour toutes les entreprises.

Comme nous le verrons plus loin, les lacunes internes existent, que la faillite soit principalement attribuable à des facteurs externes ou internes. Cela indique qu'il s'avère capital que l'entreprise corrige ses lacunes. Comme la gestion générale constitue le principal problème, que la faillite ait été causée par des facteurs externes ou internes, toutes les entreprises auraient avantage à s'améliorer à ce chapitre.





Même si elles sont moins fréquentes dans les faillites ayant une cause externe, les lacunes en matière de gestion générale sont néanmoins plus présentes que tout autre problème (figure 25). Lorsque la faillite est surtout attribuable à des bouleversements externes, c'est en partie en raison des problèmes internes de l'entreprise.

Il convient de souligner que les capacités en matière de marketing s'avèrent relativement plus importantes dans les faillites causées par des problèmes externes (figure 25). Si les lacunes à cet égard sont beaucoup moins déterminantes que les lacunes liées à la gestion dans le cas des faillites causées par des problèmes internes, elles jouent un rôle tout aussi décisif lorsque les facteurs externes sont en cause. Par conséquent, si les capacités en matière de marketing sont moins importantes en tant que compétences fondamentales essentielles à la survie de l'entreprise dans les premières années d'existence, au moment où le taux de « mortalité » est si élevé, elles s'avèrent primordiales advenant un bouleversement externe, probablement parce qu'un bouleversement majeur suppose une érosion de la clientèle.

Les lacunes relatives à la production et à l'exploitation, à la stratégie en matière d'innovation ainsi qu'aux ressources humaines contribuent moins à la faillite que les problèmes de gestion, de finances et de marketing. Toutefois, elles jouent un rôle plus déterminant lorsque la faillite de l'entreprise est surtout attribuable à des facteurs internes.

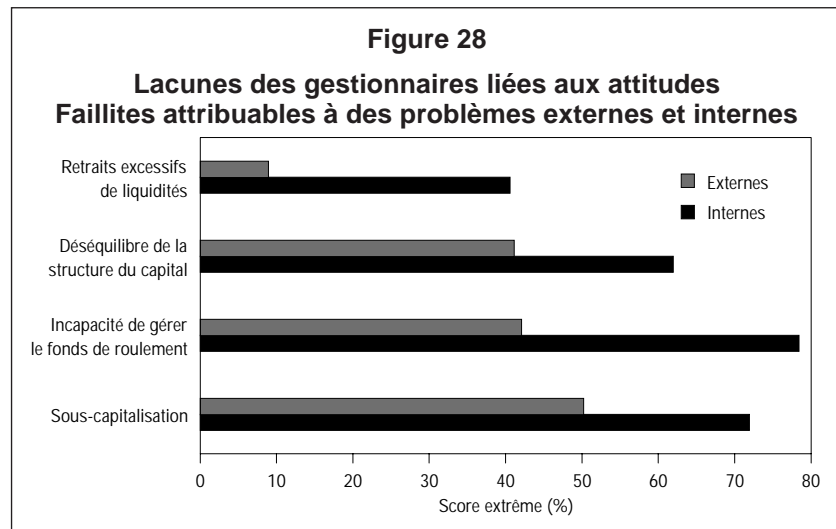
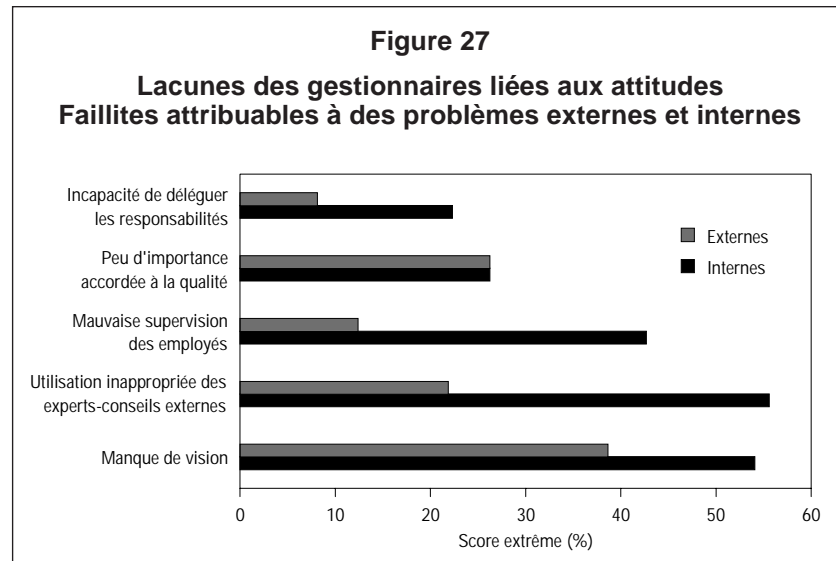
7.1 Gestion générale

Bien que les lacunes en matière de gestion constituent le facteur le plus important, que la faillite ait une cause externe ou interne (figure 25), les différents aspects (connaissances, compétences, attitudes et

mesures) qui posent problème ne sont pas forcément les mêmes (figures 26 et 27).

Les problèmes internes sont le fruit d'un manque de connaissances, d'une sous-utilisation des experts-conseils de l'extérieur ainsi que d'un manque de contrôle. Lorsque la faillite est causée par des facteurs externes, ces trois types de problèmes sont beaucoup moins épineux, bien qu'ils constituent les principales lacunes. Si près de 70 % des entreprises qui ont fait faillite en raison de problèmes internes ont connu un tel sort parce que leurs connaissances générales ou approfondies étaient insuffisantes, il en va de même pour un peu moins de 40 % des entreprises qui ont déposé leur bilan principalement par suite de bouleversements externes. De plus, les entreprises dont la faillite a été causée par des facteurs externes éprouvaient moins de problèmes de gestion liés à la délégation des responsabilités, à l'importance accordée à la qualité ainsi qu'à la supervision du personnel.

En ce qui a trait à d'autres aspects, les problèmes sont relativement plus graves lorsque la faillite est causée par des facteurs externes. Des problèmes d'attitude (tels que le manque de vision) les compétences (par exemple l'initiative, la communication et la souplesse) ainsi que les connaissances techniques revêtent davantage d'importance par rapport à d'autres problèmes. En général, ces problèmes sont associés aux gestionnaires des entreprises plus évoluées et, par conséquent, s'avèrent relativement plus importants, car à ce stade, la faillite est tributaire de l'incapacité de réagir aux bouleversements externes plutôt que des lacunes internes relatives aux compétences de base. Par conséquent, l'éventail de problèmes est manifestement plus vaste, et n'importe quel de ces problèmes peut causer la perte de l'entreprise dès qu'elle parvient au stade où la vulnérabilité aux bouleversements externes est plus grande. En ce sens,



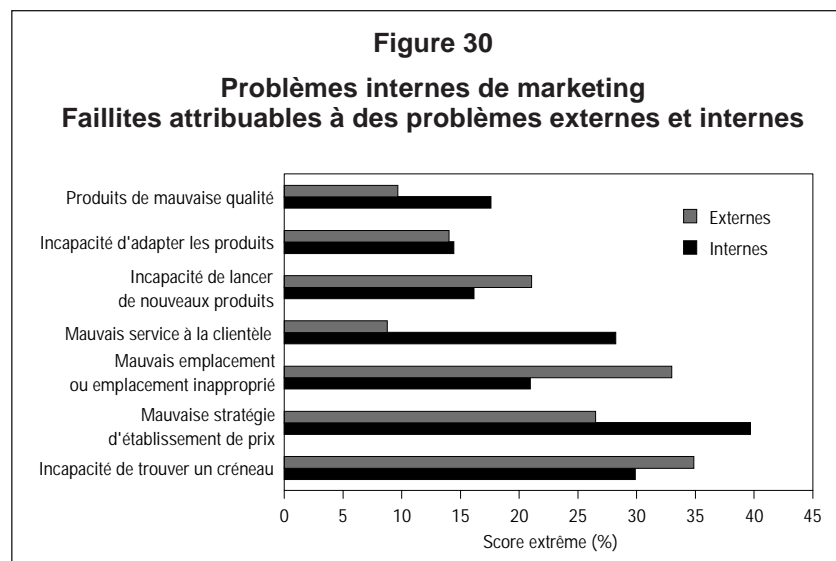
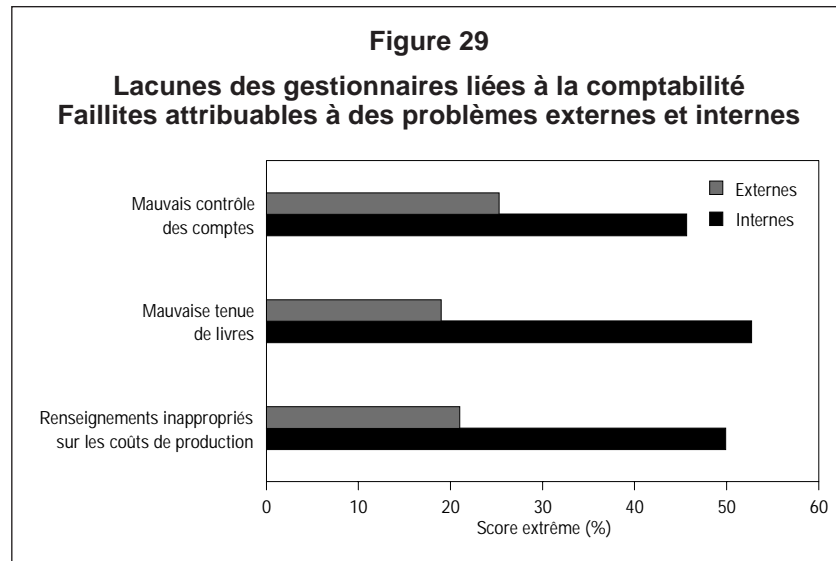
le « jeu » est plus complexe pour les plus grandes et plus vieilles entreprises. Elles doivent résoudre davantage de problèmes afin d'éviter la faillite en cas de bouleversements externes.

