



HAL
open science

L'accompagnement par l'expert-comptable des très petites entreprises pour prévenir le risque de défaillance

Bruno Drouot

► **To cite this version:**

Bruno Drouot. L'accompagnement par l'expert-comptable des très petites entreprises pour prévenir le risque de défaillance. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2024, N° 328-329 (2), pp.77-86. <10.3917/rsg.328.0077>. <hal-05090981>

HAL Id: hal-05090981

<https://hal.science/hal-05090981v1>

Submitted on 20 Jun 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

L'accompagnement par l'expert-comptable des très petites entreprises pour prévenir le risque de défaillance

par Bruno Drouot

Bruno DROUOT

Maître de conférences en Sciences de Gestion

Université Caen Normandie

Centre de Recherche en Économie et Management, CNRS, CREM, UMR 6211

F-14000 Caen, France



Résumé

L'accompagnement par l'expert-comptable des très petites entreprises pour prévenir le risque de défaillance

par Bruno Drouot

La recherche en sciences de gestion s'est peu intéressée à l'accompagnement des Très Petites Entreprises (TPE) par les experts-comptables, particulièrement dans le cadre du risque de défaillance. La plupart des travaux de recherche se sont aussi surtout focalisés sur une approche plutôt prédictive que préventive du risque de défaillance. C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent article, ayant pour objectif d'étudier comment les experts-comptables accompagnent les TPE dans leur démarche de prévention du risque de faillite.

Notre méthodologie de recherche s'appuie sur douze entretiens réalisés auprès d'experts-comptables et de TPE accompagnées par des experts-comptables. Cela nous permet de proposer une méthodologie d'accompagnement s'appuyant sur l'utilisation d'un outil de gestion : le tableau de bord. L'expert-comptable s'appuiera sur cet outil de gestion pour faire prendre conscience à la TPE de ses difficultés et lui permettre de se mettre en mouvement pour éviter la défaillance.

Mots-clés : défaillances d'entreprises, TPE, accompagnement, expert-comptable, tableau de bord.

Abstract

The support provided by the chartered accountant for small businesses to prevent them from business failure

by Bruno Drouot

Research in management science has shown little interest in the support provided by chartered accountants to Very Small Enterprises (VSEs), particularly in the context of the risk of failure. Most research has also focused on a predictive rather than preventive approach to the risk of failure. The aim of this article is to study how chartered accountants support very small businesses in their efforts to prevent the risk of bankruptcy.

Our research methodology is based on twelve interviews with chartered accountants and VSEs supported by chartered accountants. This enabled us to propose a support methodology based on the use of a management tool: the dashboard. The chartered accountant will use this management tool to make the VSE aware of its difficulties and enable it to take steps to avoid bankruptcy.

Keywords: small business failure, VSE, coaching, chartered accountant, dashboard.

Resumen

El apoyo proporcionado por el contador para las pequeñas empresas con el fin de prevenir el fracaso empresarial

por Bruno Drouot

La investigación en ciencias de la gestión ha mostrado poco interés por el apoyo prestado por los censores jurados de cuentas a las Muy Pequeñas Empresas (MPE), especialmente en el contexto del riesgo de fracaso. Además, la mayoría de las investigaciones se han centrado en un enfoque predictivo y no preventivo del riesgo de fracaso. El objetivo de este artículo es estudiar cómo los censores jurados de cuentas apoyan a las empresas muy pequeñas en sus esfuerzos por prevenir el riesgo de quiebra.

Nuestra metodología de investigación se basa en doce entrevistas a censores jurados de cuentas y a microempresas apoyadas por censores jurados de cuentas. Esto nos ha permitido proponer una metodología de apoyo basada en la utilización de una herramienta de gestión : el cuadro de mandos. El censor jurado de cuentas utilizará esta herramienta de gestión para que la VSE sea consciente de sus dificultades y pueda tomar medidas para evitar la quiebra.

Palabras claves : fracasos empresariales, MPE, apoyo, censores jurados de cuentas, cuadros de mando.

L'accompagnement par l'expert-comptable des très petites entreprises pour prévenir le risque de défaillance

Les dispositifs d'aides publiques déployés pour faire face aux effets de la pandémie de Covid-19 ont permis d'éviter une explosion du nombre de défaillances d'entreprises en France de 2020 à 2022. L'État et les régions, pour aider les Très Petites Entreprises¹ (TPE) les plus touchées par la crise, avaient mis en place un fonds de solidarité et instauré une loi d'urgence pour qu'elles bénéficient du chômage partiel (Coface, 2020). Depuis, nous assistons à une remontée progressive du nombre de défaillances ; leur nombre ayant augmenté de 35% entre l'année 2022 et 2023 (rapport Altarès, 2024). Cette dynamique concerne avant tout les TPE, particulièrement vulnérables, et touche tous les secteurs d'activité (Banque de France, 2024). Cela devrait se poursuivre, voire s'accélérer dans les mois à venir en raison des conditions de financement restrictives, d'une demande plus limitée et d'une augmentation des coûts de production (rapport Altarès, 2024). Le nombre de défaillances d'entreprises pourrait ainsi dépasser le niveau d'avant crise sanitaire.

Les chiffres sur la défaillance des entreprises sont disponibles chaque trimestre (rapport Altarès, 2024) et sont analysés par le recours aux procédures collectives en France. Toutefois, le concept de défaillance ne fait pas l'objet d'un consensus dans la littérature académique car son approche peut être économique, financière ou juridique (C. Gresse, 2003), voire stratégique, organisationnelle et managériale (B. Guilhot, 2000). De manière très générale, G. Charreaux (1996) définit la défaillance comme l'état d'une entreprise qui n'est pas en mesure de faire face à ses obligations vis-à-vis de ses débiteurs. Les travaux de recherche sont nombreux sur le sujet aussi bien pour comprendre les causes des défaillances (E.-I. Altman, 1968 ; J.-F. Malécot, 1991 ; R. Blazy et J. Combier, 1997 ; M. Saboly, 2001 ; B. Xiao et L. Mériade, 2021), que pour aider à l'anticipation des défaillances des TPE (N. Crutzen et D. Van Caillie, 2009 ; S. Mira-Bonnardel et *al.*, 2018 ; N. Algmi, 2023). Ces derniers concentrent leurs travaux sur les facteurs explicatifs de la défaillance ou mettent l'accent sur la dégradation financière de l'entreprise.

