

# **Texte de la communication**

## **N°1**

4ème Journée d'Etude Africaine en Comptabilité et Contrôle (JEACC)

13 décembre 2019

UJLOG Daloa & UFHB Abidjan (Côte d'Ivoire)

### **Thème:**

**Défaut de paiement et renégociation de la dette des entreprises en  
difficulté en contexte ivoirien.**

### **Proposé par :**

**M. NAOURE Assémian Faustin,**

*Docteur en Sciences de Gestion,*

+225 58 13 58 20/05 00 62 65

[naf\\_assemian@yahoo.fr](mailto:naf_assemian@yahoo.fr)

## **Résumé**

Dans l'incapacité d'honorer ses engagements vis-à-vis des créanciers, l'entreprise dispose de deux principales alternatives pour renégocier ses dettes. L'une s'effectue dans un cadre informel et l'autre dans un cadre juridique. Dans l'un ou l'autre, l'entrepreneur met en avant ses atouts relationnels et les principaux ressorts dont dispose ou peut disposer l'entreprise pour convaincre ses créanciers de l'accompagner dans sa relance. La présente recherche fondée sur la théorie contractuelle de la firme vise à déterminer à quoi est subordonnée l'issue de la renégociation privée des dettes envers les créanciers de l'entreprise en difficulté. Il ressort dans le contexte choisi que la renégociation des dettes est fondamentalement liée à la nature de l'activité exercée par l'entreprise. La recherche révèle également qu'en connaissance du risque de faillite du débiteur, les principaux créanciers optent plutôt pour le rééchelonnement des dettes qu'à consentir des abattements ou remises significatifs pour la relance des activités. Les erreurs de gestion antérieure à la situation de difficulté constituent de véritables freins à la renégociation des dettes des entreprises en difficulté.

**Mots clés :** Entreprise en difficulté, renégociation, défaut de paiement, théorie contractuelle

## **Abstract**

Unable to honor its commitments to creditors, the company has two main alternatives to renegotiate its debts. One takes place in an informal setting and the other in a legal framework. In one or the other, the entrepreneur highlights its relational strengths and the main sources available to the company to convince its creditors to accompany it in its recovery. The present research based on the firm's contractual theory aims to determine the subordination of the outcome of the private renegotiation of debts to the creditors of the company in difficulty. In the context chosen, it appears that the renegotiation of debts is fundamentally linked to the nature of the activity carried on by the company. The research also reveals that in the knowledge of the debtor's risk of bankruptcy, the main creditors opt for the rescheduling of debts rather than granting significant discounts or rebates for the revival of the activities. Management errors prior to the difficult situation constitute real obstacles to the renegotiation of the debts of companies in difficulty.

**Key words:** Business in difficulty, renegotiation, default, contractual theory

## Introduction

Phénomène multidimensionnel, la défaillance d'entreprise et sa forme aboutie la faillite, continue de susciter divers intérêts scientifiques en droit, finance, stratégie, économie, sociologie, etc. Regroupés autour de quatre grands courants de recherche, les travaux portent sur les déterminants de la défaillance, l'identification de mesures de survie et le développement de modèles de prévision du risque. Dans l'incapacité d'honorer ses engagements vis-à-vis des créanciers, l'entreprise dispose de deux principales alternatives pour renégocier ses dettes (Bertrand Chopard, 2004). L'une s'effectue dans un cadre informel et l'autre dans un cadre juridique notamment par les procédures collectives d'apurement du passif. Dans les deux cas, l'entrepreneur met en avant ses atouts relationnels et les principaux ressorts dont dispose ou peut disposer l'entreprise pour convaincre ses créanciers de l'accompagner dans sa relance. Dans l'incapacité de convaincre ses créanciers à le suivre dans cette autre aventure, l'entreprise peut se voir obligée de déposer son bilan. Cependant, l'apparition des difficultés financières engage la survie de l'entreprise en même temps qu'elle place l'ensemble de ses créanciers dans une position délicate (Bloch Laurence et al., 1995). Outre la remise en jeu de la relation de crédit entre l'entreprise et ses créanciers, la relation de confiance établie antérieurement à cette situation se retrouve de ce fait altérée. Les modes alternatifs de règlement de la difficulté sont socialement optimaux s'ils contribuent à l'assainissement de l'économie (Marco Luc, 1989). Contrairement aux entreprises qui traversent une crise temporaire qui méritent protection pour survivre, celles qui sont économiquement non viables doivent être liquidées. Diverses alternatives de survie s'offrent à l'entreprise, à savoir : les procédures collectives (Chopard Bertrand, 2004 ; Guigou J.D et al. 2011); la renégociation privée ou réglementaire des dettes (Grossman et Hart, 1986 ; Séverin E., 2006). Selon la nature des dettes de l'entreprise en difficulté<sup>1</sup>, la littérature distingue plusieurs facteurs qui influencent la renégociation avec les créanciers, à savoir : la qualité des informations comptables (Sreedhar T. et al. 2008) ; la perte de la confiance et de la réputation (Chemmanur, T.J., Fulghieri, P 1994) ; les caractéristiques de la firme et des contrats avec les créanciers (Eric Séverin 2006).

Pour mieux cerner ce débat, nous fondons notre approche sur le cadre théorique constitué par la théorie contractuelle de la firme. A l'origine de cette théorie se trouve les questions soulevées par Coase Ronald (1937) sur « *la nature de la firme* » et « *les raisons de son existence* ». La vision contractuelle de la firme telle que développée aujourd'hui est parti de cet auteur qui conçoit les rapports économiques de l'entreprise comme des *rapports contractuels entre individus libres*. Les questions soulevées par cette conception portent sur la construction de « design » des contrats, les conditions de mise en œuvre effective des engagements contractuels débarrassé de tout risque et enfin l'identification des *coûts de transaction* ou *coûts d'agence* (Benjamin Coriat, 2010). En concevant l'entreprise comme un nœud de contrat représentatif des droits de chacune des parties aux cash-flows générés par la firme conformément aux travaux de Jensen et Meckling (1976), la renégociation des dettes en situation de fragilité trouve ainsi un cadre d'analyse pertinent. La renégociation peut être appréhendée comme le processus par

---

<sup>1</sup> Au sein de la littérature, la notion d'entreprise en difficulté est plurielle. Les « Stress financier », « difficulté financière » ou de « détresse financière » sont autant termes employés pour évoquer l'insolvabilité. De même les concepts d' « entreprise défaillante » et d' « entreprise en difficulté » sont utilisés indifféremment.

lequel l'entreprise tente de changer et adapter les termes de ses contrats avec les parties prenantes à son activité. Le cadre théorique de la relation prêteur-emprunteur défini par la théorie de l'agence postule que nous soyons en univers d'asymétrie informationnelle. Parmi les rares travaux empiriques portant sur les entreprises en difficulté en Côte d'Ivoire, celles qui existent ne se sont pas préoccupées des questions liées à la renégociation. Toutes choses qui motivent la réalisation de cette recherche fondée en partie sur, le dispositif juridique encadrant les difficultés édicté par le droit commercial OHADA. Quels sont les facteurs déterminants de la renégociation des dettes de l'entreprise en difficulté en Côte d'Ivoire? A quoi l'issue de la renégociation est-elle subordonnée? En réponse à ces questions, cette recherche analyse les facteurs déterminants de l'issue de la renégociation privée des dettes envers les créanciers de l'entreprise en difficulté. Spécifiquement, il s'agit pour nous d'une part d'analyser les facteurs qui gouvernent la renégociation des dettes de l'entreprise en difficulté. D'autre part, nous déterminons à quoi est subordonnée l'issue de la renégociation des dettes des entreprises en difficulté en Côte d'Ivoire. Pour ce faire, nous analysons successivement le cadre théorique de cette recherche (1); les approches de renégociation selon la nature des dettes (2) et enfin l'illustration du cadre théorique (3).