7.2 Gestion financière

En général, les entreprises qui ont fait faillite en raison de facteurs externes éprouvaient beaucoup moins de problèmes de gestion financière que les autres (figure 28). Ces faillis souffraient moins du déséquilibre de la structure du capital, de l'incapacité de gérer le fonds de roulement ainsi que de la sous-capitalisation. Cependant, il n'en demeure pas moins que ces problèmes étaient présents et, en fait, avaient sensiblement la même importance relative dans les deux types de faillite, à l'exception éventuelle de la sous-capitalisation, qui est relativement plus importante lorsque la faillite est causée par des facteurs externes. Les retraits excessifs de liquidités, bien qu'ils s'avèrent déterminants dans le cas

des faillites attribuables à des problèmes internes, ne sont pas très importants lorsque la faillite a des causes externes. Donc, dans tous les cas, il s'avère capital que l'entreprise repose sur des assises financières solides, que ce soit pour acquérir des compétences ou, une fois ces compétences acquises, pour se protéger contre les bouleversements externes.

Toutefois, au chapitre des capacités des gestionnaires en matière de surveillance, il existe une différence notable entre les faillites attribuables à des facteurs internes et celles causées par des facteurs externes (figure 29). Parmi celles qui ont déposé leur bilan par suite d'un bouleversement externe, rares sont celles qui éprouvaient des difficultés avec la tenue de livres ou étaient mal renseignées sur les coûts de production. Par contraste, plus de 50 % des faillis ayant succombé à des problèmes internes étaient aux prises avec de telles difficultés. D'autre part, le mauvais contrôle des comptes



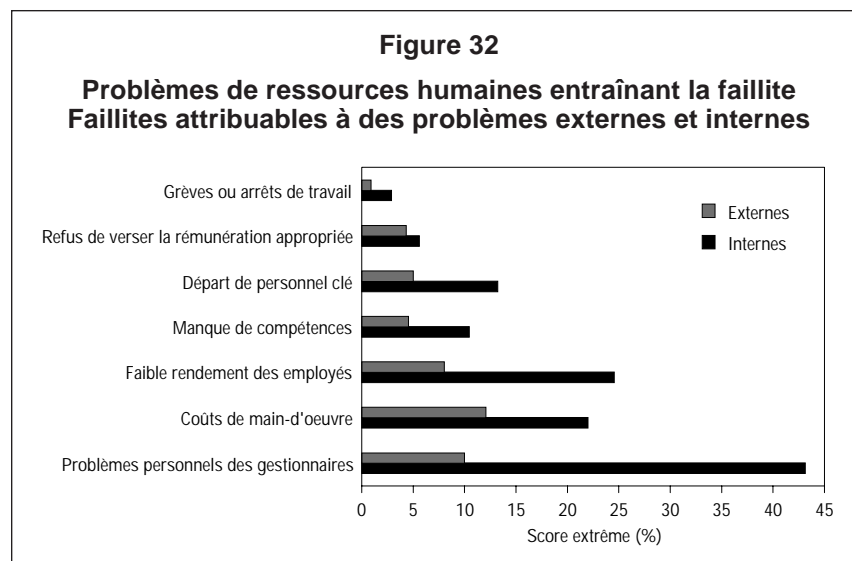
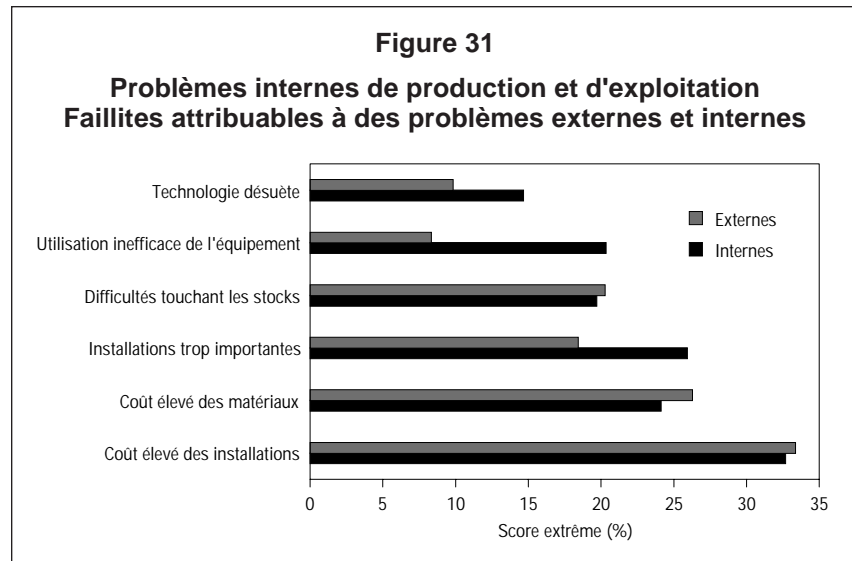
s'avère relativement plus important lorsque la faillite a une cause externe. En période de ralentissement économique, les comptes clients sont payés plus lentement, ce qui place les entreprises qui négligent cette fonction dans une position particulièrement vulnérable.

7.3 Marketing

Au plan des compétences générales, les problèmes de marketing sont relativement plus importants lorsque la faillite est attribuable à des facteurs externes (figure 25). Dans le cas de la gestion générale et de la gestion financière, la plupart des problèmes particuliers ont relativement la même importance, que les causes de la faillite soient externes ou internes. Or, le marketing se distingue de façon marquée relativement aux aspects associés à la faillite lorsque celle-ci est attribuable à un contexte défavorable (figure 30).

La stratégie d'établissement des prix constitue le plus grave problème des entreprises qui déclarent faillite en raison de facteurs internes. Viennent ensuite l'incapacité de se trouver un créneau et le service à la clientèle. En revanche, les entreprises qui font faillite en raison de difficultés externes ont résolu dans une large mesure leurs problèmes en matière de fixation de prix et de service à la clientèle; cependant, le problème du créneau demeure entier. Mentionnons également le mauvais emplacement ou l'emplacement inapproprié, qui, en réalité, n'est qu'une autre dimension du problème du créneau dans des secteurs tels que le commerce de détail.

En résumé, l'entreprise doit résoudre le problème de l'établissement du prix pour en arriver au stade où son existence peut être menacée par des événements externes. Cependant, une fois cette étape franchie, c'est



lorsque l'emplacement et la nature du produit posent problème que les efforts de marketing déployés par l'entreprise et son savoir-faire en la matière représentent les facteurs internes associés à la faillite les plus déterminants.

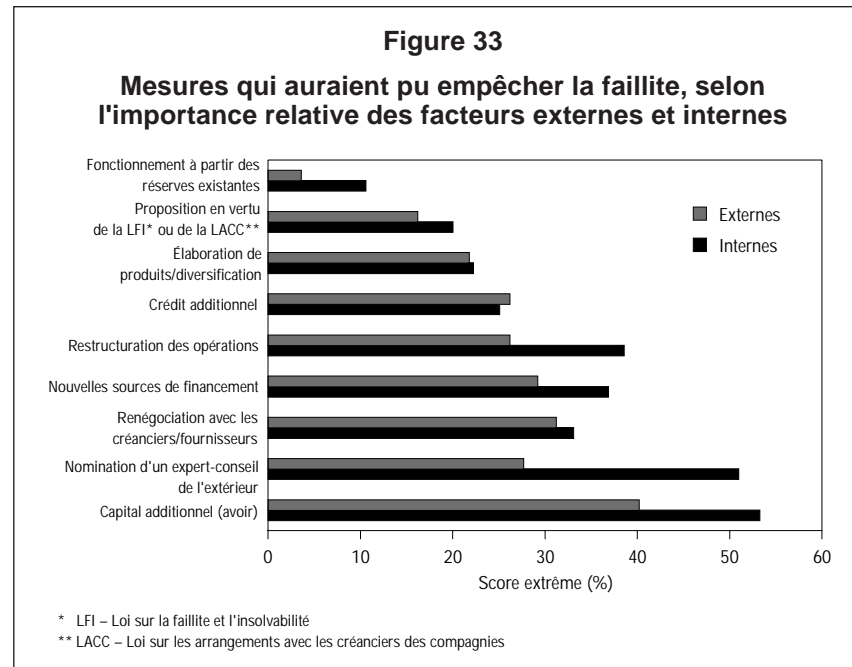
7.4 Production et exploitation

Par rapport aux autres secteurs fonctionnels, la production revêt beaucoup moins d'importance lorsque la faillite est surtout attribuable à des facteurs externes (figure 25). Cependant, on constate une différence uniquement à l'égard de trois problèmes : la technologie désuète, l'utilisation inefficace de l'équipement et les installations trop importantes (figure 31). Les autres problèmes de production associés à la faillite (le coût élevé des installations, le coût élevé des matériaux

utilisés ainsi que les difficultés touchant les stocks) jouent le même rôle, que les facteurs externes ou internes soient prédominants. Les améliorations apportées à l'égard de ces problèmes seraient les plus bénéfiques en cela que l'entreprise en tirerait parti quelle que soit la cause de la faillite.