Les TPE peuvent faire l'objet d'un accompagnement dès leur création jusqu'à leur disparition par différents conseils, notamment les Experts-Comptables (EC), les avocats, les consultants d'entreprise, les conseillers CCI, etc. Cet accompagnement fait l'objet d'une littérature abondante lorsqu'elle

¹ En France, les petites entreprises désignent des entreprises qui emploient moins de dix salariés, et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à deux millions d'euros (décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008).

concerne les jeunes et nouvelles entreprises innovantes (N. Khelil et S. Khiari, 2013 ; J.-J. Pluchart, 2019 ; N. Khelil et A. Jemaa, 2021) mais elle est relativement pauvre sur le sujet de la prévention des difficultés ou de l'anticipation du risque de défaillance des TPE (P. Philippart, 2017). Ceci s'explique certainement par le fait que le processus de création d'entreprise est souvent étudié par des chercheurs en entrepreneuriat tandis que la disparation d'entreprises est davantage l'apanage des chercheurs en finance (P. du Jardin et *al.*, 2015 ; Y. Carin et M. Terrien, 2021). La littérature académique est ainsi inexistante sur les problématiques touchant au rôle de l'expert-comptable, ses missions et son accompagnement dans les TPE. Une littérature existe mais uniquement sous un angle professionnel (H. Martin, 2014 ; OEC, 2021 ; E. Quezel et E. Lemaux, 2021).

Dans le contexte économique actuel, il est pourtant essentiel de comprendre comment l'expert-comptable peut accompagner des TPE avec des caractéristiques spécifiques (forme juridique, structure du capital, management, etc.), au cours de leur vie. Cet article de recherche s'attache donc à répondre la question suivante : **Quel accompagnement peut proposer l'expert-comptable pour prévenir le risque de défaillance des TPE ?** L'objectif de cet article est d'apporter des éclairages théoriques et empiriques à la problématique de recherche. La première partie sera consacrée à une revue de littérature sur le processus de défaillance d'une entreprise et sur les outils de gestion à disposition de l'expert-comptable pour accompagner l'entreprise. La seconde partie présentera le cadre méthodologique retenu dans ce travail avant de proposer une démarche d'accompagnement adaptée aux TPE. L'étude empirique s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'experts-comptables et de TPE pour aboutir à une proposition d'accompagnement couplant la mise en place d'un outil de gestion et une approche en conseil proactive. Enfin, la conclusion sur les contributions théoriques et managériales ; les limites et les perspectives futures seront également discutées.

1. Cadre conceptuel de la recherche

Cette première partie est consacrée à une revue de la littérature sur plusieurs aspects de la défaillance des TPE. Ainsi, après avoir rappelé que chaque défaillance d'entreprise s'inscrit dans un processus individuel (1.1.), il sera souligné le rôle de l'expert-comptable et sa mission d'accompagnement des entreprises (1.2.).

1.1. La défaillance : une réalité économique s'inscrivant dans un processus individuel

Il est nécessaire de bien distinguer le concept de « difficulté » du concept de « défaillance » d'une entreprise, même s'il n'existe toujours pas de consensus sur ce dernier (B. Guilhot, 2000). « D'une manière très simplifiée, on peut affirmer qu'une entreprise est en difficulté financière lorsqu'elle ne

dispose plus à échéance très courte, de la trésorerie nécessaire à la continuité de son exploitation » (OEC, 2021). La défaillance est le moment où l'entreprise ouvre une procédure collective. Elle est souvent rapprochée de la notion de cessation des paiements défini par l'article L 631-1 du Code de commerce : « Tout débiteur [...] dans l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible est en cessation des paiements ». La défaillance s'inscrit donc dans une définition juridique et elle donne lieu à une entrée dans les statistiques de l'INSEE, de la Banque de France ou d'Altarès, contrairement au concept de difficulté d'entreprise. Par exemple, nous savons que sur les 57 729 défaillances d'entreprises en 2023, toutes procédures confondues, 92 % concernent des entreprises de moins de dix salariés (rapport Altarès, 2024).

Y. Dupuy (1999) souligne que « les histoires d'organisation commencent et finissent toutes par de la trésorerie et du résultat. L'essence économique-financière des représentations comptables constitue dès lors un point d'ancrage obligé pour toutes les organisations ». Une entreprise qui n'arrive pas à anticiper, éviter, prévenir, reconnaître et s'adapter aux pressions internes et externes de son environnement (W. Weitzel et E. Jonsson, 1989) qui peuvent menacer sa situation financière se définit comme une entreprise en difficulté. Selon H. Martin (2014), « les problèmes de trésorerie sont les premières difficultés faciles à remarquer. Lorsque les clients demandent des échéanciers de paiement à plusieurs reprises pour les organismes sociaux ou la TVA ». Cette entreprise sera ensuite considérée comme défaillante si une procédure collective est ouverte. La défaillance s'inscrit donc dans un processus progressif qui s'étale dans le temps (N. Crutzen, 2006) et diffère selon les entreprises. Durant ce processus, l'entreprise est dite « en voie de défaillance » et se trouve dans une situation où elle est incapable de répondre régulièrement aux exigences de l'environnement.