## **1. Cadre théorique de la renégociation des dettes de l'entreprise en difficulté**

La littérature consacrée à la résolution des crises d'insolvabilité des entreprises analyse généralement la renégociation financière des seules dettes bancaires et ignore les autres créanciers. Le cadre théorique de cette recherche prend source dans les travaux sur les relations de crédit et la théorie des contrats afin de cerner le hasard moral et l'asymétrie d'information observable dans tout type de crédit. Etant donné la multi dimensionnalité du phénomène de faillite, notre analyse sera structurée autour de deux dimensions non indépendantes, à savoir : la dimension juridique et la dimension financière de la dette.

### **1.1.Des précisions sur les concepts d'entreprises en difficulté et de renégociation**

#### **1.1.1. L'entreprise en difficulté**

Le terme d'« entreprise en difficulté » est polysémique. Il se rapporte à une situation d'ennui ou d'obstacle qui fait peser sur l'entreprise des risques potentiels de faillite à défaut d'action de sauvetage. La situation de difficulté peut être passagère ou pérenne. Selon l'approche juridique, une entreprise est dite en difficulté lorsqu'elle ne peut faire face à son passif exigible au moyen de son actif disponible (Malécot, 1991). L'Acte Uniforme OHADA portant procédure collective d'apurement du passif emploie le terme d'entreprise en « cessation de paiement »<sup>2</sup>. Dans la mesure où une entreprise peut être confrontée à une tension passagère de trésorerie, cette définition n'instruit ni sur le degré de gravité ni sur le point de vue adopté : créancier ou débiteur. L'étude analytique de l'état de « gravité » des difficultés de l'entreprise renvoie à la fixation d'un seuil de « gravité » ainsi qu'une variable temporelle à l'atteinte de laquelle une entreprise peut être considérée comme défailante ou non (Naouré 2018).

---

<sup>2</sup> Art 1-3, le terme « cessation des paiements » désigne l'état où le débiteur se trouve dans l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible, à l'exclusion des situations où les réserves de crédit ou les délais de paiement dont le débiteur bénéficie de la part de ses créanciers lui permettant de faire face à son passif exigible.

Nous retiendrons dans cette recherche que l'« entreprise en difficulté » est celle qui est en proie à des dysfonctionnements graves marqués par le manque de ressources financières et des pertes récurrentes d'exploitation. Cette situation l'empêche naturellement de faire face à ses dettes échues. Elle peut cependant se relever si des actions pertinentes de relances sont menées et portent leurs fruits. A contrario, la faillite traduit l'échec complet de l'entreprise, d'un système organisationnel.

### **1.1.2. La renégociation de dettes**

La renégociation de dettes consiste en un réaménagement du contrat de dette convenu avant la survenance de la situation de difficulté. La renégociation et la restructuration d'une dette prêtent souvent à confusion dans l'entendement commun. Selon Bowman et *al.* (1998), la restructuration recouvre un large éventail d'opérations financières comprenant la vente de divisions, le rachat d'autres entités, le changement de la structure du capital ou de l'organisation de la firme<sup>3</sup>. C'est par la renégociation que la restructuration se fait afin d'adapter l'entreprise à de nouvelles situations. Pour ce faire, plusieurs techniques de restructuration sont utilisées dont certaines sont spécifiquement financières à travers le renforcement du haut de bilan et/ou réduction des dettes. D'autres visent à améliorer la productivité de l'entreprise et ont pour points clés son organisation interne et/ou sa configuration, son mode de fonctionnement, ses produits et ses effectifs (Séverin E. 2006). Contrairement à la restructuration opérationnelle, la restructuration financière correspond à un réaménagement du passif, principalement des dettes de l'entreprise. Elle se distingue d'un refinancement des dettes existantes de la société par de nouvelles dettes externes (Donald M. De Pamphilis, 2018). En situation de difficulté, s'il apparaît que l'entreprise peut payer ses dettes mais de manière étalée dans le temps la solution consiste en une extension de la maturité de la dette assortie de certaines exigences des créanciers. Cependant, si elle ne peut pas payer en totalité la dette, la solution consiste en un abandon partiel de la dette associée parfois à des conversions de dettes pour permettre l'entrée du créancier dans le capital.

### **1.2. Les théories contractuelles de la firme : cadre d'analyse de la renégociation des dettes**

L'approche contractuelle de la firme vise à définir la forme d'organisation la plus efficiente qui tienne compte du contexte informationnel. Elle postule que la firme est un nœud de contrats entre individus libres. Quel système contractuel tenant compte de divers paramètres y compris les informations privées détenues par les différentes parties conviendrait pour la gestion de la relation contractuelle ? La littérature évoque trois courants théoriques de cette approche, à savoir : la théorie des coûts de transaction, la théorie des incitations (ou théorie de l'agence) et la théorie des contrats incomplets. En matière contractuelle, la théorie des coûts de transaction se préoccupe des problèmes « post-contractuels » alors que la théorie de l'agence se focalise sur les questions « précontractuelles ». Quant à la théorie des contrats incomplets développée

---

<sup>3</sup> On parle de reengineering en apprentissage organisationnel dont l'objectif est de rendre l'organisation plus efficiente.

par Grossman, Hart et Moore (1986), elle constitue une formalisation de l'analyse de l'intégration par la théorie des coûts de transaction.

### 1.2.1. La théorie des coûts de transaction et renégociation des dettes

La théorie des coûts de transaction vise à expliquer pourquoi certaines activités de la firme sont internalisées tandis que d'autres externalisées. Les travaux de Williamson (1979) approfondissent l'analyse des coûts de transaction et des formes contractuelles et contribue à élucider les questions pendantes sur la nature de la firme laissées par Coase Ronald (1937). Il répond ainsi à la question de savoir ce qui différencie la coordination dans la firme et la coordination par le marché en reprenant à son compte la théorie de la rationalité limitée de Herbert Simon « *les agents ont des capacités cognitives limitées, ils ne peuvent pas, dans des environnements complexes, envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs actes* »<sup>4</sup>. Williamson pose deux catégories d'hypothèses : l'une relative aux comportements des agents et l'autre relative aux caractéristiques des transactions.

**Tableau 1 : Hypothèses de Williamson (1979)**

Base d'hypothèse	Principes	Postulats
<b>Comportement des agents</b>	La rationalité limitée	Les agents ont des capacités cognitives limitées. Lorsque l'environnement est complexe, ils ne peuvent pas envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions
	L'opportunisme des agents	C'est une conséquence de la rationalité limitée. Comme le contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles, un agent peut être tenté d'adopter un comportement opportuniste pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres.
<b>Caractéristique des contrats</b>	La spécificité des actifs	Un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques. Ce sont des investissements durables, effectués pour réaliser une transaction particulière, et qui ne sont pas redéployables sans coûts vers d'autres usages
	L'incertitude sur les conditions de réalisation de la transaction	Elle risque d'augmenter son coût.
	La fréquence de la transaction	Plus une transaction est répétée, plus les contractants ont des occasions d'être opportunistes, ce qui augmente d'autant les coûts de transaction.