7.5 Ressources humaines

Les problèmes généraux de ressources humaines ne sont pas très importants lorsque la faillite est attribuable à des facteurs externes (figure 25). Il en va de même de la plupart des problèmes particuliers de ressources humaines (figure 32). Les entreprises qui déclarent faillite en raison de problèmes externes sont parvenues à un stade où de tels problèmes ne sont pas cruciaux.



Les faillis qui ont succombé à des problèmes internes éprouvaient les difficultés suivantes dans ce secteur fonctionnel : les problèmes personnels des gestionnaires, les coûts de main-d'oeuvre et le faible rendement des employés. Toutefois, tous ces problèmes n'ont relativement pas d'importance lorsque la faillite est surtout attribuable à des problèmes externes. Les problèmes de ressources humaines peuvent avoir une incidence capitale sur la croissance des nouvelles entreprises (*Les jeunes entreprises montantes*). Cependant, il n'en est rien lorsque les problèmes externes sont à l'origine de la faillite.

7.6 Prévention de la faillite

Pour ce qui est de la prévention, environ la moitié des entreprises qui ont fait faillite en raison de facteurs internes n'auraient pas connu un tel sort si elles avaient obtenu du capital additionnel ou nommé un expert-conseil de l'extérieur (figure 33). Près de 39 % d'entre elles auraient dû restructurer leurs opérations. En général, pour les faillis qui ont succombé à des facteurs externes, l'éventail de mesures préventives était plus restreint; après tout, la faillite est principalement le fruit d'un bouleversement externe. Toutefois, comme les problèmes externes sont accompagnés de problèmes internes, ces entreprises auraient pu prendre certaines mesures préventives afin d'éviter la faillite. Il est fort probable qu'elles auraient pu être sauvées si elles avaient obtenu du capital supplémentaire ou renégocié avec les créanciers ou les fournisseurs. Il convient de souligner que la nomination d'un expert-conseil de l'extérieur est moins susceptible d'assurer la survie de l'entreprise qui a été

emportée par un bouleversement externe, alors que cette mesure s'avère cruciale lorsque la faillite découle de facteurs internes.

7.7 Sommaire

Près de la moitié des entreprises qui font faillite au Canada n'ont pas développé les compétences de base essentielles à leur survie. Les lacunes des gestionnaires en général, alliées à l'incapacité de trouver des débouchés pour le produit, ont causé la perte de ces entreprises. Toutefois, plus de la moitié des entreprises en faillite avaient acquis de telles compétences, du moins dans la mesure où la faillite n'est pas uniquement attribuable à cette lacune; par contre, elles ne s'étaient pas perfectionnées au point de pouvoir survivre à un bouleversement externe tel qu'un ralentissement économique dans leur marché ou un accroissement de la concurrence. Si, en général, la mauvaise gestion était moins déterminante dans les entreprises qui ont fait faillite en raison de problèmes externes, les lacunes des gestionnaires relativement à la vision, à l'initiative, à la souplesse et à l'adaptation ont contribué à la faillite provoquée par un bouleversement externe. En outre, il s'avère capital que l'entreprise repose sur des assises financières solides, que ce soit pour acquérir des compétences ou, une fois ces compétences acquises, pour se protéger contre les bouleversements externes. De même, les compétences en marketing sont essentielles afin de mettre l'entreprise à l'abri de tels bouleversements. Il est vital que l'entreprise résolve ses problèmes dans tous ces secteurs fonctionnels pour éviter la faillite, même lorsque les facteurs externes jouent un rôle décisif.

8. Conclusion

La faillite permet au marché d'éliminer les entreprises inefficaces et improductives. Toutefois, cette épuration n'est pas sans coûts. Les propriétaires et les dirigeants ont investi du temps et de l'argent en pure perte; souvent les créanciers et les investisseurs ne reçoivent pas un remboursement complet pour leur soutien financier; les employés n'ont plus de travail et doivent renoncer à leurs arrérages de salaire.

Le présent document constitue une étude exhaustive sur les causes des faillites d'entreprise déclarées au Canada. À partir des données de base, on peut brosser un tableau du failli type. Si les taux de faillite varient selon le secteur d'activité et la région, les causes sont très similaires.

Les petites entreprises constituées depuis peu sont les plus vulnérables, surtout parce que les gestionnaires n'ont pas encore acquis l'expérience et les connaissances nécessaires à l'exploitation d'une entreprise. Environ la moitié de ces entreprises font faillite principalement en raison de facteurs qui échappent à leur contrôle, notamment le ralentissement économique et l'accroissement de la concurrence, et l'autre moitié, surtout parce que les compétences de base leur font défaut. Même lorsque la faillite est attribuable à des événements extérieurs, les lacunes de l'entreprise contribuent dans une large mesure à la faillite.

Les entreprises qui déposent leur bilan au Canada ne possèdent pas les compétences de base nécessaires à leur survie. Ce n'est pas parce qu'elles n'utilisent pas des techniques de gestion très avancées qu'elles font faillite, mais plutôt parce qu'elles n'arrivent pas à maîtriser l'essentiel. L'inexpérience et l'inefficacité des gestionnaires sont des thèmes qui reviennent constamment dans les ouvrages sur la faillite. L'étude confirme que, pour l'ensemble des faillis, les lacunes des gestionnaires représentent le principal problème interne. Mentionnons notamment le manque de connaissances des gestionnaires, leur manque de vision et la sous-utilisation des experts-conseils de l'extérieur. Exception faite du manque de vision, l'entreprise arrive à combler ces lacunes avec le temps, bien qu'elles demeurent des facteurs de causalité importants chez les plus vieilles entreprises.

Les compétences de base en marketing font également défaut aux entreprises qui déclarent faillite au Canada. C'est avec des stratégies de marketing que l'on peut attirer des clients; or, sans client, l'entreprise ne peut survivre. Les faillis sont aux prises avec des problèmes

de taille à ce chapitre : ils n'arrivent pas à se trouver un créneau et, souvent, un emplacement approprié.

Comme en témoignent les ouvrages sur la question, l'imperfection de la structure du capital, qu'elle soit attribuable à des obstacles créés par les institutions financières ou à l'inexpérience des gestionnaires, contribue dans une large mesure à la faillite des jeunes et des vieilles entreprises. Alors que, avec le temps, l'entreprise fait des progrès notables au chapitre de la gestion financière (comptabilité et perception des comptes clients), l'imperfection de la structure du capital demeure un problème. On laisse parfois entendre que le secteur financier canadien n'aide pas suffisamment les petites entreprises à démarrer. Nous avons conclu que les obstacles créés par les institutions financières constituent souvent un problème important pour ces entreprises. Toutefois, ces entraves sont presque toujours associées aux lacunes des entreprises en matière de gestion. Ainsi, une forte proportion d'entreprises ayant du mal à obtenir du capital ne possédaient pas les connaissances requises pour envisager les différentes options de financement. En outre, l'imperfection des marchés financiers est elle-même une source d'imperfection. Les contraintes imposées par les institutions financières relativement à l'accès au crédit sont associées à l'incapacité d'obtenir du capital.

Certaines entreprises font faillite tout simplement parce qu'elles ne peuvent acquérir les compétences de base essentielles à leur survie. Les facteurs à l'origine de la faillite sont du ressort des propriétaires ou des dirigeants. À cet égard, les compétences approfondies en gestion générale et en gestion financière font le plus souvent défaut.

D'autres arrivent à acquérir certaines de ces compétences mais font tout de même faillite par suite d'un bouleversement externe. Même celles qui succombent principalement en raison de problèmes externes sont en mesure d'acquérir les compétences qui leur permettraient de mieux se protéger contre la faillite. Enfin, les lacunes de l'entreprise jouent un rôle important même lorsque la faillite est causée par un bouleversement externe.

Qu'est-ce qui aurait pu leur éviter un tel sort ? Fondamentalement, la présente étude permet de conclure que mieux vaut prévenir que guérir. La plupart des entreprises auraient atténué le risque de faillite si elles avaient obtenu suffisamment de capital et eu davantage recours à des experts-conseils de l'extérieur. Elles

évoluent dans un monde imparfait en raison de l'existence de données asymétriques. Les investisseurs et les créanciers ont du mal à évaluer les nouvelles entreprises. Ils examinent leurs compétences de base. Pour évaluer la situation financière, les investisseurs et les créanciers peuvent entre autres se fonder sur la valeur de l'entreprise aux yeux d'autres investisseurs. Dans

quelle mesure les autres sont-ils disposés à investir dans l'entreprise ? Voilà qui explique l'importance du capital aux fins de la survie de l'entreprise. Les gestionnaires doivent également être formés en gestion générale et en gestion financière afin de démontrer la valeur de l'entreprise et ainsi attirer des investisseurs.