De même, un certain nombre d'indicateurs doivent permettre d'identifier cette situation et d'anticiper la prise de décision afin d'éviter des situations de faillite. W.-H. Beaver (1996) prend en compte principalement les flux financiers afin de valider leur cohérence avec les besoins générés par l'activité. J.-F. Malécot (1981) met en avant les difficultés de l'entreprise en matière de trésorerie qui la contraignent à ne pas respecter ses engagements. Les ratios de liquidité, de solvabilité, de profitabilité et d'efficience servent généralement à analyser des symptômes à court et moyen termes. Ces informations financières doivent être mises en perspective avec des entreprises comparables, les réalisations antérieures et futures. B. Guilhot (2000) puis D. Van Caillie et A. Dighaye (2002) ajoutent à l'analyse de la trajectoire de faillite un certain nombre d'indicateurs non financiers, internes et externes comme les éléments organisationnels. Ils s'inscrivent alors dans une vision entrepreneuriale de l'entreprise qui se focalise aussi sur le rôle central du dirigeant, notamment sa personnalité, ses compétences et son expérience.

Une TPE s'inscrit dans un processus individuel de défaillance et remet en cause sa pérennité organisationnelle si elle n'a pas la capacité à s'adapter à son environnement et à résister à l'épreuve

des bouleversements profonds en préservant l'essentiel de son identité (S. Mignon, 2013). La mise en place d'une démarche prospective et la détermination d'une vision stratégique semblent incontournables dans un environnement devenu complexe et incertain (M. Godet et F. Roubelat, 1994). L'entreprise doit donc être en mesure de prendre rapidement connaissance des changements importants (internes et externes) pour lui permettre d'adapter sa stratégie. Cela passe aussi par la mise en place d'outils de gestion pertinents qui servent d'alerte (A. Bricard et al., 2007) pour interpeller la TPE et la prévenir de tout risque de défaillance. Au plus tard lors de l'apparition des premiers signaux, les outils de gestion trouvent leur utilité pour mettre en place des actions correctives, voire développer une vision afin de s'adapter aux mutations de l'environnement. Plusieurs études s'accordent sur le fait que le manque de gestion financière efficace (N. El Manzani et al., 2018) de la part des TPE est à l'origine de la défaillance de ces dernières (A. Rivet et al., 2020). Il est donc primordial de disposer de la motivation et des compétences pour réussir à intégrer et à exploiter ces outils de gestion dans son organisation, ou bien de confier cette mission à un expert-comptable.

1.2. La TPE : une entité économique accompagnée pour lui permettre d'anticiper le risque de défaillance

Dans la majorité des cas, l'expert-comptable est le premier à accompagner les TPE. Ces dernières sont en attente d'un dialogue et de conseils de la part de leur expert-comptable (P. Chapellier, 2003 ; N. de la Pallière et al., 2023), tandis qu'elles jugent les prestataires de conseil en management peu légitimes (O. Cuillère, 2003) ou incompatibles avec leurs attentes (S. Sammut, 2000) pour les accompagner. Les experts-comptables appartiennent au réseau à points forts de la PE (C. Marti, 2006) comme peut l'être le banquier, les fournisseurs ou les clients. D'après l'ordonnance 45-2138 du 19 septembre 1945, art. 2, l'expert-comptable est « celui qui fait profession habituelle de réviser et d'apprécier les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail. Il est également habilité à attester la régularité et la sincérité des bilans et des comptes de résultats ». Il doit, dans le cadre de son devoir de conseil, être en mesure de détecter, diagnostiquer et traiter les problématiques économiques et financières que peuvent rencontrer ses clients. Il peut également permettre à l'entreprise de maintenir ses activités opérationnelles essentielles lors de la survenance d'une crise dégradant ses modalités de fonctionnement. Les plans préalables consistent à anticiper les impacts possibles et à préparer l'entreprise aux types de réponse à y apporter, tout en fournissant les garanties sécuritaires et sanitaires appropriées aux salariés mobilisés (M. Ghalimi, 2018).

Les causes de défaillance sont multiples et s'expliquent par des mutations de l'environnement ou des facteurs internes à l'entreprise. Toutefois, en tenant compte de la nature des causes, il apparaît que

l'expert-comptable peut appréhender le risque de défaillance des TPE (J.-L. Murat, 1995). Au niveau d'une entreprise, les outils de gestion fondamentaux sont les comptes annuels, les prévisionnels d'exploitation et les tableaux de bord économiques et financiers. Les premiers traduisent les performances passées de l'entreprise, les deuxièmes permettent d'anticiper l'avenir pour servir l'action et les derniers assurent un suivi régulier des réalisations antérieures et une projection à court ou moyen terme, tout en permettant la mise en œuvre d'actions correctives. Les outils de gestion sont souvent poussés par l'extérieur, parties prenantes externes à l'organisation, et se posent ensuite leur appropriation et leur apprentissage par les TPE.

Il est constaté une démocratisation dans la diffusion d'outils de gestion auprès des TPE alors que le nombre de défaillances est constant depuis une décennie. Les deux éléments ne semblent pas être corrélés. P. Chapellier (2003) souligne que « la majorité des dirigeants de PE utilisent les données comptables à des fins de gestion ». P. Chapellier et Y. Dupuy (2013) ont constaté que les PME pérennes disposent d'une base de données d'informations comptables fiables et qu'ils s'appuient sur elle pour *manager*. Toutefois, S. Mira-Bonnardel et *al.* (2018) notent que « seulement neuf dirigeants sur les seize utilisent des documents financiers et budgétaires qui leur permettent de connaître leur marge sur les produits et services vendus. Les sept autres dirigeants n'ont aucune idée des marges générées et font confiance à leur expert-comptable pour les alerter en cas de difficulté ». Cela conforte l'idée que les informations comptables et financières sont en réalité généralement reléguées au second plan (P.-A. Julien et M. Marchesnay, 1997). Ainsi, il convient de s'interroger sur l'appropriation effective des outils de gestion par les TPE et leur capacité à interpréter les informations comptables et financières restituées dans les documents à leur disposition. L'appropriation et l'apprentissage de ces outils de gestion est parfois délicate pour les dirigeants de TPE et les raisons sont multiples, mais principalement liées au manque de compétences et de motivation.