Source : L'auteur

En tenant compte de la fréquence des transactions et des caractéristiques de la firme, Williamson cherche à déterminer la forme organisationnelle la plus adaptée dans la mesure elle limite les coûts de transaction. L'analyse de Williamson se résume ainsi :

**Tableau 2 : Résumé analyse de Williamson (1979)**

		Caractéristique de l'investissement		
		Non spécifique	Peu spécifique	Très spécifique
Fréquence des transactions	Faible	Marché (i) (contrat classique)	Contrat avec arbitrage (ii)	
	Forte		Contrat bilatéral (iii)	Internalisation (iv)

Source : L'auteur

- i. *Marché* : Caractérisé par la relation impersonnelle, cette situation fait fi de l'identité des parties. Elle correspond aux transactions occasionnelles dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues (pas d'incertitude) ;

<sup>4</sup> Traduction de reprise dans *Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » Une revue critique des développements contemporains* de Benjamin Coriat et Olivier Weinstein (2010)

- ii. *Contrat avec arbitrage* : Ici la relation contractuelle est sensée durer sur le long terme. Soumis à de fortes incertitudes, et compte tenu des risques liés aux comportements opportunistes et les conflits d'intérêt pouvant survenir, ce type de contrat prévoit l'arbitrage d'un tiers.
- iii. *Contrat bilatéral* : il se déroule entre des contractants qui restent autonomes. C'est le cas par exemple du contrat de sous-traitance et du contrat de franchise.
- iv. *Internalisation* : cette relation se distingue de la précédente par le degré d'incertitude, qui est plus élevé dans un mode de coordination internalisé. Ainsi, la firme est le mode de coordination le plus adapté lorsque la transaction est répétée, dans un contexte de forte incertitude et que les actifs mobilisés sont très spécifiques.

Quelle forme/type de renégociation de la dette conviendrait à cette typologie? Vu sous cet angle théorique, la renégociation de la dette est guidée par les caractéristiques propres de la firme, telle que la valeur et le degré de spécificité des actifs comme le soutient Williamson(1988). La valeur de l'actif est ici entendue comme coût de revente. En outre, la spécificité des actifs peut influencer le comportement des créanciers qui craignant de trouver un marché secondaire capable d'acquérir rapidement le bien. L'autre aspect constituant un frein à la renégociation concerne l'internalisation et l'externalisation de certaines branches d'activité.

### **1.2.2. La théorie des incitations et renégociation des dettes**

Cette approche contractuelle inscrite dans le cadre de l'économie de l'information se distingue de la théorie des coûts de transaction dans la mesure où elle préserve l'hypothèse néoclassique de rationalité parfaite des agents. L'application de la théorie de l'agence à l'analyse de la firme est marquée par l'article fondateur de Jensen et Meckling (1976). Cette théorie considère que la délégation du pouvoir de décision à plusieurs niveaux constitue un aspect majeur de l'économie et de l'entreprise. Elle approfondit l'analyse des propriétés des structures contractuelles de la firme en démontrant l'efficacité des formes organisationnelles caractéristiques du capitalisme contemporain et en particulier de la société par action (Coriat et Weinstein 2010). La théorie des incitations repose sur la notion de relation d'agence<sup>5</sup>. Une relation d'agence a deux caractéristiques principales : c'est une relation de délégation et elle suppose une asymétrie d'information. Dans cette perspective, la renégociation est guidée par les caractéristiques des contrats de crédit, la structure de gouvernance et les modes d'incitation.

L'influence de l'endettement sur l'équilibre de l'entreprise a longtemps été mise en exergue par divers travaux. Deux catégories de dettes sont à distinguer ici, à savoir les dettes bancaires et les dettes d'exploitation. L'arbitrage entre dettes à court terme et dettes à long terme élaborée par Fama (1985) est possible lorsque l'entreprise n'est pas menacée de disparition. En effet, pour une entreprise en difficulté, les dettes à court terme constituent généralement un fardeau vu le délai court d'exigibilité. Une restructuration de la dette ne fera qu'accentuer la pression sur les ressources de l'entreprise. Le choix d'un type de dette relève en réalité d'une

---

<sup>5</sup> Une relation d'agence naît dès lors qu'une personne en engage une autre pour remplir une mission qui nécessite une délégation de pouvoir. Celui qui délègue est appelé Principal, celui à qui est confié la mission est appelé Agent. La relation entre un actionnaire et un manager est une relation d'agence. L'actionnaire (le Principal) délègue la prise de décision au manager (l'Agent)

problématique de risque (Valeri V. Nikolaev 2017). Les difficultés financières de l'entreprise placent l'ensemble des créanciers dans une posture délicate. Elles conduisent à une remise en question de la relation de crédit qui préexiste à l'apparition des signaux de fragilité de l'entreprise caractérisé par le défaut de paiement.

A cela s'ajoute les gages ou garanties diverses que l'entreprise prend ou offre lorsqu'elle envisage de contracter une dette. Selon Séverin (2006), il est légitime de penser que l'existence de garanties ou de sûreté va influencer le créancier dans sa volonté de renégocier. Le fait que les garanties introduisent des changements dans l'ordre de remboursement, il est évident que l'existence de nombreuses sûretés ne garantit pas la renégociation en réalité. Les travaux de Fisher et Martel (1994) révèlent à propos que les créanciers non garantis (surtout les fournisseurs) sont plus favorables aux plans de restructuration approuvés par les créanciers garantis. En situation de difficulté, le mode de rémunération et la qualité des dirigeants constituent des déterminants importants de la renégociation.

### **1.2.3. La théorie des contrats incomplets et renégociation des dettes**

Développée par Grossman, Hart et Moore (1986), la théorie des contrats incomplets constitue un essai de formalisation rigoureuse de l'analyse de l'intégration par la théorie des coûts de transaction. Elle s'appuie de ce fait sur certains aspects importants du cadre théorique développé par Williamson à savoir : l'opposition entre firme et marché, l'existence de pouvoir d'autorité sur les salariés. Benjamin Corriat (2010) distingue trois apports majeurs de cette théorie. D'une part elle ajoute à la théorie des coûts de transaction, la prise en compte du rôle des droits de propriété. D'autres parts, elle explique simultanément les bénéfices et les coûts de l'intégration. Enfin, elle met l'incomplétude des contrats au centre de l'analyse. La théorie des contrats incomplets conserve les hypothèses comportementales standards en admettant que les agents sont supposés être parfaitement rationnels et maximisateurs. Selon cette théorie, il y a un contrat incomplet dans la mesure où certains engagements ne sont pas vérifiables bien que les parties contractantes peuvent observer le non respect de ces engagements. Chaserant, C (2007) déduit qu'un contrat est incomplet s'il peut survenir des contingences imprévues, c'est-à-dire pour lesquelles il est silencieux sur la manière d'agir. Sur l'identité, les questions liées aux contrôles et aux rapports entre propriété et contrôle sont abordées par les auteurs en considérant la firme comme un ensemble d'actifs (non humain) soumis à une propriété unifiée.

En réalité l'incomplétude pose un problème d'exécution du contrat vu qu'elle ouvre la voie à des comportements opportunistes conduisant parfois les parties à faire des investissements spécifiques pour accroître le surplus de leur relation (Klein et al. 1978). Ce qui pose le problème « *hold up* »<sup>6</sup>. Prolongeant la théorie des droits de propriété, la théorie de la renégociation optimale recherche la forme optimale pour résoudre les problèmes d'intégration à partir des contrats standards. Finalement en

---

<sup>6</sup> Il y a *hold up* lorsque le cocontractant tente de s'approprier la quasi-rente générée par un actif spécifique dans lequel il a investi dans l'intention de contraindre le cocontractant à renégocier le contrat et exiger au propriétaire des termes plus favorables sans que celui-ci puisse refuser.