Bibliographie

- Argenti, J. 1976. *Corporate Collapse, the Causes and Symptoms*, McGraw Hill, New York.
- Baldwin, J.R. 1995. *The Dynamics of Industrial Competition: A North American Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Baldwin, J.R. 1996. « Productivity Growth, Plant Turnover and Restructuring in the Canadian Manufacturing Sector » dans *Sources of Productivity Growth*, rédigé par D. Mayes, Cambridge University Press, Cambridge. p. 245-62.
- Baldwin, J.R., W. Chandler, C. Le, et T. Papailiadis. 1994. *Stratégies de réussite : Profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (PMEC) au Canada*, produit n° 61-523RF au catalogue, Statistique Canada, Ottawa.
- Baldwin, J.R. et J. Johnson. 1996. « Human capital development and innovation: a sectoral analysis » dans P. Howitt (sous la direction de), *The Implication of knowledge-based growth for micro-economic policies*, Calgary University Press, Calgary.
- Baldwin, J.R. et J. Johnson. 1997 (à venir). « La survie des nouvelles entreprises manufacturières canadiennes : Importance de la structure financière », Direction des études analytiques, document de recherche n° 105, Statistique Canada, Ottawa.
- Baldwin, J.R. et M. Rafiqzaman. 1995. « Selection versus evolutionary adaptation: learning and post-entry performance », dans *International Journal of Industrial Organization*, n° 13, p. 501-522.
- Boardman, C.M., J.W. Bartley, et R.B. Ratliff. 1981. « Small Business Growth Characteristics », dans *American Journal of Small Business*, n° 5, p. 33-42.
- Bureau du surintendant des faillites. 1995a. *A first look at understanding the causes of business failure in Canada: an overview of relevant factors and strategy for future study*, version préliminaire, Industrie Canada, Ottawa.
- Bureau du surintendant des faillites. 1995b. *The recent rise in bankruptcies : the issues*, Mimeo, Industrie Canada, Ottawa.
- Doukas, J. 1986. « Bankers versus bankruptcy prediction models: an empirical investigation, 1979-1982 », dans *Applied Economics*, n° 18, p. 479-493.
- Dunne, T., M. J. Roberts, et L. Samuelson. 1989. « The growth and failure of U.S. manufacturing plants », dans *Quarterly Journal of Economics*, vol. 104, n° 4, p. 671-698.
- Gaskill, L.R., H.E. Van Auken, et R.A. Manning. 1993. « A factor analytic study of the perceived causes of small business failure », dans *Journal of Small Business Management*, octobre, p. 18-31.
- Hall, G. 1992. « Reasons for insolvency amongst small firms — a review of fresh evidence », dans *Small Business Economics*, n° 4, p. 237-250.
- Hall, G. 1994. « Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector », dans *Journal of Management Studies*, vol. 31, n° 5, p. 737-760.
- Haswell, S. et S. Holmes. 1989. « Estimating small business failure rates: a reappraisal », dans *Journal of Small Business Management*, n° 27, p. 68-74.
- Johnson, J., J. R. Baldwin, et C. Hinchley. 1997. *Les entreprises montantes : se donner les moyens de survivre et de croître*, produit n° 61-524 au catalogue, Statistique Canada, Ottawa.
- Jovanovic, B. 1982. « Selection and the evaluation of industry », dans *Econometrica*, n° 50, p. 649-670.
- Keats, B.W. et J.S. Bracker. 1988. « Journals of Theory of Small Firm Performance : A Conceptual Model », dans *American Journal of Small Business*, n° 12, p. 41-58.
- Lussier, R. 1995. « A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms », dans *Journal of Small Business Management*, janvier, p. 8-31.
- Philips B.D. et B.A. Kirchenhoff. 1989. « Formation, growth and survival: small firm dynamics in the U.S. economy », dans *Small Business Economics*, vol. 1, n° 1, p. 65-74.
- Picot, G., J.R. Baldwin, et R. Dupuy. 1994. « La part des nouveaux emplois créés au Canada par les entreprises est-elle disproportionnée? Réévaluation des faits », Direction des études analytiques, document de recherche n° 71, Statistique Canada, Ottawa.
- Robinson, R.B. et J.A. Pearce. 1988. « Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance », dans *Strategic Management Journal*, n° 9, p. 43-60.
- Schrader, C.B., C.L. Mulford, et V.L. Blackburn. 1989. « Strategies and operational planning, uncertainty and performance in small firms », dans *Journal of Small Business Management*, n° 27, p. 45-60.

Annexe A – Scores extrêmes et erreurs-types des estimations

La présente annexe renferme les scores extrêmes et les erreurs-types relatifs aux figures.

Tableau A.1
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 5
Causes externes de la faillite

Variable	Score (%)	Erreur-type
Ralentissement économique	68,4	2,3
Concurrence	45,2	2,1
Difficultés au niveau des ventes	42,8	2,1
Changement fondamental des conditions du marché	23,4	1,9
Réglementation gouvernementale	22,2	1,7
Circonstances imprévues	15,5	1,7
Difficultés concernant l'approvisionnement	10,9	1,0
Changement fondamental de la technologie	10,3	1,4
Fraude/vol par employés	9,6	1,3
Dispositions législatives régissant le travail ou l'industrie	7,7	1,3

Tableau A.2
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 6
Causes internes de la faillite

Variable	Score (%)	Erreur-type
Gestion générale	71,6	2,0
Gestion financière	70,8	2,0
Capacités en matière de marketing	47,4	2,4
Production ou exploitation	29,4	1,7
Stratégie en matière d'innovation	26,4	2,0
Capacités en matière de ressources humaines	25,7	2,2

Tableau A.3
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 7
Lacunes des gestionnaires entraînant la faillite : connaissances

Variable	Score (%)	Erreur-type
Connaissances générales	58,1	2,3
Connaissances approfondies	56,5	2,4
Contrôle	44,9	2,1
Initiative	33,8	2,3
Communication	32,9	2,1
Souplesse	31,9	2,2
Capacité d'adaptation	25,0	2,2
Connaissances techniques	25,0	2,0

Tableau A.4
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 8
Lacunes des questionnaires entraînant la faillite : attitudes

Variable	Score (%)	Erreur-type
Manque de vision	48,8	2,2
Utilisation inappropriée des experts-conseils externes	40,0	2,2
Mauvaise supervision des employés	29,4	2,1
Peu d'importance accordé à la qualité	17,1	1,7
Incapacité de déléguer les responsabilités	16,1	1,7

Tableau A.5
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 9
Problèmes de gestion financière contribuant à la faillite

Variable	Score (%)	Erreur-type
Sous-capitalisation	61,2	2,3
Incapacité de gérer le fonds de roulement	63,8	2,1
Déséquilibre de la structure du capital	53,0	2,2
Retraits excessifs de liquidités	26,7	2,1

Tableau A.6
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 11
Causes internes de la faillite : marketing

Variable	Score (%)	Erreur-type
Incapacité de trouver un créneau sur le marché	33,0	2,0
Mauvaise stratégie d'établissement des prix	35,3	2,0
Mauvais emplacement ou emplacement inapproprié	26,7	2,0
Mauvais service à la clientèle	21,2	1,9
Incapacité de lancer de nouveaux produits	19,2	1,9
Incapacité d'adapter les produits	14,5	1,8
Produit de mauvaise qualité	14,0	1,6

Tableau A.7
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 12
Causes internes de la faillite : production et exploitation

Variable	Score (%)	Erreur-type
Coût élevé des installations	32,5	2,1
Coût élevé des matériaux utilisés	24,6	1,8
Installations trop importantes	23,3	1,9
Difficultés touchant les stocks	19,6	1,5
Utilisation inefficace de l'équipement	15,5	1,5
Technologie désuète	12,5	1,3

Tableau A.8
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 13
Causes internes de la faillite : ressources humaines

Variable	Score (%)	Erreur-type
Problèmes personnels des gestionnaires	28,1	2,2
Coûts de main-d'oeuvre	17,6	1,8
Faible rendement des employés	19,6	1,9
Manque de compétences	7,7	1,1
Départ de personnel clé	9,1	1,2
Refus de verser la rémunération appropriée	5,3	0,9
Grèves ou arrêts de travail	1,8	0,5

Tableau A.9
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 14
Mesures que l'entreprise aurait pu prendre afin d'éviter la faillite

Variable	Score (%)	Erreur-type
Obtention de capital additionnel (avoir)	47,2	2,1
Nomination d'un expert-conseil de l'extérieur	41,9	2,1
Renégociation avec les créanciers/fournisseurs	32,3	1,9
Recherche de nouvelles sources de financement	34,1	2,0
Restructuration des opérations	33,1	2,1
Recherche de crédit additionnel	24,8	1,8
Élaboration de produits ou diversification des produits	21,7	1,9
Proposition en vertu de la LFI ou de la LACC	17,5	1,5
Fonctionnement à partir des réserves existantes	8,1	1,1

Tableau A.10
Erreurs-types — tableau 9
Scores extrêmes des causes externes de la faillite : selon le secteur d'activité