N. Crutzen et D. Van Caillie (2009) ont souligné que les compétences en gestion et les capacités de contrôle constituent aussi des éléments discriminants des potentialités de survie des entreprises. M. Bayard et *al.* (2010) précisent que la compétence est la capacité des acteurs à apprendre à réaliser des tâches, qu'elles soient techniques ou intellectuelles. Dans la mesure où les dirigeants présentent une certaine aversion pour la formation, le questionnement se pose davantage sur la fabrique de la connaissance comptable entre l'expert-comptable et son client. Une étude de S. Mignon et *al.* (2018) montre le rôle prépondérant de la confiance et de la proximité ainsi que la forte motivation du dirigeant à acquérir des conseils, et de l'expert-comptable à transmettre de la connaissance. Le rôle du conseil doit être celui de catalyseur et de guide dans les processus d'apprentissage (M. Bayard et *al.*, 2010), afin d'aider le dirigeant dans sa réflexion en jouant le rôle de miroir. Par la transmission d'outils et de méthodes, il doit permettre au dirigeant de prendre ses propres décisions.

Les outils de gestion sont utiles pour analyser la situation de l'entreprise et prévenir le risque de défaillance. Toutefois, la question de la fiabilité de ces outils reste centrale car il existe une asymétrie d'informations dans la mesure où l'expert-comptable ne dispose que des informations économiques et financières fournies par son client (M. Sicard, 2014). L'accompagnement de la TPE peut s'avérer délicat pour l'expert-comptable quand son dirigeant omet volontairement de communiquer des informations (minimisation des charges mensuelles supportées) ou réalise des opérations particulièrement risquées sans l'en avertir. L'expert-comptable ne peut analyser les performances d'une entreprise qu'au regard d'informations objectives et officielles. La prévention passe aussi par la fiabilité et la transparence des informations envoyées à l'expert-comptable pour lui permettre d'alerter la TPE sur sa situation.

2. Étude empirique

Nous détaillerons tout d'abord la méthodologie de notre recherche (2.1.) puis nous présenterons nos résultats. Il sera mentionné que l'accompagnement peut être effectif à travers la mise à disposition auprès du dirigeant de TPE d'un outil de pilotage (2.2.).

2.1. Méthodologie de recherche : une démarche qualitative

Ce travail de recherche a été initié après une conférence consacrée à la prévention des difficultés des entreprises auprès des membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes (CRCC) de Caen. Nous avons conduit des entretiens exploratoires de manière non directive auprès de plusieurs experts-comptables. Ces entretiens se sont déroulés au cours de journées de formation ou de journées consacrées à la présentation des métiers du chiffre auprès des étudiants de notre Université. À ce stade, il ne s'agissait pas de recueillir des informations ou des données, mais plutôt d'explorer les pistes existantes par rapport à notre objet de recherche. L'enseignant-chercheur en comptabilité, contrôle et audit, assez naturellement enclin à adopter une posture fonctionnaliste (Y. Dupuy et *al.*, 2006) et à répondre à une demande sociale, a persévéré dans ce travail pour proposer des éléments de réponse aux professionnels de l'expertise comptable.

Le paradigme épistémologique retenu dans le cadre de cette recherche est le paradigme interprétativiste. Ce paradigme est assimilé sur le plan méthodologique au raisonnement abductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée. Il confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle (H. Savall et V. Zardet, 2004). La méthode de recherche repose principalement sur des données primaires et des données secondaires récapitulées dans le tableau 1. Les données primaires se matérialisent par des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'experts-comptables et de TPE, des courriers des acteurs interviewés et des notes de terrain issues de visites de cabinets d'expertise

comptable. Les données secondaires sont constituées uniquement de documents comptables de synthèse. Les documents fournis par les experts-comptables sont anonymes car strictement confidentiels. Les documents fournis par les TPE sont nominatifs et ils concernent ces entreprises (comptes annuels, prévisionnels de trésorerie trimestriels et tableaux de bord mensuels). Nous avons cherché à diversifier le recueil et l'analyse de nos sources jusqu'à atteindre la saturation des données (M.-B. Miles et A.-M. Huberman, 2003).

Tableau 1. Les données empiriques de l'étude

Modes de recueil des données	Données primaires (établies par le chercheur ou par l'entreprise mais non publiées)	Données secondaires (publiées par l'entreprise ou par des tiers)
Entretiens semi-directifs	12 entretiens réalisés : <ul style="list-style-type: none">• 6 experts-comptables• 6 très petites entreprises	Documents comptables de synthèse : <ul style="list-style-type: none">• Comptes annuels• Tableaux de bord• Prévisionnels de trésorerie
Échanges par e-mail	Courriels des acteurs interviewés	
Observation passive (non participante)	Notes de terrain issues de visites de cabinets d'expertise-comptable.	