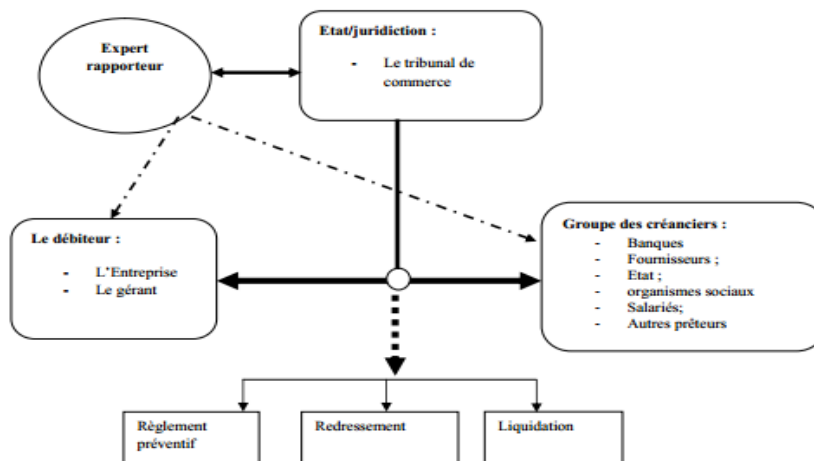
considérant l'entreprise comme un nœud de contrat au sens de Williamson, on comprend mieux les problèmes de renégociation qu'elle connaît avec ses principales parties prenantes à chaque étape de son évolution. Le rôle des acteurs de la renégociation des dettes doit cependant être précisé.

### 1.2.3.1. Les acteurs de la renégociation des dettes

En effet, lorsque la difficulté survient, divers acteurs parties prenantes ayant des positions et intérêts tout aussi variés interviennent. On distingue les situations suivantes parmi les issues offertes en cas de défaillance :

- i) Débiteurs et créanciers peuvent rechercher des solutions négociées ou amiables en dehors des tribunaux (Situation 1) ;
- ii) Les créanciers (banques, fournisseurs, travailleurs, Etat...) ou le débiteur peuvent recourir aux tribunaux pour respectivement exiger paiement de leurs créances sur la société ou solliciter la protection de la loi (Situation 2).
- iii) Les responsables de l'entreprise peuvent décider de cesser la collaboration et mettre un terme à l'activité (Situation 3)

Dans le cadre de la présente recherche les entreprises en difficulté qui nous intéressent sont essentiellement celles du cas 2. En réalité, la défaillance met en présence deux catégories d'acteurs que sont le débiteur et les créanciers. Le débiteur représente la société (entité morale) représentée par les premiers responsables (propriétaires et dirigeants). Les créanciers sont les personnes morales et physiques envers qui l'entreprise est redevable (Banques, fournisseurs, travailleur, État, Organismes sociaux, travailleurs et autres...). Les postures de ces acteurs sont schématisées dans la figure ci-dessous.



Source : Naouré 2018

L'arbitrage entre ces deux acteurs est assuré par le Tribunal (le juge) qui a pour mission de trancher et décider du sort de l'entreprise. Sa décision est fondée sur le rapport du mandataire judiciaire qu'il commet à l'analyse de la situation de la société pour lui dresser un rapport. En fonction du niveau de gravité des difficultés de l'entreprise ainsi que des perspectives de relance, le juge (arbitre) rend selon le cas trois types de décision : *le règlement préventif* ; *le*

*redressement ou la liquidation des biens*. Selon la nature de l'activité l'approche et l'issue de la renégociation varient.

## 2. Catégorisation des approches de renégociation selon la nature des dettes

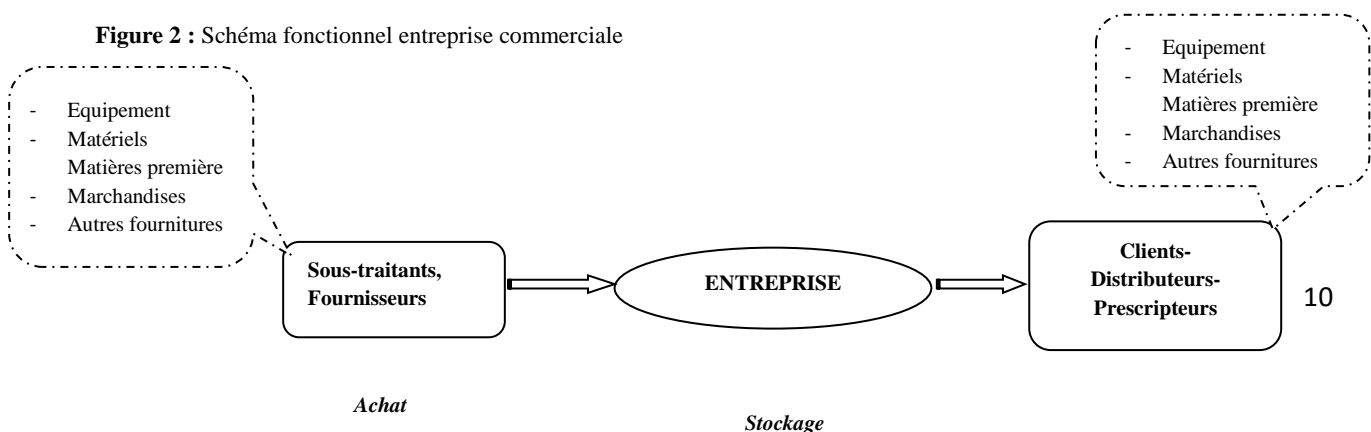
Le recours à la théorie contractuelle de la firme et aux rôles déterminants des « créanciers majeurs » dans la renégociation des dettes nous amène à entrevoir des distinctions liées à la nature réelle des activités exercées par l'entreprise en rapport avec sa situation de fragilité. Ainsi, nous allons analyser les schémas fonctionnels d'« entreprises industrielles » (de production) et d'« entreprises commerciales ».

### 2.1. Schémas fonctionnels d'entreprises industrielles et commerciales

Avant d'explicitier les différentes approches de renégociation en fonction de ces schémas fonctionnels, il convient de préciser que tel que conçu et utilisé en automatique, traitement du signal et autres, le schéma fonctionnel, appelé en anglais *bloc diagram*, est une représentation graphique simplifiée d'un procédé relativement complexe impliquant plusieurs unités ou étapes. Dans notre cas les acteurs parties prenantes à l'activité de l'entreprise constituent les éléments observés. Nous illustrons les schémas fonctionnels d'entreprises commerciales puis d'entreprises industriels.

#### 2.1.1. Schéma fonctionnel d'entreprise commerciale

Le terme société commerciale retenu ici, l'est pour la nature de l'activité et non pour la forme juridique. En effet, juridiquement le caractère commercial est automatiquement attribué à certaines formes de société en dépit du fait que les associés ne soient pas des commerçants au sens propre. Au sens commun, la société commerciale a pour objet d'accomplir des actes de commerce consistant en des achats, stockage/non et ventes de biens et services sans transformations intermédiaires. Sa caractéristique est qu'en dehors de l'entreprise (entité économique constituée d'acteurs et de mécanismes internes), trois grandes opérations déterminent son cycle d'activité, à savoir : Achats-Stockage-Ventes. On pourrait donc désigner par « acteurs majeurs », les acteurs qui déterminent le cycle courant de l'activité : Fournisseur & Clients. Pour ce type d'activité, certains acteurs qu'on pourrait qualifier de « secondaires » concourent à la réalisation de l'activité sans absolument la déterminer. Ce sont les établissements financiers, l'état, les organismes sociaux, les prestataires, et autres. Généralement, le schéma fonctionnel de ce type d'organisation se présente ainsi :