Variable	Fabri- cation	Com- merce de détail	Com- merce de gros	Cons- truction	Immo- bilier et assu- rance	Héberge- ment et restau- ration	Services aux entre- prises	Autres services	Autres
Ralentissement économique	7,0	4,4	5,1	4,9	11,6	6,6	11,4	8,4	6,2
Concurrence	7,1	4,8	4,0	5,7	7,3	6,8	4,5	8,4	5,2
Difficultés au niveau des ventes	6,4	4,0	5,4	5,5	4,6	6,1	11,5	4,2	6,0
Réglementation gouvernementale	2,8	3,5	4,1	5,8	2,9	4,7	3,2	3,3	5,5
Changement fondamental des conditions du marché	5,8	3,6	6,1	4,1	3,9	4,6	4,1	9,6	5,5
Difficultés concernant l'approvisionnement	3,0	1,6	5,5	5,3	0,0	1,4	2,9	3,7	1,9
Circonstances imprévues	3,7	3,4	5,1	5,0	6,8	2,3	3,1	8,1	5,0
Changement fondamental de la technologie	5,5	2,5	4,8	4,0	3,5	1,1	3,0	8,1	3,7
Fraude/vol par les employés	4,8	1,2	1,8	3,1	10,3	4,1	3,1	2,7	5,0
Dispositions législatives régissant le travail ou l'industrie	1,9	0,8	4,4	3,9	0,0	1,8	2,4	7,7	4,4

Tableau A.11
Erreurs-types — tableau 10
Scores extrêmes des causes internes de la faillite : selon le secteur d'activité

Variable	Fabri- cation	Com- merce de détail	Com- merce de gros	Cons- truction	Immo- bilier et assu- rance	Héberge- ment et restau- ration	Services aux entre- prises	Autres services	Autres
	Erreur-type								
Gestion générale	5,6	4,6	5,9	4,3	11,5	5,9	11,1	3,8	5,3
Gestion financière	3,4	4,6	6,0	4,8	10,2	5,7	11,1	3,2	5,6
Capacités en matière de marketing	4,6	4,4	6,7	6,0	4,8	6,6	11,9	8,6	6,3
Production ou exploitation	7,0	3,1	5,9	5,6	2,6	4,7	4,2	3,4	5,5
Stratégie en matière d'innovation	6,0	4,1	3,9	5,8	3,3	5,6	4,0	8,5	5,0
Capacités en matière de ressources humaines	6,8	4,0	5,3	5,6	0,0	5,7	11,5	9,5	5,0

Tableau A.12
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 15
Causes externes de la faillite : selon l'âge

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur- type	Score (%)	Erreur- type
Ralentissement économique	77,95	3,6	60,07	3,6
Concurrence	53,65	4,0	41,04	3,6
Difficultés au niveau des ventes	36,50	3,8	45,93	3,5
Réglementation gouvernementale	24,81	3,3	16,85	2,4
Changement fondamental des conditions du marché	23,55	3,2	22,12	3,0
Difficultés concernant l'approvisionnement	14,26	2,3	9,14	1,5
Circonstances imprévues	6,76	2,4	9,62	2,3
Changement fondamental de la technologie	8,42	1,4	10,09	2,5
Fraude/vol par les employés	9,52	2,5	8,60	1,6
Dispositions législatives régissant le travail ou l'industrie	6,54	1,9	4,62	1,2

Tableau A.13
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 16
Causes internes de la faillite : selon l'âge

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur- type	Score (%)	Erreur- type
Gestion générale	68,01	3,9	71,50	3,2
Gestion financière	66,75	4,0	73,35	3,0
Capacités en matière de marketing	45,44	4,0	54,04	3,4
Production ou exploitation	23,54	2,7	29,37	3,2
Stratégie en matière d'innovation	23,40	3,4	32,93	3,4
Capacités en matière de ressources humaines	23,36	4,0	28,59	3,4

Tableau A.14
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 17
Lacunes des questionnaires entraînant la faillite (selon l'âge) : connaissances

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Connaissances approfondies	53,44	4,0	62,96	3,5
Connaissances générales	49,83	4,0	65,38	3,2
Contrôle	41,41	3,9	46,12	3,5
Capacité d'adaptation	38,64	3,8	34,79	3,5
Souplesse	35,47	3,9	30,87	3,2
Communication	30,62	3,4	36,74	3,4
Initiative	35,96	3,9	35,54	3,6
Connaissances techniques	23,74	3,3	26,94	3,0

Tableau A.15
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 18
Lacunes des questionnaires entraînant la faillite (selon l'âge) : attitudes

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Manque de vision	45,25	3,8	50,87	3,6
Utilisation inappropriée des experts-conseils externes	46,45	3,8	37,12	3,5
Mauvaise supervision des employés	27,79	3,4	30,73	3,4
Peu d'importance accordée à la qualité	20,81	3,1	15,33	2,3
Incapacité de déléguer les responsabilités	21,20	3,4	11,45	2,4

Tableau A.16
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 19
Problèmes de gestion financière contribuant à la faillite : selon l'âge

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Sous-capitalisation	53,88	4,2	68,44	3,3
Incapacité de gérer le fonds de roulement	62,58	4,0	60,53	3,4
Déséquilibre de la structure du capital	53,06	3,9	52,79	3,5
Retraits excessifs de liquidités	29,04	3,7	26,75	3,2

Tableau A.17
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 20
Problèmes de gestion financière (selon l'âge) : comptabilité

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Renseignements inappropriés sur les coûts de production	31,54	3,4	38,80	3,3
Mauvaise tenue de livres	26,94	3,2	44,03	3,5
Mauvais contrôle des comptes	33,74	3,4	32,35	3,2

Tableau A.18
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 21
Problèmes internes de marketing contribuant à la faillite : selon l'âge

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Incapacité de trouver un créneau sur le marché	24,09	3,1	41,90	3,5
Mauvaise stratégie d'établissement des prix	31,39	3,5	35,24	3,4
Mauvais emplacement ou emplacement inapproprié	18,45	2,6	33,99	3,5
Mauvais service à la clientèle	19,51	2,7	21,60	2,9
Incapacité de lancer de nouveaux produits	15,90	2,9	21,83	3,3
Incapacité d'adapter les produits	13,12	2,7	15,85	2,7
Produits de mauvaise qualité	12,50	2,5	12,50	2,1

Tableau A.19
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 22
Problèmes de ressources humaines contribuant à la faillite : selon l'âge

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Problèmes personnels des gestionnaires	30,79	4,1	26,24	3,0
Coûts de main-d'oeuvre	16,34	2,5	15,36	2,6
Faible rendement des employés	19,59	2,9	20,00	2,7
Manque de compétences	4,37	1,3	11,65	2,1
Départ de personnel clé	10,57	1,9	7,35	1,7
Refus de verser la rémunération appropriée	6,31	1,8	5,04	1,4
Grèves ou arrêts de travail	2,08	0,8	1,90	0,8

Tableau A.20
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 23
Causes internes de la faillite liées à la production et à l'exploitation : selon l'âge

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Coût élevé des installations	31,22	3,5	39,13	3,5
Coût élevé des matériaux utilisés	18,28	3,0	27,56	3,0
Installations trop importantes	24,72	3,3	25,70	3,1
Difficultés touchant les stocks	20,69	2,9	20,72	2,6
Utilisation inefficace de l'équipement	15,58	2,4	13,66	2,4
Technologie désuète	11,28	2,0	13,10	2,2

Tableau A.21
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 24
Mesures que l'entreprise aurait pu prendre pour éviter la faillite : selon l'âge

Variable	Vieilles		Jeunes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Obtention de capital additionnel (avoir)	51,18	4,1	52,32	3,5
Nomination d'un expert-conseil de l'extérieur	48,83	4,0	41,15	3,4
Renégociation avec les créanciers/fournisseurs	37,88	3,8	36,00	3,3
Recherche de nouvelles sources de financement	34,35	3,7	38,94	3,2
Restructuration des opérations	39,33	3,9	24,45	2,6
Recherche de crédit additionnel	27,17	3,5	25,43	2,8
Élaboration de produits ou diversification des produits	17,66	2,9	23,56	3,1
Proposition en vertu de la LFI ou de la LACC	19,52	3,1	18,26	2,3
Fonctionnement à partir des réserves existantes	9,10	2,1	6,24	1,3

Tableau A.22
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 25
Importance des facteurs internes — faillites attribuables à des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Gestion générale	89,71	1,7	42,43	3,4
Gestion financière	85,77	1,9	46,88	3,5
Capacités en matière de marketing	47,67	3,5	44,06	3,6
Production ou exploitation	39,04	2,8	16,39	2,7
Stratégie en matière d'innovation	32,12	3,5	15,76	2,7
Capacités en matière de ressources humaines	30,91	3,3	13,88	2,6

Tableau A.23
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 26
Lacunes des gestionnaires : connaissances
Faillites attribuables à des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Connaissances approfondies	67,60	3,5	37,34	3,4
Connaissances générales	73,68	3,2	35,50	3,2
Contrôle	59,16	2,6	26,28	3,0
Capacité d'adaptation	44,71	3,7	24,85	3,0
Souplesse	40,01	3,6	22,17	3,2
Communication	42,30	3,5	19,11	2,6
Initiative	41,28	3,6	22,88	3,0
Connaissances techniques	32,20	3,6	13,89	2,3

Tableau A.24
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 27
Lacunes des gestionnaires : attitudes
Faillites attribuables à des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Manque de vision	54,06	2,9	38,60	3,7
Utilisation inappropriée des experts-conseils externes	55,57	3,6	21,84	3,1
Mauvaise supervision des employés	42,66	3,6	12,36	2,4
Peu d'importance accordée à la qualité	26,21	3,1	26,21	1,7
Incapacité de déléguer les responsabilités	22,29	3,1	8,09	1,8