La sélection de notre échantillon d'experts-comptables s'est appuyée sur l'annuaire des professionnels inscrits au tableau de l'ordre des experts-comptables de Normandie². Nous avons retenu des experts-comptables diplômés depuis au moins cinq ans avec un portefeuille de clients majoritairement composé de TPE. Les experts-comptables de notre échantillon sont âgés de 32 ans à 57 ans avec autant d'hommes que de femmes, et installés en Normandie. Nous avons privilégié des experts-comptables déjà rencontrés, notamment lors de visites d'étudiants préparant le DSCG en apprentissage. Les entretiens semi-directifs se sont déroulés en face-à-face à l'aide d'un guide d'entretien, ce qui a permis d'approfondir certaines connaissances (notamment sur des aspects pointus en droit et gestion) sans une stricte structuration du discours. Le guide d'entretien comportait les thèmes suivants : les caractéristiques du cabinet d'EC / outils de gestion proposés / détection des difficultés / accompagnement de la TPE en difficulté. La durée moyenne d'un entretien est de 1h10 et ils ont tous eu lieu dans le bureau de l'expert-comptable au sein de son cabinet.

La sélection de notre échantillon des TPE s'est avérée plus délicate et elle n'a pu se faire qu'avec l'aide d'experts-comptables. Ces derniers ont accepté de nous fournir les coordonnées personnelles de plusieurs TPE en difficulté ou ayant rencontré des difficultés. Nous soulignons que toutes les TPE retenues n'ont jamais été clientes des six experts-comptables interrogées préalablement. Ce choix

² <https://annuaire.experts-comptables.org/> (date de dernière consultation : le lundi 22 janvier 2024).

s'explique par notre objectif de bâtir une relation de confiance avec nos interlocuteurs (M. Hlady Rispal, 2002, p. 114). Nous avons donc décidé de ne pas retenir de TPE clientes d'un ou plusieurs experts-comptables interrogés préalablement. Nous avons conscience que cela nous empêcherait de croiser le discours des TPE avec celui de l'expert-comptable mais cela nous permettait aussi de conserver notre neutralité par rapport à notre objet d'étude.

Nous avons retenu six dirigeants d'entreprises travaillant dans le secteur de l'auto-école, de la coiffure, de l'immobilier, de la boulangerie-pâtisserie, de la restauration rapide et du bâtiment. Nous avons décidé de retenir la diversité sectorielle comme critère d'échantillonnage qualitatif (H. Neergaard et J.-P. Ulhøi, 2007, p. 230). Ces entreprises comptent toutes au moins un salarié et sont actives depuis plus de cinq ans. Nous avons utilisé la technique des récits de vie qui consiste à mener des entretiens biographiques au cours desquels les interviewés sont invités à livrer tout ou partie de leur expérience vécue (D. Bertaux, 2005). Cela permet de comprendre et d'approfondir le déroulement des différentes étapes de la vie d'une entreprise, de sa création à ses premières difficultés financières. Les points particulièrement développés traitent des perspectives de l'entreprise, du risque de défaillance, des outils de gestion disponibles, de leurs relations avec l'expert-comptable et de la prise de décision.

Tableau 2. Récapitulatif des données collectées auprès des experts-comptables et des TPE

	Entretiens		Analyse documentaire			Observations
	Expert-comptable	TPE	Comptes annuels	Tableaux de bord	Prévisionnels de trésorerie	Non participante
1	×					×
2	×					×
3	×					×
4	×					×
5	×					×
6	×					×
7		×	×	×		×
8		×	×	×	×	×
9		×	×			×
10		×	×	×		×
11		×	×	×	×	×
12		×	×			×

De ces entretiens, il a été réalisé une analyse thématique de contenu. Les dimensions verticale et horizontale du discours ont été étudiées pour prendre en compte à la fois les thèmes saillants et la cohérence de chaque interview. Ce mode de collecte de données qualitative, qui s'appuie sur une triangulation des sources (R.-K. Yin, 2017), nous a permis de limiter les biais d'interprétation. Pour

terminer, nous avons donc choisi d'illustrer nos analyses et nos conclusions avec des verbatims afin que le lecteur puisse être juge du travail entrepris (R.-A. Thiéart et *al.*, 2014).

Les experts recommandent le croisement des données retraitées avec d'autres données, primaires ou secondaires, et dans la mesure du possible un échange serré avec la personne concernée afin de limiter le risque d'interprétation (D. Chabaud et O. Germain, 2006). Nous avons donc demandé aux TPE de nous fournir, préalablement aux entretiens, tous les documents à leur disposition : comptes annuels, tableaux de bord et prévisionnels de trésorerie. Certaines TPE ne disposaient pas de tableaux de bord ou de prévisionnels de trésorerie, facultatifs dans les TPE contrairement aux comptes annuels. Nous nous sommes appuyés sur ces documents pour préparer nos entretiens et échanger avec la TPE, notamment sur les apports des outils de gestion dans le pilotage de l'activité de l'entreprise.

2.2. Un accompagnement à travers des outils de gestion mis à disposition de la TPE pour assurer sa pérennité

La nature des informations à recueillir et à communiquer sera variable selon la cible de la clientèle et la stratégie préalablement définie par la TPE, parfois fort divergente d'une TPE à une autre (A. Jaouen, 2010), comme cela est mentionnée dans le tableau 2. L'accompagnement 1 concerne une TPE ne comportant aucun salarié alors que l'accompagnement 2 concerne une PE comptabilisant moins de dix salariés. Cet accompagnement, à travers des outils de gestion, permet de répondre à la demande d'une des TPE interrogées : « Les risques environnementaux sont présents mais je ne dispose pas des outils permettant d'entendre les signaux d'alerte. Par ailleurs, si j'entends ces signaux, la mise en œuvre d'actions correctives ne paraît pas aisée », et il semble cohérent pour les experts-comptables : « les outils cités plus haut (tableaux de bord, ratios, trésorerie) sont ceux que nous adaptons normalement à chaque entreprise en fonction du besoin ou de la difficulté ».