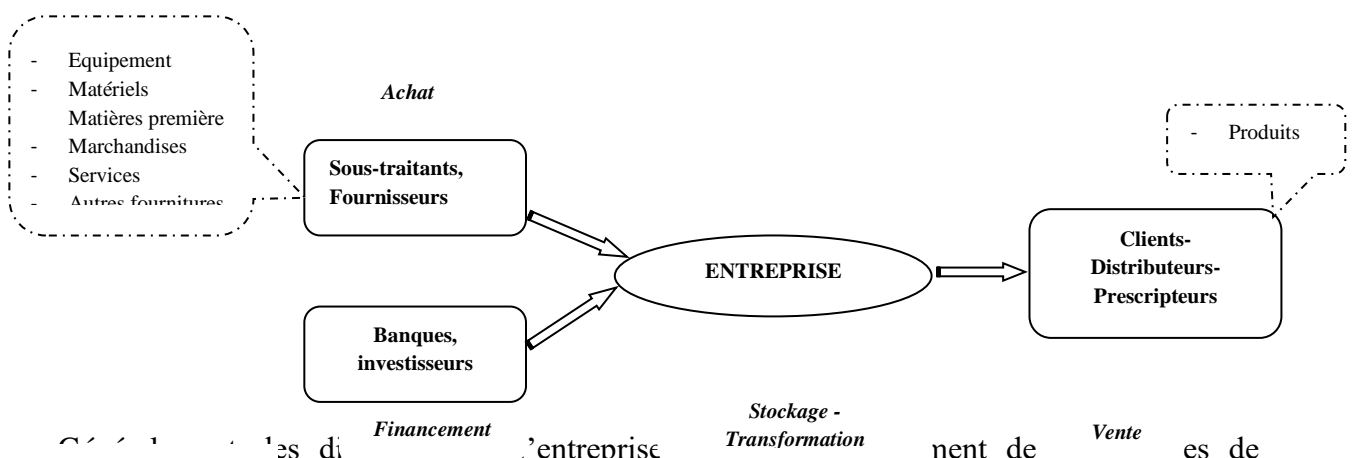


En situation de difficulté dans ce type d'organisation, la survie de l'entreprise dépend fortement des sources d'approvisionnement. Généralement avant de se retrouver en situation de fragilité, l'entreprise cumule d'énormes impayés avec ces acteurs majeurs (fournisseurs-sous-traitant) de son cycle d'exploitation. Lors de la défaillance, la renégociation des dettes doit s'accroître à ce niveau dans la mesure où un soutien important en provenance des fournisseurs peut relancer l'activité bien entendu avec du financement en liquide.

### 2.1.2. Schéma fonctionnel d'entreprise industrielle

Les entreprises industrielles considérées ici sont celles dont l'activité consiste à produire ou transformer des intrants avant la commercialisation sous forme de produits finis. Leur cycle d'exploitation se présente ainsi: approvisionnement (matières premières et fournitures) - transformation (à l'aide d'outils spécifiques) – stockage ou Entreposage - Commercialisation. Ici, relativement à l'entreprise commerciale un quatrième acteur s'ajoute aux trois autres que nous avons distingués. Il s'agit des apporteurs de capitaux externes (banques, investisseurs...) qui accordent à l'entreprise les ressources financières sous forme de capitaux. Leur rôle est capital dans la mesure où les financements de démarrage et de développement de l'entreprise proviennent d'eux. Pour ce type d'activité, les autres acteurs qu'on pourrait qualifier de « secondaires », c'est-à-dire ceux qui concourent à la réalisation de l'activité sans absolument la déterminer sont entre autres les prestataires, l'Etat, les organismes sociaux... Le schéma fonctionnel de ce processus se présente comme suit :

**Figure 3 :** Schéma fonctionnel entreprise commerciale



Source : L'auteur

Les di... l'entreprise... nement de... es de... nement avec les banques, les micros finances et autres particuliers. Au niveau de l'approvisionnement, avant de se retrouver en situation de fragilité, l'entreprise cumule des impayés avec les fournisseurs. En situation de difficulté dans ce type d'organisation, la survie de l'entreprise dépend fortement à la fois des sources d'approvisionnement et de financement.

La stratégie de renégociation des dettes doit s'accroître à ce niveau dans la mesure où un soutien important en provenance de ces deux acteurs peut rapidement relancer l'activité. A défaut, la survie de l'entreprise est difficilement envisageable.

### **3. Illustration de cas de renégociations basés sur des schémas fonctionnels**

Nous décrivons, successivement notre approche méthodologique (3.1), les techniques de choix des cas (3.2) et enfin les enseignements tirés du terrain (3.3).

#### **3.1. Une recherche qualitative basée sur des cas de renégociation de dettes**

Cette recherche tente de comprendre les comportements des parties prenantes à la défaillance et d'identifier les facteurs déterminants l'issue des renégociations des dettes des entreprises en difficulté dans le cadre juridique. Les rares travaux empiriques portant sur les entreprises en difficulté en Côte d'Ivoire, celles qui existent ne s'étant pas préoccupées des questions de renégociation, motivent la réalisation d'une étude exploratoire basée sur des cas. Le caractère exploratoire de cette recherche nous amène à nous appuyer sur une méthodologie qualitative. Nous recourons en premier lieu à l'analyse documentaire de dossiers d'entreprises en défaut de paiement sollicitant l'admission à la procédure collective d'apurement du passif auprès du Tribunal de Commerce. En tant que stratégie de recherche à part entière, l'étude de cas telle que suggérée par Yin (1991) vise à comprendre l'objet de la recherche. Il ne s'agit pas pour nous de tester la véracité de la typologie proposée mais plutôt de bien percevoir certains déterminants de la renégociation des dettes des entreprises en difficulté dans le contexte choisi en étudiant de plus près des configurations possibles. Pour ce faire, nous optons pour une démarche qualitative fondée sur l'étude de cas dite « collective » (Stak 1995). Il précise que cette méthode relève d'une approche « instrumentale » destinée à mieux cerner un phénomène à partir de cas multiples dans une approche plutôt exploratoire que confirmatoire. C'est un dispositif de recherche dans lequel l'on étudie simultanément plusieurs cas, par une double interrogation des cas par les théories et des théories par les cas (Davi, 2003). Il convient aux situations où le chercheur veut illustrer des phénomènes définis dans un modèle théorique. Notre démarche pour la suite va consister à présenter notre terrain de recherche et la technique de choix des cas (i), les cas retenus (ii) et enfin l'analyse (iii).

#### **3.2. Le terrain de recherche et le choix des cas**

Auditeur dans un cabinet d'expertise, le recueil de données a été possible grâce à l'accès direct dont nous bénéficions lors de l'analyse des cas pour l'élaboration du rapport d'expertise. Soumis au secret professionnel du mandataire judiciaire l'utilisation des dossiers dans le cadre de la recherche est subordonnée à des restrictions et confidentialités sur l'identité des cas étudiés. Les entreprises sélectionnées bénéficient de la suspension des poursuites conformément aux prescriptions de la procédure. Les documents requis comprennent des états financiers (Bilan, comptes de résultats, états annexes), des états de créances, des états de dettes et bien d'autres documents exigés par la procédure<sup>7</sup>. Un premier travail a consisté en l'analyse

---

<sup>7</sup> Les Articles 25 et 26 de l'Acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif, indiquent les conditions d'ouverture et la liste des documents à fournir pour l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire et de la liquidation des biens.

et la sélection d'entreprises répondant aux critères de validité du cadre théorique de recherche. Nous avons ensuite procédé par choix raisonné pour sélectionner six cas d'entreprises (trois par secteur) exerçant dans les secteurs commerciaux et industriels. Les spécificités des activités, les caractéristiques des dettes et les enseignements de la stratégie de renégociation des dettes avec les créanciers auxquelles nous avons participé, justifient ces choix.

Après l'étude du dossier, nous collectons sur chaque entreprise retenue des informations spécifiques qui la caractérisent, à savoir : la forme juridique, l'activité, l'année de démarrage, la taille mesurée par l'effectif du personnel, la structure du capital. Concernant sa situation, nous notons les causes de ses difficultés ainsi que les points essentiels de l'analyse financière. Enfin, les données spécifiques sur les principaux acteurs envers qui l'entreprise se retrouve endettée. Regroupé en six catégories, nous distinguons : les fournisseurs, l'Etat, les organismes sociaux, les actionnaires/investisseurs, les banques et d'autres tels que les salariés. Pour ceux-ci des informations spécifiques sont requises. Ce sont : le volume de dette, le niveau d'abattement obtenu au terme des renégociations ainsi que le mode de remboursement accepté par les créanciers.