Tableau A.25
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 28
Lacunes des gestionnaires : attitudes
Faillites attribuables à des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Sous-capitalisation	71,90	3,4	50,18	3,6
Incapacité de gérer le fonds de roulement	78,39	2,5	42,03	3,6
Déséquilibre de la structure du capital	61,90	3,5	41,07	3,5
Retraits excessifs de liquidités	40,54	3,7	8,91	1,9

Tableau A.26
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 29
Lacunes des gestionnaires : comptabilité
Faillites attribuables à des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Renseignements inappropriés sur les coûts de production	49,84	3,5	20,98	2,8
Mauvaise tenue de livres	52,67	3,6	18,96	2,7
Mauvais contrôle des comptes	45,63	3,4	25,25	2,8

Tableau A.27
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 30
Problèmes internes de marketing
Faillites attribuables à des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Incapacité de trouver un créneau sur le marché	29,87	2,5	34,85	3,4
Mauvaise stratégie d'établissement des prix	39,66	3,4	26,48	3,1
Mauvais emplacement ou emplacement inapproprié	20,93	2,9	32,96	3,4
Mauvais service à la clientèle	28,19	3,3	8,75	1,9
Incapacité de lancer de nouveaux produits	16,13	2,7	21,03	3,1
Incapacité d'adapter les produits	14,41	2,8	13,99	2,5
Produit de mauvaise qualité	17,56	2,9	9,63	2,0

Tableau A.28
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 31
Problèmes internes de production et d'exploitation
Faillites attribuables à des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Coût élevé des installations	32,67	2,9	33,34	3,4
Coût élevé des matériaux utilisés	24,10	2,9	26,27	3,2
Installations trop importantes	25,92	3,4	18,42	2,4
Difficultés touchant les stocks	19,68	2,2	20,26	2,9
Utilisation inefficace de l'équipement	20,33	2,8	8,32	1,6
Technologie désuète	14,65	1,8	9,81	2,0

Tableau A.29
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 32
Problèmes de ressources humaines entraînant la faillite
Faillites attribuables à des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Problèmes personnels des gestionnaires	43,11	3,5	9,95	1,6
Coûts de main-d'oeuvre	21,98	3,1	12,05	2,4
Faible rendement des employés	24,51	2,7	8,00	1,6
Manque de compétences	10,41	1,8	4,50	1,1
Départ de personnel clé	13,19	2,2	4,99	1,2
Refus de verser la rémunération appropriée	5,57	1,3	4,30	1,2
Grèves ou arrêts de travail	2,86	0,9	0,87	0,4

Tableau A.30
Scores extrêmes et erreurs-types — figure 33
Mesures qui auraient pu être prises afin d'éviter la faillite
Selon l'importance relative des problèmes externes et internes

Variable	Internes		Externes	
	Score (%)	Erreur-type	Score (%)	Erreur-type
Obtention de capital additionnel (avoir)	53,23	3,1	40,15	3,4
Nomination d'un expert-conseil de l'extérieur	50,95	3,1	27,65	3,0
Renégociation avec les créanciers/fournisseurs	33,07	2,8	31,19	3,1
Recherche de nouvelles sources de financement	36,82	2,9	29,17	3,4
Restructuration des opérations	38,55	3,4	26,15	3,5
Recherche de crédit additionnel	25,04	2,7	26,15	3,0
Élaboration de produits ou diversification des produits	22,21	3,1	21,76	3,0
Proposition en vertu de la LFI ou de la LACC	19,98	2,2	16,17	2,3
Fonctionnement à partir des réserves existantes	10,56	1,9	3,58	1,4

Annexe B – Enquête sur les caractéristiques d'entreprises en faillite



Statistique Canada

Enquête sur les caractéristiques d'entreprises en faillite

Réservé à
Statistique
Canada ¹

Dans toute correspondance concernant ce questionnaire, veuillez indiquer le numéro d'identification de huit chiffres ci-dessous

Confidentiel une fois rempli.

Renseignements recueillis en vertu de la Loi sur la statistique, Lois révisées du Canada, 1985, chapitre S19.

English on reverse

SI LA RAISON SOCIALE DE LA SOCIÉTÉ EN FAILLITE DIFFÈRE DU NOM INDIQUÉ CI-DESSUS, VEUILLEZ INDIQUER LA RAISON SOCIALE DE CETTE SOCIÉTÉ.

Raison sociale de la société en faillite:

280

Objet de l'enquête

Statistique Canada, de concert avec l'Association canadienne des professionnels de l'insolvabilité, procède à une enquête sur les sociétés en faillite, pour le compte d'Industrie Canada. Le questionnaire doit être rempli par les syndicats de faillite. Cette enquête, la première du genre au Canada, permettra de recueillir des données sur les caractéristiques générales des faillis, les facteurs internes et externes qui ont entraîné la faillite et l'importance relative de ces facteurs, ainsi que des données sur les mesures qui auraient pu être prises par le failli pour éviter la faillite.

Les conclusions de l'enquête serviront à établir le profil des sociétés en faillite. L'enquête constitue une occasion unique de recueillir le point de vue d'experts du domaine des faillites. Les conclusions devraient vous intéresser, vous et d'autres intervenants. Elles permettront de mieux comprendre les principaux facteurs qui contribuent à la faillite, ainsi que les mesures que les sociétés pourraient appliquer pour la prévenir.

Votre participation est importante

Votre participation à cette enquête est volontaire. Toutefois, pour produire une information statistique utile, nous avons besoin de votre collaboration.

Les données que vous communiquez sont confidentielles

La loi interdit à Statistique Canada de publier ou de divulguer des statistiques qui permettraient d'identifier une entreprise. Les renseignements fournis dans le questionnaire seront donc traités en toute confidentialité et utilisés uniquement à des fins statistiques. De plus, seules des données générales seront publiées.

Veillez remplir le questionnaire et nous le retourner aussitôt que possible.

Si vous avez besoin d'aide pour remplir le questionnaire ou voulez obtenir des renseignements au sujet de l'enquête, veuillez communiquer avec le service suivant:

Division des opérations et de l'intégration
Statistique Canada
Édifice Jean-Talon, 2e étage
Ottawa, Ontario
K1A 0T6

Téléphone: 1-800-916-9316
Télécopieur: (613) 951-4566

5-4401-6720: 1996-01-17 SQC/SPE-524-75061



Statistique
Canada

Statistics
Canada

Canada

Veillez compléter ce questionnaire à l'égard du failli dont le nom paraît sur l'étiquette. Aux fins de la présente enquête, un produit doit être interprété comme un bien ou un service.

La section A de l'enquête sert à recueillir des renseignements généraux sur le failli.

A. Renseignements généraux sur le failli

- A1** Si l'on compte les employés à temps plein et à temps partiel, combien de personnes travaillaient pour le failli ...
- Inclure les employés à contrat.

... au moment de la faillite?	² <input type="radio"/> 0	⁵ <input type="radio"/> 25-49	⁸ <input type="radio"/> 200+
	³ <input type="radio"/> 1-9	⁶ <input type="radio"/> 50-99	
	⁴ <input type="radio"/> 10-24	⁷ <input type="radio"/> 100-199	
... un an avant la faillite?	⁹ <input type="radio"/> 0	¹² <input type="radio"/> 25-49	¹⁵ <input type="radio"/> 200+
	¹⁰ <input type="radio"/> 1-9	¹³ <input type="radio"/> 50-99	
	¹¹ <input type="radio"/> 10-24	¹⁴ <input type="radio"/> 100-199	

- A2** Quel a été le chiffre d'affaires annuel du failli pour chacune des deux dernières années d'exploitation?

Dernière année: ¹⁶ \$.00

Année précédant la dernière: ¹⁷ \$.00

- A3** Dans quelle branche d'activité le failli se concentrerait-il?

Cochez () une seule réponse

¹⁸ Agriculture et ressources naturelles

¹⁹ Fabrication

²⁰ Commerce de détail

²¹ Commerce de gros

²² Construction

²³ Immobilier et assurance

²⁴ Services d'hébergement et de restauration

²⁵ Autre (précisez):

²⁶

- A4** Le failli a-t-il modifié sa principale ligne de produits au cours de ses cinq dernières années d'exploitation?

²⁷ 1 Oui 2 Non

- A5** En quelle année le failli a-t-il été constitué en société?

Année ²⁸ 1 9

- A6** Est-ce que le failli était détenu ou contrôlé à plus de 50% par une seule personne ou une seule famille?

²⁹ 1 Oui 2 Non — **Passez à A8**

- A7** Le failli est-elle une entreprise familiale de première génération (toujours contrôlée par le fondateur)?

³⁰ 1 Oui 2 Non

- A8** Le conflit entre actionnaires a-t-il contribué à la faillite?

³¹ 1 Oui 2 Non

- A9** Est-ce que des problèmes de succession ont contribué à la faillite?

³² 1 Oui 2 Non

- A10** Dans l'année qui a précédé la faillite, quel pourcentage des employés du failli travaillaient dans les régions suivantes?