Tableau 3. Accompagnements adaptés à la clientèle cible de TPE à travers des outils de gestion définis par l'expert-comptable

	Accompagnement 1 (maintien de l'activité)	Accompagnement 2 (stratégie de développement faible)
Cible de clientèle	TPE – 0 salarié	TPE 1 – 9 salariés max
Type de stratégie de la TPE	Maintien de l'activité	Environnement instable Stratégie de développement faible
Base d'établissement du budget de début d'exercice	Bilan N-1	Bilan N-1 retraité des stratégies définies

	Accompagnement 1 (maintien de l'activité)	Accompagnement 2 (stratégie de développement faible)
Information comptable	Chiffre d'affaires Achats consommés 3 charges variables	Stock réel ou théorique Produits et charges réels et/ou abonnés
Fiabilité du résultat de fin d'exercice	Faible	+/- 10 % d'erreur
Nombre d'indicateurs spécifiques	3	3 à 5
Fréquence de revue de plan de trésorerie	NC	Chaque semestre sauf évolution spécifique
Budget temps à prévoir pour l'établissement du budget³	1,5 heure	3 heures
Budget temps nécessaires à la mise à jour des informations périodiques⁴	0,5 heure	1 heure

Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement d'une TPE, il ne pourra être fait abstraction d'une analyse préalable du profil du dirigeant afin de s'assurer de la cohérence entre le type de stratégie qu'il souhaite mettre en œuvre et la réalité de l'environnement économique (M. Marchesnay, 2003). Cette connaissance permettra de surcroît d'identifier avec le dirigeant les pistes de développement les plus conformes à sa personnalité (M. Marchesnay, 2003). La mise en œuvre d'une vision se traduit par la mise en place d'objectifs réalistes et atteignables à court et moyen termes, préalablement discutés avec l'expert-comptable. Dans les faits, le système de gestion du dirigeant s'appuierait plutôt sur des informations externes et informelles (P.-A. Julien et M. Marchesnay, 1997 ; A. Rivet, 2021) et cela permettra à l'expert-comptable de sensibiliser la TPE sur l'importance de la déclinaison de la stratégie préalablement définie à travers le suivi de plusieurs indicateurs comptables et financiers, internes et externes, formelles et informelles : « Les dirigeants de TPE ont tendance à minimiser la situation à cause de leur inexpérience ou de leur manque d'objectivité car ils n'ont pas de connaissance sur les aspects financiers mais sont focalisés sur leur cœur de métier ».

³ Hors-temps nécessaire à la formalisation des hypothèses.

⁴ Sous réserve d'une comptabilité à jour.

L'ensemble des informations proposées pour l'accompagnement 1 et pour l'accompagnement 2 résulte de la synthèse du travail de terrain réalisé auprès des experts-comptables. Le tableau 2 ne se contente pas de proposer un outil de gestion adapté à une entreprise de la restauration (M. Sicard, 2014), ou de différents outils de gestion adaptés à des entreprises de secteurs diversifiés (restaurant, négoce agro-alimentaire et prestataire industriel) (J.-L. Murat, 1995) pour prévenir le risque de défaillance, il intègre la traduction chiffrée de la vision à court et moyen termes de la TPE, de manière générique. Il s'appuie sur des données passées de l'exercice comptable précédent et il permet d'analyser les conséquences des décisions prises par le dirigeant sur les éléments financiers. Les informations doivent permettre d'alerter rapidement le dirigeant sans avoir à entrer dans un niveau de détails trop important, ceci afin de tenir compte des spécificités des compétences des TPE.

L'ensemble des informations pourra être regroupé dans un tableau de bord de gestion. C'est un outil d'aide à la décision et à la prévision (H. Bouquin et C. Kuszla, 2014). Cela permet à la TPE de disposer d'un outil, précis et pédagogique, autorisant une mise à jour régulière selon une périodicité préalablement définie par l'expert-comptable. Celle-ci est généralement mensuelle et l'expert-comptable est le garant de la fiabilité de l'information communiquée par voie dématérialisée à la TPE. Les experts-comptables mentionnent que quelques indicateurs doivent être particulièrement surveillés : « Les difficultés sont toujours précédents d'incidents divers comme le non-paiement des salaires, le retard dans le règlement des fournisseurs ou l'absence de règlements des charges sociales et de la TVA aux échéances ». Ils ajoutent que « grâce aux prévisionnels de trésorerie à trois mois, on peut déjà avoir une idée de la situation. De même, la plupart des charges sociales sont trimestrielles, un autre signal d'alerte peut se révéler si l'entreprise n'est plus en mesure de les régler ». L. Gordon et D. Miller (1976) permettent d'avancer que dans un environnement incertain, la fréquence de parution des rapports de gestion intermédiaires et des données non financières doit être augmentée. En présence d'un environnement économique ou sectoriel difficile, les TPE ne peuvent se satisfaire d'un suivi *a posteriori* de leurs performances, c'est-à-dire des résultats financiers.

Dans le cas précis de la prévention de la défaillance, le suivi de la trésorerie est fondamental. En effet, l'un des risques principaux porte sur une rupture des concours bancaires et l'anticipation des besoins de financement. Mieux vaut solliciter des lignes de découvert avant que les tensions commencent à être ressenties. Les délais d'intervention risqueraient d'être trop longs au regard des besoins imminents. Par ailleurs, les probabilités d'obtention des financements pourraient être réduites. Les prévisions de trésorerie doivent impérativement être revues en cours d'exercice si le tableau de bord de gestion et les indicateurs spécifiques font état d'alerte. L'information existe et un certain nombre d'outils de gestion peuvent être mis en place dans le cadre d'un contrôle de gestion adapté et simplifié. Toutefois, cela nécessite que le dirigeant soit en capacité de s'appropriier les informations financières

et non financières, ce qui est rarement démontré par les recherches (S. Mignon et *al.*, 2018). Si la TPE ne veut pas assurer un suivi régulier de ses indicateurs de trésorerie, il doit maintenir un lien fort avec son banquier, un autre partenaire indispensable dans le cadre de la prévention d'éventuelles difficultés financières.