### **3.3. Les enseignements tirés des cas**

L'analyse approfondie de six cas de renégociation d'entreprises en difficulté bénéficiant de la suspension des poursuites consiste à situer dans leurs contextes les entreprises étudiées afin de mieux percevoir les déterminants de la renégociation des dettes. L'analyse des données est effectuée en deux temps. D'une part, la synthèse des données par catégorie sectorielle ainsi que la structure finale des dettes des entreprises au terme de la renégociation d'autre part.

#### **Cas de sociétés commerciales**

Trois sociétés commerciales désignées ici par les lettres A, B et C ont été analysées. Créée en 2007, la société A est une SARL spécialisée dans la vente de pièces auto de rechange importées. Elle s'est retrouvée en procédure collective de redressement depuis 2018. Quant à B, c'est une entreprise d'import-export de produits halieutiques et alimentaires créée en 2009, réalisant un chiffre d'affaire de plus de 2,5 milliards FCFA en temps de prospérité et qui a été admise également en redressement en 2019. Enfin, C est une pharmacie créée en 2003 déclarée en faillite en 2018. La synthèse des cas se présente comme suit :

Tableau 3 : Synthèse des cas d'entreprises commerciales

Infos spécifiques	Cas A					Cas B					Cas C				
	Forme juridique :		SARL			SARLU			SA						
	Activité :		Vente de pièces de rechange Import et export de marchandises Vente de marchandises			Achat, vente de produits alimentaire Import-export de produits alimentaires Location de chambre froide Achat et vente de marchandises diverses			Achat et vente de produit pharmaceutiques Prestation avec les assurances Vente de produits de beauté Autres vente						
	Année début		2007			2009			2003						
	Effectif		8			43			17						
	Structure du capital		1 million, 90% pour le Directeur, 10% à des membres de la famille			300 millions entre 4 actionnaires, 60% actionnaire principal, 15% membre de sa famille, 25% autres			3 milliards, 70% actionnaire principal, 30% autres actionnaires						
	Difficultés		Rupture de confiance avec les banques Problème d'écoulement des marchandises Concurrence déloyale à cause des contrefaçons à bas prix Perte de clients importants Endettement important Manque de liquidité Défaillance du système d'information comptable Détournement de fond Absence de contrôle interne			Forte concurrence dans le secteur marquée par une guerre des prix Endettement énorme envers les fournisseurs majeurs Clientèle volatile Saturation du marché avec des produits de substitution Pertes d'exploitation Surcoût fréquent à l'importation Mauvaise maîtrise des charges d'exploitation Manque de liquidité Charges financières élevées			Mauvaise gestion du propriétaire gérant Rupture de confiance avec les fournisseurs majeurs (DPS, PSP, ...) Absence de fond de roulement Mauvaise maîtrise de la politique d'endettement Système de gestion comptable inapproprié Incapacité de constituer des stocks de produits Poursuite judiciaire, saisie de biens						
Résultats Analyse financière		Déficit de fond de roulement Trésorerie dégradée Endettement anormale Baisse de la capacité financement Délais client trop long Dégradation des soldes de gestion Insuffisance de rentabilité			Insuffisance de fonds de roulement Baisse des ressources stables compte tenu des déficits d'exploitation Dettes fournisseurs et fiscales élevées Absence de trésorerie d'exploitation Endettement bancaire à court terme. Dégradation des soldes intermédiaires de gestion Déficit régulier de la trésorerie			Mauvaise gestion de la trésorerie Manque de fonds de roulement Déficit de trésorerie							
Infos. Spécif.	Dettes	Renégoc. Abattement	Restant dues	Reégoc. Mode remb	Infos. Spécif.	Dettes	Renégoc. Abattement	Restant dues	Reégoc. Mode remb.	Infos. Spécif.	Dettes	Renégoc. Abattement	Restant dues	Reégoc. Mode remb.	
Fournisseurs (locaux/étrangers)	367	Aucun	367	Différé, Rééchelonnent		1 800	Aucun	1 800	Différé & Rééchelonnent		330,7	Aucun	330,7	Différé & Rééchelonnent	
Actionnaires/investisseurs															
Etat (impôts)	5	Aucun	5	Rééchelonnent		312	Aucun	312	Différé & Rééchelonnent	Redressement	123	(-) 40%	73,8	Différé & Rééchelonnent	
Organisme sociaux	0,7	Aucun	0,7	Rééchelonnent		37	Aucun	37	Différé & Rééchelonnent		42	Aucun	42	Rééchelonnement	
Banques	264	3% intérêts	256,08	Différé, Rééchelonnent	Garanties financière	1 453	Aucun	1 453	Différé & Rééchelonnent		167	(-) 6% intérêts	157	Différé & Rééchelonnent	
Autres créanciers (salaire)						920	(-) 10%	828	Différé & Rééchelonnent		231	Aucun	231	Différé & Rééchelonnent	
<b>Totaux</b>	<b>636,7</b>		<b>628,78</b>			<b>4 522</b>		<b>4 430</b>			<b>893, 7</b>		<b>834,5</b>		
Conditions de relance	Restructuration de l'entreprise Recapitaliser la société pour rétablir l'équilibre financier Assainissement urgente de la gestion Liquidation partiel du stock Recherche de nouveau marché				Négociation d'au moins 30% de dettes Prioriser les produits à fortes marges Rechercher de nouveaux marchés Compresser les charges d'exploitation					Restructuration organisationnelle Remplacer le gérant					

Source :L'auteur

Les entreprises en cessation de paiement n'obtiennent pas d'abattements significatifs auprès des créanciers. Même ceux qui lui accordent des réductions, surtout les banques et institutions de financement, le font sur une minime partie des intérêts. La stratégie d'accompagnement privilégiée par les créanciers consiste à accorder des différés de paiement et des étalements de dettes sur le temps de la procédure (3 ans). Pour approfondir l'analyse comparative des cas, nous avons déterminé les poids relatifs (en pourcentage) des dettes de chaque entreprise puis classé les dettes par ordre d'importance. La structure des dettes se présente somme suit :

Acteurs	Cas A			Cas B			Cas C		
	Dettes (million)	%	Ordre (importance)	Dettes (million)	%	Ordre (importance)	Dettes (million)	%	Ordre (importance)
Fournisseurs	367	58%	1 <sup>er</sup>	1 800	41%	1 <sup>er</sup>	330,7	40%	1 <sup>er</sup>
Etat (impôts)	5	1%	3 <sup>ème</sup>	312	7%	4 <sup>ème</sup>	73,8	9%	4 <sup>ème</sup>
Organisme sociaux	0,7	0%	4 <sup>ème</sup>	37	1%	5 <sup>ème</sup>	42	5%	5 <sup>ème</sup>
Banques	256,08	41%	2 <sup>ème</sup>	1 453	33%	2 <sup>ème</sup>	157	19%	3 <sup>ème</sup>
Actionnaires/investisseurs									
Autres créanciers				828	19%	3 <sup>ème</sup>	231	28%	2 <sup>ème</sup>
<b>Totaux</b>	<b>628,78</b>	<b>100</b>		<b>4 430</b>	<b>100</b>		<b>834,5</b>	<b>100</b>	

Source : l'auteur

Pour chaque cas étudié, les dettes sont relativement plus élevées envers les fournisseurs qui viennent tous en tête du classement. En second position viennent les banques cas (A, B) sauf le cas (C). Ces résultats illustrent le schéma fonctionnel des entreprises commerciales. En effet, en matière commerciale, l'opportunisme et la rationalité limitée caractérisent les agents selon Williamson (1979). Dans un cadre contractuel incomplet avec une renégociation imparfaite, la multiplicité des créanciers augmente la capacité d'endettement de l'entreprise tout en incitant davantage à faire défaut de manière stratégique (Beglof et al, 2000). Avant de se retrouver en situation de difficulté, créancier et débiteur entretiennent des liens assez étroits tels que chacun détient des informations sur l'autre. Au moment de la potence, selon le comportement passé du débiteur, le créancier peut décider de le raccompagner ou pas dans sa volonté de relance. Généralement les fournisseurs traditionnels se montrent réticents à l'idée d'accorder d'autres crédits au débiteur lorsqu'il devient défaillant. En pratique, si ce n'est avec un nouveau fournisseur, les anciens avec lesquels l'entreprise exerce son activité traditionnelle sont réticents à l'idée de la refinancer à crédit. Même lorsqu'ils acceptent de l'accompagner, la stratégie consiste plutôt à différer ou rééchelonner l'ancienne dette sans grand abattement. Les créances ordinaires n'étant pas assorties de garanties, les fournisseurs se montrent plutôt favorables à un étalement de la dette (Fisher et Martel, 1994). Les relations interpersonnelles fondées sur la confiance entretenue dans le cadre de contrats implicites de commerce sont ainsi remises en cause lorsque le débiteur fait défaut. Or, faute de ressources financières sous forme de prêt, il sera très difficile voir impossible à l'entreprise de se relancer.