	Pourcentage	
Provinces de l'Atlantique	³³ <input type="text"/>	%
Québec	³⁴ <input type="text"/>	%
Ontario	³⁵ <input type="text"/>	%
Prairies	³⁶ <input type="text"/>	%
C.-B., Yukon et T.-N.-O.	³⁷ <input type="text"/>	%
États-Unis	³⁸ <input type="text"/>	%
Autres pays étrangers	³⁹ <input type="text"/>	%
TOTAL	1 0 0	%

- A11** Le failli dépendait-il beaucoup d'un petit nombre de clients?

⁴⁰ 1 Oui 2 Non

- A12** Cette question se rapporte à la personne de niveau supérieur qui était principalement chargée des activités et de la gestion au jour le jour du failli.

- Dans le cas d'associés, répondre à la question pour l'associé le plus expérimenté.
- Si une équipe de crise a été constituée, veuillez répondre à la question pour le gestionnaire en fonction avant la crise.

En ce qui a trait à ce gestionnaire supérieur:

Nombre d'années

Combien d'années a-t-il travaillé pour le failli? ⁴¹

Combien d'années a-t-il travaillé dans cette branche d'activité? ⁴²

Combien d'années a-t-il travaillé comme gestionnaire? ⁴³

Les sections B et C servent à déterminer dans quelle mesure des **facteurs externes** (Section B) et des **facteurs internes** (Section C) ont mené à la faillite.

B. Causes de l'insolvabilité Facteurs externes

B1 Dans quelle mesure les facteurs externes suivants ont-ils contribué à la faillite?

	Pas du tout ↓	1	2	3	4	Beaucoup ↓	Sans objet
Ralentissement économique (comme une récession)	44	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	45 <input type="radio"/>
Circonstances imprévues (comme une catastrophe naturelle, de la mauvaise publicité)	46	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	47 <input type="radio"/>
Fraude/Vol par employés	48	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	49 <input type="radio"/>
Concurrence (comme la concurrence accrue de l'étranger ou au pays, par exemple par suite de l'ALÉNA)	50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	51 <input type="radio"/>
Dispositions législatives régissant le travail et l'industrie	52	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	53 <input type="radio"/>
Difficultés concernant l'approvisionnement (comme la perte de fournisseurs clés)	54	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	55 <input type="radio"/>
Difficultés au niveau des ventes (comme la perte des clients clés, la volatilité de la demande)	56	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	57 <input type="radio"/>
Réglementation gouvernementale (comme les exigences statutaires, les déductions à la source)	58	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	59 <input type="radio"/>
Changement fondamental de la technologie dans le secteur d'activités économiques	60	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	61 <input type="radio"/>
Changement fondamental des conditions de marché dans le secteur d'activités économiques (comme l'obsolescence du produit)	62	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	63 <input type="radio"/>
Autre (précisez):	64	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	65 <input type="radio"/>
66	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>						

C. Causes de l'insolvabilité Facteurs internes

Compétences générales des gestionnaires

C1 Dans quelle mesure la faillite a-t-elle été causée par des lacunes chez les gestionnaires relativement ...

	Pas du tout ↓	1	2	3	4	Beaucoup ↓	Sans objet
... aux connaissances générales? (en finances, marketing, exploitation, etc.)	67	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	68 <input type="radio"/>
... aux connaissances approfondies? (en finances, marketing, exploitation, etc.)	69	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	70 <input type="radio"/>
... aux connaissances techniques?	71	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	72 <input type="radio"/>
... à la capacité d'adaptation?	73	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	74 <input type="radio"/>
... au contrôle?	75	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	76 <input type="radio"/>
... à la communication?	77	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	78 <input type="radio"/>
... à l'initiative?	79	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	80 <input type="radio"/>
... à la souplesse (pour la prise de décisions)?	81	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	82 <input type="radio"/>
... autre? (précisez):	83	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	84 <input type="radio"/>
85	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>						

C2 Dans quelle mesure la faillite est-elle due de la part des gestionnaires ...

	Pas du tout ↓	1	2	3	4	Beaucoup ↓	Sans objet
... à un manque de vision?	86	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	87 <input type="radio"/>
... à une incapacité de déléguer les responsabilités?	88	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	89 <input type="radio"/>
... au peu d'importance accordée à la qualité?	90	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	91 <input type="radio"/>
... à une utilisation inappropriée des experts-conseils externes?	92	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	93 <input type="radio"/>
... à une mauvaise supervision des employés?	94	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	95 <input type="radio"/>

C. Causes de l'insolvabilité - Facteurs internes (suite)

Stratégies de la société

C3 Le failli avait-il des buts et objectifs **stratégiques** écrits?

⁹⁶ 1 *Oui* 2 *Non*

C4 Le failli avait-il un plan d'affaires?

⁹⁷ 1 *Oui* 2 *Non* — **Passez à C7**

C5 Les buts et objectifs du failli étaient-ils cohérents avec son plan d'affaires?

⁹⁸ 1 *Oui* 2 *Non*

C6 Le plan d'affaires du failli comprenait-il ...

... un plan financier? ⁹⁹ 1 *Oui* 2 *Non*

... un plan touchant les ressources humaines? ¹⁰⁰ 1 *Oui* 2 *Non*

... un plan de marketing ou de vente? ¹⁰¹ 1 *Oui* 2 *Non*

... un plan d'élaboration de produits? ¹⁰² 1 *Oui* 2 *Non*

... un plan technologique? ¹⁰³ 1 *Oui* 2 *Non*

C7 Le failli consultait-il régulièrement les experts externes suivants?

Avocats ¹⁰⁴ 1 *Oui* 2 *Non*

Conseillers financiers ¹⁰⁵ 1 *Oui* 2 *Non*

Experts-conseils en gestion et en marketing ¹⁰⁶ 1 *Oui* 2 *Non*

Experts-conseils techniques ¹⁰⁷ 1 *Oui* 2 *Non*

Autres experts-conseils (précisez): ¹⁰⁸ 1 *Oui* 2 *Non*

¹⁰⁹

C8 Quel accent a été mis sur ...

	Trop					Sans objet
	peu		assez		Trop	
	1	2	3	4	5	
... la part du marché?	¹¹⁰ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¹¹¹ <input type="radio"/>
... l'expansion/la croissance?	¹¹² <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¹¹³ <input type="radio"/>
... la rentabilité?	¹¹⁴ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¹¹⁵ <input type="radio"/>
... la stabilité?	¹¹⁶ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¹¹⁷ <input type="radio"/>
... l'adaptation?	¹¹⁸ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¹¹⁹ <input type="radio"/>
... autre? (précisez):	¹²⁰ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	¹²¹ <input type="radio"/>
¹²² <input style="width: 100%;" type="text"/>						

Expansion/acquisitions

C9 La faillite a-t-elle été causée par des problèmes découlant d'une prise de contrôle par emprunt ou du rachat de l'entreprise par les cadres?

¹²³ 1 *Oui* 2 *Non*

C10 La faillite a-t-elle été causée par des problèmes découlant d'une trop grande expansion, d'une diversification ou d'une croissance prématurée?

¹²⁴ 1 *Oui* 2 *Non* — **Passez à C13**

C11 Le problème d'expansion/croissance a-t-il découlé ...

... d'une utilisation inappropriée du financement à court terme? ¹²⁵ 1 *Oui* 2 *Non*

... de ressources inappropriées pour appuyer l'expansion? ¹²⁶ 1 *Oui* 2 *Non*

... de compétences inappropriées chez les gestionnaires? ¹²⁷ 1 *Oui* 2 *Non*

C12 Le problème d'expansion/croissance était-il lié ...

... à l'acquisition d'une filiale non rentable? ¹²⁸ 1 *Oui* 2 *Non*

... à une mauvaise période économique? ¹²⁹ 1 *Oui* 2 *Non*

Planification financière

Si le failli n'avait pas de plan financier — Passez à C18

C13 Le plan financier du failli comprenait-il ...

... des données financières historiques? ¹³⁰ 1 *Oui* 2 *Non*

... des données financières pour l'année en cours? ¹³¹ 1 *Oui* 2 *Non*

... des prévisions financières au-delà de l'année en cours? ¹³² 1 *Oui* 2 *Non*

C14 Les résultats ont-ils été comparés aux prévisions?

¹³³ 1 *Oui* 2 *Non* — **Passez à C16**

C15 Des mesures correctives ont-elles été prises lorsque les résultats s'écartaient des prévisions?

¹³⁴ 1 *Oui* 2 *Non*

C. Causes de l'insolvabilité - Facteurs internes (suite)

Planification financière (suite)

C16 Qui était chargé du plan financier?

Cochez (■) une seule réponse

- 135 *Dirigeant/propriétaire*
- 136 *Directeur des finances/Directeur général*
- 137 *Comptable interne*
- 138 *Comptable ou expert-conseil de l'extérieur*
- 139 *Autre (précisez):*
140

C17 Quelles sont les compétences professionnelles de cette personne?

Cochez (■) une seule réponse

- 141 *CA* 142 *CGA* 143 *CMA*
- 144 *Autre (précisez):*
145

Gestion financière et comptabilité

C18 Une mauvaise gestion financière a-t-elle contribué à la faillite?

- 146 1 *Oui* 2 *Non*

C19 Est-ce que les livres comptables étaient appropriés?

- 147 1 *Oui* 2 *Non* — **Passez à C21**

C20 Les livres étaient-ils à jour?

- 148 1 *Oui* 2 *Non*

C21 Les déductions et autres montants statutaires étaient-ils versés de façon régulière?