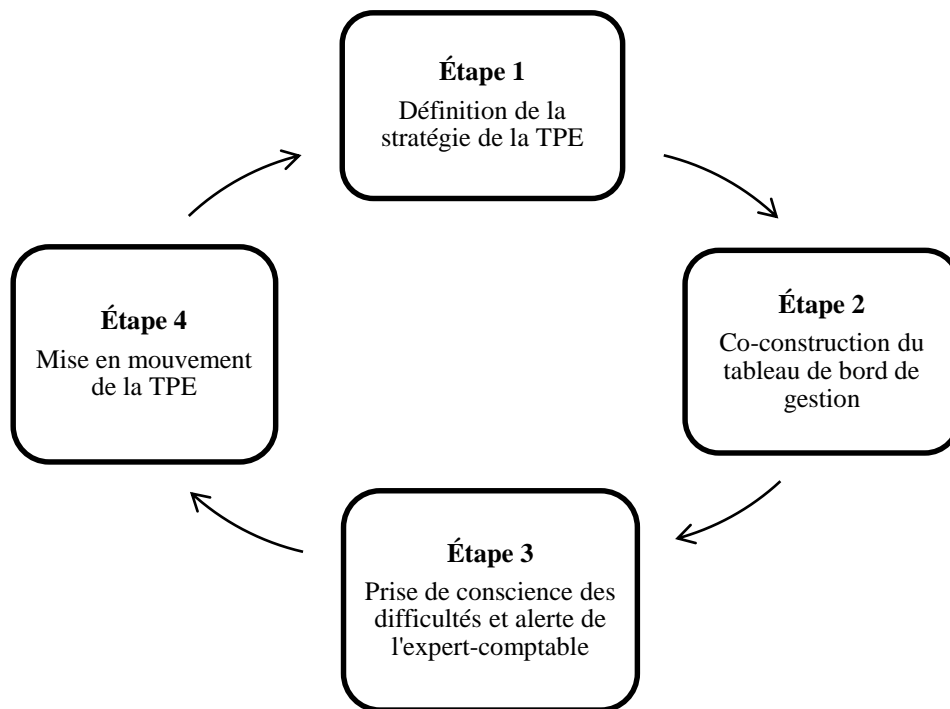
3. Discussion

Nous proposerons, tout d'abord, un accompagnement à travers une prise de conscience et une mise en mouvement de la TPE (3.1.), puis nous discuterons de l'accompagnement à l'aide d'un outil de gestion digitalisé (3.2.).

3.1. Un accompagnement à travers une prise de conscience et une mise en mouvement de la TPE

L'expert-comptable doit accompagner et conseiller la TPE, notamment dans « des obligations comptables, fiscales et sociales qu'il doit remplir vis-à-vis de son client », mais sa mission n'est pas d'accompagner la TPE à formaliser par elle-même sa stratégie et à prendre ses propres décisions à moyen-long terme. La TPE doit donc être en mesure d'identifier les difficultés auxquelles elle peut être exposée au cours de son existence. C'est la raison pour laquelle le tableau de bord doit résulter d'une co-construction préalable entre l'expert-comptable et la TPE et non être imposée comme le souligne un expert-comptable : « En effet, l'outil doit répondre aux objections formulées par les dirigeants, lesquels indiquent que les outils sont souvent difficilement appropriables ». Il semble donc que l'appropriation est le connecteur essentiel entre les résultats restitués dans le tableau de bord par l'expert-comptable et l'interprétation de ces indicateurs par la TPE. Comme cela est souligné, « l'expert-comptable est un partenaire vers lequel il se tourne le plus souvent pour les éléments financiers et ainsi comprendre le cheminement des données chiffrées et leur donner un sens et une explication pour pouvoir travailler avec et ainsi proposer des solutions concrètes », mais le dirigeant est en attente d'interprétation et d'alerte sur les informations économiques et financières. Le type de stratégie de la TPE doit être redéfinie chaque année par une actualisation des informations dans le tableau de bord.

Figure 1. Notre proposition méthodologique d'accompagnement des TPE par l'expert-comptable



L'expert-comptable a pour rôle d'accompagner la TPE, cependant seul le dirigeant décide de prendre en compte ou non les conseils formulés au cours d'échanges physiques ou téléphoniques. Les experts-comptables constatent notamment : « un manque de réaction du chef d'entreprise qui, par son égo et sa fierté, laisse les difficultés s'accumuler » ou bien que « le problème était qu'elles souffraient en silence et disaient tout va bien tout le temps, et un jour elles avouaient en disant qu'elles ne pouvaient plus supporter le loyer et proposaient de quitter les lieux ». Les experts-comptables doivent informer, conseiller et alerter la TPE si besoin mais le code de déontologie de leur profession leur interdit de « s'immiscer dans la gestion » de la TPE, comme cela est rappelé au cours d'un entretien : « L'expert-comptable est là pour aider son client à prendre les meilleures décisions, il ne peut pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise. Une fois que les solutions ont été exposées, c'est au dirigeant de tout faire pour les mettre en œuvre ». La prévention des difficultés nécessite une présence active et un suivi régulier de la part de l'expert-comptable mais aussi une prise de conscience de la part de la PE sur sa situation actuelle, ce qui correspond dans la figure 1 à la troisième étape de notre proposition méthodologique.