## **Cas d'entreprise industrielle**

Egalement trois sociétés industrielles désignées ici par D, E et F ont été analysées. Créée en 2002, la société D est une SARL industrielle d'imprimerie qui s'est retrouvée en procédure de redressement depuis 2017. Quant à E, c'est une entreprise d'élevage et de production d'aliment de volaille créée en 2004 qui a été admise également en redressement en 2019. Enfin F est une société agro industrielle créée en 2007 procédure de règlement préventive depuis 2019. Le tableau suivant présente la synthèse des cas:



**Tableau 4** : Synthèse des cas d'entreprises industrielles

Infos spécifiques	Cas D					Cas E					Cas F				
	Forme juridique :		SARL			SARL		SA							
	Activité :		Imprimés (carnet de chèque , tickets , ...) Tirage d'ouvrage Imprimés de ramettes Divers produits d'impression			Production d'œufs à couvrir Production et vente d'aliment de volaille Elevage et vente de volaille			Création et gestion de plantation d'hévéa Encadrement technique de producteur Achat de production Usinage, transformation et commercialisation						
	Année début		2002			1999		2007							
	Effectif		53			47		112							
	Structure du capital		225 millions, 60% propriétaire gérant et 15% pour son fils, 25% autres.			93% actionnaire principal, 7% autres actionnaires.			3 milliards, 70% actionnaire principal, 30% autres actionnaires						
Difficultés		Niveau d'endettement important Difficulté d'approvisionnement Insuffisance de liquidité Domage sur outils pendant crise poste électorale Décès du propriétaire dirigeant Détournement de fond Système de contrôle défaillant Mauvaise gestion			Rupture de gros contrat avec les clients Forte concurrence Redressement fiscal Vétusté de l'outil de production Manque de liquidité Mauvaise maîtrise des charges Charges financières élevées Dégradation de la capacité d'auto financement Déficit régulier de la trésorerie			Rupture de confiance avec les bailleurs Insuffisance total de fonds de roulement Mauvaise maîtrise de la politique d'endettement Système de production en deçà inachevé Système de gestion comptable inapproprié Des dysfonctionnements dans le dispositif de contrôle interne Mauvaise gestion Faible rentabilité de système de production Mauvaise maîtrise des charges d'exploitation							
Résultats Analyse financière		Faiblesse des ressources stables Trésorerie dégradée Manque de fonds de roulement Dégradation de la capacité d'auto financement			Dégradation du fonds de roulement Baisse des ressources stables compte tenu des déficits d'exploitation Dettes fournisseurs et fiscales élevées Absence de trésorerie d'exploitation Recours aux financements bancaires à court terme. Baisse régulière du ratio de liquidité réduite			Mauvaise gestion de la trésorerie							
Infos. Spécif.	Dettes	Renégoc. Abattement	Restant dues	Reégoc. Mode remb	Infos. Spécif.	Dettes	Renégoc. Abattement	Restant dues	Renégoc. Mode remb.	Infos. Spécif.	Dettes	Renégoc. Abattement	Restant dues	Renégoc. Mode remb.	
Fournisseurs (locaux/étrangers)	1 047	(-) 17%	870	Différé, Rééchelonnent		383,8	Aucun	383,8	Différé & Rééchelonnent		910,7	(-) 16%	765	Différé & Rééchelonnent	
Actionnaires/investisseurs															
Etat (impôts)	Redressement 134	(-) 40%	80	Différé, Rééchelonnent	Redressement 247	247	Aucun	247	Différé & Rééchelonnent	Redressement 350	350	(-) 42%	203	Différé & Rééchelonnent	
Organisme sociaux	76	Aucun	76	Différé, Rééchelonnent	57,8	57,8	Aucun	57,8	Différé & Rééchelonnent	233	233	Aucun	233	Rééchelonnement	
Banques	Crédit bail 2 620	(-) 9% intérêt	2384,2	Rééchelonnement	Garantis 577,4	577,4	10% intérêts	520,02	Différé & Rééchelonnent	Gages divers 9 500	9 500	(-) 11,5% intérêts	8 407,5	Différé & Rééchelonnent	
Autres créanciers (salaire)	87	Aucun	87	Rééchelonnement	188	188	Aucun	188	Différé & Rééchelonnent	813	813	(-) 36%	601,62	Différé & Rééchelonnent	
<b>Totaux</b>	<b>3 963</b>		<b>3 497,2</b>		<b>1 454</b>			<b>1 396,62</b>		<b>11 807</b>			<b>10 210,12</b>		
Condition de relance	Recapitaliser la société pour rétablir l'équilibre financier Restructuration du système de contrôle interne Recherche de financement				Recapitaliser la société Assainir de la gestion Renforcement de la capacité de production Maîtrise des charges d'exploitation				Recapitalisation de la société et ouverture du capital Recherche de marché pour l'écoulement des produits Recherche de financement pour la finalisation des investissements Restructuration de la dette Restructuration organisationnelle Abandon des avances en compte courant						

Source :L'auteur

Lors des renégociations, les remises partielles de dettes sont accordées généralement au niveau des impôts. De même, au niveau des banques et institutions de financement, les remises de dettes se font sur une partie des intérêts. La stratégie d'accompagnement privilégiée par ces créanciers consiste à accorder des différés de paiement et des étalements de dettes sur le temps de la procédure (3 ans). Par rapport au volume global, la structure des dettes envers chaque créancier classés par ordre d'importance se présente comme suit :

Acteurs	Cas D			Cas E			Cas F		
	Dettes (million)	%	Ordre (importance)	Dettes (million)	%	Ordre (importance)	Dettes (million)	%	Ordre (importance)
Fournisseurs	870	25%	2 <sup>ème</sup>	383,8	9%	2 <sup>ème</sup>	765	7%	2 <sup>ème</sup>
Etat (impôts)	80	2%	4 <sup>ème</sup>	247	6%	3 <sup>ème</sup>	203	2%	5 <sup>ème</sup>
Organisme sociaux	76	2%	5 <sup>ème</sup>	57,8	1%	5 <sup>ème</sup>	233	2%	4 <sup>ème</sup>
Banques	2384,2	68%	1 <sup>er</sup>	520,02	12%	1 <sup>er</sup>	8407,5	82%	1 <sup>er</sup>
Actionnaires/investisseurs									
Autres créanciers	87	2%	3 <sup>ème</sup>	188	4%	4 <sup>ème</sup>	601,62	6%	3 <sup>ème</sup>
<b>Totaux</b>	<b>3497,2</b>			<b>1396,62</b>			<b>10 210,12</b>		