- 149 1 *Oui* 2 *Non*

C22 Dans quelle mesure les problèmes suivants touchant la gestion financière ont-ils contribué à l'insolvabilité?

	Pas du tout						Beaucoup	
	▼	1	2	3	4	5	▼	Sans objet
<i>Déséquilibre de la structure du capital (p.ex., dépendance excessive des emprunts à court terme)</i>	150	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	151	<input type="radio"/>
<i>Incapacité de gérer le fonds de roulement</i>	152	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	153	<input type="radio"/>
<i>Retraits excessifs de liquidités par les propriétaires</i>	154	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	155	<input type="radio"/>
<i>Sous-capitalisation</i>	156	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	157	<input type="radio"/>

Gestion financière et comptabilité (suite)

C23 Dans quelle mesure la faillite est-elle due aux lacunes suivantes concernant les **compétences en comptabilité** des gestionnaires?

	Pas du tout						Beaucoup	
	▼	1	2	3	4	5	▼	Sans objet
<i>Mauvaise tenue de livres</i>	158	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	159	<input type="radio"/>
<i>Mauvais contrôle (perception) des comptes</i>	160	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	161	<input type="radio"/>
<i>Renseignements inappropriés sur les coûts de production</i>	162	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	163	<input type="radio"/>

Ressources humaines

C24 Dans quelle mesure cette faillite a-t-elle été causée par...

	Pas du tout						Beaucoup	
	▼	1	2	3	4	5	▼	Sans objet
<i>... des coûts de main-d'oeuvre dépassant ceux des concurrents?</i>	164	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	165	<input type="radio"/>
<i>... le refus de verser les taux de rémunération correspondant au niveau de compétence requis?</i>	166	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	167	<input type="radio"/>
<i>... le manque de compétences dans la région géographique immédiate?</i>	168	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	169	<input type="radio"/>
<i>... le départ de personnel expérimenté/clé?</i>	170	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	171	<input type="radio"/>
<i>... le faible rendement des employés?</i>	172	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	173	<input type="radio"/>
<i>... des grèves ou des arrêts de travail?</i>	174	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	175	<input type="radio"/>
<i>... des problèmes personnels des gestionnaires clés?</i>	176	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	177	<input type="radio"/>
<i>... autre? (précisez):</i>	178	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	179	<input type="radio"/>
180 <input style="width: 200px; height: 20px;" type="text"/>								

C. Causes de l'insolvabilité Facteurs internes (suite)

Marketing

C25 Dans quelle mesure la faillite a-t-elle été causée par ...

	Pas du tout					Beaucoup					Sans objet
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
... un mauvais service à la clientèle?	181	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	182	<input type="radio"/>			
... une mauvaise stratégie d'établissement des prix (prix trop bas ou trop élevés)?	183	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	184	<input type="radio"/>			
... l'incapacité à adapter les produits?	185	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	186	<input type="radio"/>			
... un mauvais emplacement ou un emplacement inapproprié?	187	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	188	<input type="radio"/>			
... l'incapacité à lancer de nouveaux produits?	189	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	190	<input type="radio"/>			
... un produit de qualité inférieure ou de mauvaise qualité?	191	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	192	<input type="radio"/>			
... l'incapacité de trouver un créneau sur le marché?	193	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	194	<input type="radio"/>			
... autre? (précisez):	195	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	196	<input type="radio"/>			
197	<input type="text"/>										

Production et exploitation

C26 Dans quelle mesure la faillite a-t-elle été causée par ...

	Pas du tout					Beaucoup					Sans objet
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
... le coût élevé des matériaux utilisés?	198	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	199	<input type="radio"/>			
... le coût élevé des installations (frais de location)?	200	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	201	<input type="radio"/>			
... une technologie désuète (méthodes/équipement de production)?	202	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	203	<input type="radio"/>			
... des installations trop importantes (usine, locaux)?	204	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	205	<input type="radio"/>			
... une utilisation inefficace de l'équipement?	206	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	207	<input type="radio"/>			
... des difficultés touchant les stocks (coûts d'entreposage, invendus)?	208	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	209	<input type="radio"/>			
... autre? (précisez):	210	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	211	<input type="radio"/>			
212	<input type="text"/>										

D. Importance relative des facteurs internes

Veillez évaluer, du mieux que vous le pouvez, l'importance relative des facteurs internes suivants dans le cas de cette faillite.

D1 Dans quelle mesure la faillite a-t-elle été causée par chacun des facteurs internes suivants?

	Pas du tout					Beaucoup					Sans objet
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gestion générale	213	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	214	<input type="radio"/>			
Stratégie en matière d'innovation	215	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	216	<input type="radio"/>			
Capacités des ressources humaines	217	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	218	<input type="radio"/>			
Gestion financière	219	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	220	<input type="radio"/>			
Capacités en matière de marketing	221	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	222	<input type="radio"/>			
Production ou exploitation	223	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	224	<input type="radio"/>			

E. Importance relative des facteurs internes et externes

E1 Nous aimerions que vous déterminiez, du mieux que vous le pouvez, l'importance relative des facteurs internes et des facteurs externes dans le cas de cette faillite particulière. Pour chaque facteur, attribuez de 0 à 100 points de façon à ce que leur somme égale 100.

Points	
Facteurs internes	225 <input type="text"/>
Facteurs externes	226 <input type="text"/>
TOTAL	100

Nous aimerions avoir votre opinion d'expert quant aux obstacles auxquels le failli s'est heurté *avant les difficultés* qui ont mené à son insolvabilité (Section F) et pour déterminer à quel point les gestionnaires du failli auraient pu prévenir la faillite, *avant* votre intervention (Section G).

F. Accès au crédit et coût de crédit

F1 Le failli a-t-il déjà été rentable?

²²⁷ 1 Oui 2 Non — **Passez à F3**

F2 Quel a été la dernière année rentable du failli?

Année ²²⁸

F3 Quelle était la composition de la dette, de l'avoir et des autres types de financement du failli à la fin de l'exercice précédant la faillite?

	Pourcentage
Dirigeants/propriétaires	²²⁹ <input type="text"/> %
Crédit commercial	²³⁰ <input type="text"/> %
Institutions financières	²³¹ <input type="text"/> %
Gouvernement	²³² <input type="text"/> %
Autre (précisez):	²³³ <input type="text"/> %
²³⁴ <input type="text"/>	
TOTAL	100 %

F4 Le failli pouvait-il se procurer les capitaux nécessaires dans l'année qui a précédé la faillite?

²³⁵ 1 Oui 2 Non

F5 Selon votre opinion d'expert, est-ce que l'un ou l'autre des éléments suivants a posé un problème *avant les difficultés* qui ont mené à la faillite?

Problèmes externes du failli	Aucun problème	Problème mineur	Problème majeur
	1	2	3
Obstacles créés par les institutions financières (p. ex., nantissement, modalités restrictives)	²³⁶ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hésitation générale des prêteurs/investisseurs à accorder un prêt	²³⁷ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilité limitée d'autres sources de capital	²³⁸ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coûts élevés (p. ex., taux d'intérêt élevés, frais élevés)	²³⁹ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problèmes internes du failli			
Manque de ressources (p. ex., avoir) pour envisager diverses options de financement	²⁴⁰ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manque d'information au sujet des options de financement	²⁴¹ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refus d'utiliser d'autres sources de financement	²⁴² <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refus d'abandonner le contrôle de l'entreprise	²⁴³ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refus de s'endetter	²⁴⁴ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres difficultés (précisez):	²⁴⁵ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
²⁴⁶ <input type="text"/>			

G. Début de la faillite

G1 Quand les premiers symptômes de la faillite sont-ils devenus évidents pour les gestionnaires?

Année ²⁴⁷ Mois ²⁴⁸

G2 Quand les gestionnaires ont-ils réagi à ces symptômes?

Année ²⁴⁹ Mois ²⁵⁰

G3 Le failli aurait-il pu survivre si des mesures appropriées avaient été prises lorsque ces difficultés sont apparues pour la première fois?

²⁵¹ 1 Oui 2 Non

G4 Le failli aurait-il du être sauvé?

²⁵² 1 Oui 2 Non

G5 Selon votre opinion d'expert, lesquelles des mesures suivantes auraient pu prévenir la faillite, si elles avaient été prises plus rapidement?

	Efficacité					Sans objet
	1	2	3	4	5	
Nomination d'un expert-conseil de l'extérieur	²⁵³ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁵⁴ <input type="radio"/>
Obtention de capital additionnel (avoir)	²⁵⁵ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁵⁶ <input type="radio"/>
Recherche de crédit additionnel	²⁵⁷ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁵⁸ <input type="radio"/>
Renégociation avec les créanciers/fournisseurs	²⁵⁹ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁶⁰ <input type="radio"/>
Recherche de nouvelles sources de financement (p. ex., amis)	²⁶¹ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁶² <input type="radio"/>
Fonctionnement à partir des réserves existantes	²⁶³ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁶⁴ <input type="radio"/>
Restructuration des opérations	²⁶⁵ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁶⁶ <input type="radio"/>
Élaboration de produits ou diversification de la gamme de produits	²⁶⁷ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁶⁸ <input type="radio"/>
Proposition rédigée en vertu de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité ou de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies	²⁶⁹ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁷⁰ <input type="radio"/>
Autre (précisez):	²⁷¹ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	²⁷² <input type="radio"/>
²⁷³ <input type="text"/>						