Source : l'auteur

Il ressort que pour chaque cas étudié (D, E, F), les dettes sont relativement significatives envers les banques/institution de financement qui viennent toutes en tête du classement. En second position viennent les fournisseurs cas (D, E, F). Ces résultats illustrent le schéma fonctionnel des entreprises industrielles tel qu'élaboré plus haut. Les fournisseurs et les institutions de financement sont généralement les principaux acteurs envers qui l'entreprise se retrouve endettée. Tout comme dans le cas des entreprises commerciales, les fournisseurs et financiers traditionnels se montrent réticents à l'idée de refinancer à crédit une entreprise qui s'est illustré de la « mauvaise manière » selon eux. Même lorsqu'elles acceptent de l'accompagner, la stratégie consiste plutôt à différer ou rééchelonner l'ancienne dette sans accorder un grand abattement. En contexte ivoirien, les banques et autres établissements financiers sont très réticentes pour refinancer des entreprises compte tenu des exigences en fonds propres imposées par la BCEAO<sup>8</sup>. La particularité ici c'est que les concurrents et autres investisseurs se mettent à l'affût pour racheter l'entreprise avant d'y injecter des capitaux. L'apparition de difficultés financières engage la survie de l'entreprise en même temps qu'elle place l'ensemble de ses créanciers dans une position délicate (Blanch et al, 1995). Ils ajoutent que la difficulté financière conduit à une remise en jeu de la relation de crédit largement antérieure au dépôt de bilan: la relation de confiance entre l'entreprise et ses banquiers se trouve altérée dès que celle-ci se trouve dans l'incapacité de respecter ses engagements financiers. Outre les informations

<sup>8</sup> Le dispositif prudentiel applicable dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA) de 2000 à 2017 était fondé sur les dispositifs de Bâle I et porte entre autres sur les normes de gestion (BCEAO, 2000) permettant de déterminer les ratios de couverture des risques. Cette règle de couverture des risques est définie par un rapport minimum à respecter, dit rapport fonds propres sur risques. Ce ratio équivalent du ratio Cooke, connu sous le nom du ratio de solvabilité ou de capitalisation, comporte au numérateur le montant des fonds propres effectifs de la banque et au dénominateur, les risques pondérés nets. Les pondérations des risques dépendent de la qualité de la contrepartie et des garanties éligibles détenues par la banque en couverture de ses expositions. Le seuil minimum à respecter par les banques était fixé à 8%. Les dernières réformes de ces normes de fonds propres focalisées sur les fonds propres effectifs (8% des risques pondérés), ont été corsées. Les nouvelles normes fondées sur les accords de Bâle II et III entrées en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 valorisent aussi les fonds propres durs (CET1) et les fonds propres de base (T1) qui représentent les fonds propres de meilleure qualité. Les seuils actuels sont de 5%, 6% et 9% des risques pondérés respectivement pour les fonds propres durs, les fonds propres de base et les fonds propres effectifs.

comptables, les données du dossier client collectées par la banque lui permettent de conjecturer sur les capacités de relance de l'entreprise. L'incomplétude des contrats bancaires résulte des contingences imprévues (Chaserant, 2007). Prompte à recueillir des garanties, les banques sont plus encline à financer des projets hautement spécifiques afin de minimiser leur risques et s'assurer qu'ils peuvent être revendus, d'où le problème de *hold up* (Klein et al., 1978 ; Chaserant, 2007).

## **Conclusion**

L'objectif fixé à l'entame de cette recherche est de déterminer à quoi est subordonnée l'issue de la renégociation privée des dettes envers les créanciers de l'entreprise en difficulté. Le cadre théorique de cette recherche est défini par la théorie contractuelle de la firme surtout les contrats incomplets vue que la renégociation des dettes est un problème post-contractuel. A cet effet, nous avons entrevu des distinctions liées à la nature réelle des activités exercées par les entreprises. Cela à consister à élaborer des schémas fonctionnels d'entreprises types exerçant dans le secteur commercial et le secteur industriel.

L'analyse des schémas fonctionnels nous à permit de percevoir clairement que la renégociation des dettes est fondamentalement liée à la nature de l'activité exercée par l'entreprise. Sachant le risque de faillite du débiteur, les principaux créanciers optent plutôt pour le rééchelonnement des dettes qu'à consentir des abattements ou remises significatifs pour la relance des activités. Conséquence de la perte de confiance entre parties favorisée surtout par les erreurs passées de gestion commises par le débiteur et qui l'ont entraîné dans la situation où elle se trouve. Ceux-ci constituent de véritables freins à la renégociation des dettes. En conséquence, envisager la relance d'entreprises en cessation de paiement, l'analyse approfondie de la situation d'endettement envers ses principaux créanciers devrait permettre de déterminer la possibilité ou non pour l'entreprise d'envisager la relance. Les résultats de cette recherche étant contextuels, des travaux plus poussées devraient être fait afin d'élucider nos intuitions.

## **Bibliographie**

Berglöf, Erik & Roland, Gérard & Von Thadden, Ernst-Ludwig. (2000). An Incomplete Contracts Approach to Corporate Bankruptcy. SSRN Electronic Journal.

Bertrand Chopard (2004). Enchère, redressement ou liquidation judiciaire, L'actualité économique, vol. 80, n°4, 2004, p. 655-669

Bloch L., Bourdieu J., Colin-sedillot B., Longueville G. (1995), « Du défaut de paiement au dépôt de bilan: les banquiers face aux PME en difficulté », *Document de travail G 9408 INSEE*, Département des études économiques d'ensemble, Divisions « marchés et stratégies d'entreprise », février 1994, p. 27.

Chaserant, C. (2007). Les fondements incomplets de l'incomplétude : Une revue critique de la théorie des contrats incomplets. *L'Actualité économique*, 83 (2), 227–253.

Chemmanur, T.J., Fulghieri, P., 1994. Reputation, renegotiation, and the choice between bank loans and publicly traded debt. *Rev. Financ. Stud.* 7 (3), 475–506.

Coase R. (1937), « The nature of the firm, *Economica*, novembre. Traduction française: la nature de la firme, *Revue française d'économie*, II, hiver 1987.

Davi, (2003) «Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion», *Revue sciences de gestion*, no 39, p. 139-166.

Donald M. DePamphilis, 2018, *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions Book • 9th Edition*, P. 623-651

Eric Séverin (2006), La renégociation financière des entreprises en difficulté, *Revue française de gestion*, 2006/7 n° 166, p. 33-49

Fama (1985) “What’s different about Banks?”, *Journal of Monetary Economics*, vol. 15, 1985, p. 29-39.

Grossman, S. et o. Hart (1986), « the Cost and Benefits of ownership: a theory of vertical and Lateral integration », *Journal of Political Economy*, 94(4) : 691-719.

KLLeIn, B., R. CRAWfoRd et a. aLchIAn (1978), « vertical integration, appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics*, 21(2) : 297-326.

Laurence Bloch, Jérôme Bourdieu, Béatrice Colin-Sedillot and Guy Longueville (1995), Du défaut de paiement au dépôt de bilan : les banquiers face aux PME en difficulté, *Revue d'économie financière*, No. 32, pp. 229-256

Marco Luc (1989). Faillites et crises économiques en France au XIXe siècle. In: *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 44e année, N. 2, 1989. pp. 355-378.

Naouré A. F.(2018), Les déterminant du risque de défaillance des entreprises : le cas des PME en Côte d'Ivoire, Thèse soutenue à l'Université Félix Houphouët Boigny,

Stake, R.e. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, Cal., Sage Publications.

Valeri V. Nikolaev (2017), Scope for renegotiation in private debt contracts, *Journal of Accounting and Economics*, <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.11.007>

WILLIAMSON O.-E. (1979), « Transaction cost economics: the governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.

Williamson(1985), *The Economic institutions of Capitalism*, the free Press, 1985.

Yin, R.K., (1990) *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, 5, Newbury Park, CA: Sage,