La quatrième et la dernière étape consiste à la mise en mouvement de la TPE par l'expert-comptable. Cela se matérialise à travers des actions concrètes et immédiates adoptées par la TPE en s'appuyant sur le tableau de bord qui devient ainsi un véritable outil de gestion et d'échange permettant d'instaurer un lien continu entre les deux acteurs. Cette mise en mouvement du dirigeant est difficile et elle s'explique en partie par sa personnalité (M. Marchesnay, 2003). Cela passe par une relation de proximité et de confiance (S. Mignon et *al.*, 2018) et par la condition de simplification et d'adaptation

des informations de gestion à la TPE. Un expert-comptable souligne que : « le dirigeant doit être transparent avec moi et qu'il n'y ait pas de rétention d'informations entre nous deux, car sans une information en totale transparence, je ne pourrais pas apporter mon savoir-faire pour aider de façon correcte l'entreprise ». Cette asymétrie d'informations joue un rôle déterminant et elle peut fausser les analyses effectuées par l'expert-comptable. Les TPE sont également en attente de bienveillance de la part de leur expert-comptable car celui-ci se positionne trop souvent en expert souvent perçu comme « un donneur d'ordres » qui ne prend pas en compte « notre état psychologique, nos difficultés personnelles ». Même si les préconisations des experts-comptables sont justifiées et s'inscrivent dans le but de pérenniser l'organisation, il est indispensable que la mise en mouvement de la TPE se fasse à travers une posture adaptée et bienveillante pour ne pas davantage stigmatiser la TPE en difficulté.

3.2. Un accompagnement à travers une relation client désormais digitalisée

Depuis quelques années, la transformation numérique de la profession de l'expertise comptable ne fait que croître et s'est accélérée avec les conséquences de la crise sanitaire. Les évolutions technologiques génèrent de nombreux changements aussi bien dans l'amélioration des processus dans les cabinets d'expertise comptable que dans leur relation client. Les outils technologiques transforment et orientent l'activité vers plus d'accompagnement dans la gestion quotidienne professionnelle des clients (N. de la Pallière et *al.*, 2023). Le tableau de bord avec les indicateurs financiers et non financiers peut ainsi être généré et disponible en ligne, chaque mois, à partir des données comptables fournies par la TPE. L'expert-comptable devra s'employer à conserver cette relation de confiance avec la TPE en rédigeant des commentaires et en actualisant les indicateurs du tableau de bord. Les TPE restent critiques sur la conception et le renouvellement de l'outil notant « qu'il s'agissait d'un modèle-type dont disposait l'expert-comptable » et notant que « l'expert-comptable prend rarement le temps de revenir sur le contenu de l'outil ». L'amélioration des processus dans les cabinets d'expertise comptable, notamment l'automatisation des tâches de saisie, doit permettre des gains de temps qui seront déployés vers d'autres activités à plus forte valeur ajoutée. La co-construction puis la mise à jour régulière des tableaux de bord proposés aux TPE, en tenant de l'évolution de leur activité et de leur environnement, s'inscrit dans cet accompagnement dans la relation client.

La mise en mouvement ne peut se faire qu'à travers des discussions et des échanges réguliers entre la TPE et l'expert-comptable. Cela suppose de la disponibilité de la part de l'expert-comptable, élément-clé, pour convaincre la TPE et lui faire prendre conscience de ses difficultés. Les échanges informatisés ne peuvent pas remplacer les entretiens physiques surtout sur des sujets aussi sensibles. Comme le mentionne un expert-comptable au sujet d'une TPE dans une situation critique : « Il m'a

encore dit récemment qu'il croyait toujours à son projet. Il semble persuadé qu'il s'agit d'un mauvais moment à passer et que l'activité va repartir ». Les propositions d'actions correctrices par l'expert-comptable à mettre en œuvre seront davantage entendues dans le cadre d'un dialogue avec la TPE. Cette mise en mouvement ne sera effective que si la TPE comprend que l'expert-comptable est compréhensif, « possède de vraies qualités relationnelles », à l'écoute de ses difficultés et disponible pour lui proposer un plan d'action réaliste pour relancer l'activité de son entreprise.

Conclusion

La défaillance des entreprises est une réalité économique qui va concerner de plus en plus de TPE (rapport Altarès, 2024). L'expert-comptable est le premier à accompagner la TPE et son devoir est de détecter, diagnostiquer et traiter d'éventuelles difficultés économiques et financières rencontrées par le dirigeant. La recherche s'interroge sur la démarche d'accompagnement que peut proposer l'expert-comptable à la TPE face au risque de défaillance. En s'appuyant sur douze entretiens réalisés auprès de différents experts-comptables et TPE, il est possible d'en tirer plusieurs enseignements aussi bien sur la proposition d'une méthode d'accompagnement que sur l'applicabilité des concepts exposés dans l'article. La visée est autant théorique que normative puisqu'en s'appuyant sur des entretiens auprès de TPE et d'experts-comptables, nous faisons une proposition d'accompagnement mettant en jeu du conseil structuré autour d'un outil de gestion. L'intérêt du travail est de ne pas se focaliser sur une entreprise ou sur un secteur d'activité en particulier, mais de proposer une méthode applicable à toute TPE quelle que soit son activité, sa taille, son environnement ou la personnalité de son dirigeant. Cette proposition méthodologique d'accompagnement de la TPE par l'expert-comptable se décompose en quatre étapes. Une fois la stratégie de la TPE définie, l'expert-comptable doit co-construire avec elle un outil de gestion avec quelques indicateurs, économiques et financiers notamment, lui permettant de suivre son activité. L'appropriation de l'outil de gestion par la PE et ses interactions régulières avec l'expert-comptable doivent lui permettre de prendre conscience d'une dégradation de son activité. Cette prise de conscience est trop souvent insuffisante et sans une mise en mouvement encouragée par l'expert-comptable, la TPE ne mène pas d'actions correctrices pour améliorer sa situation financière. Cet accompagnement ne peut s'inscrire que dans une relation de confiance et de proximité : la TPE doit montrer sa motivation à écouter les conseils comptables et budgétaires tandis que l'expert-comptable doit modifier sa posture pour s'inscrire dans une démarche davantage explicative et bienveillante.

Les perspectives de ce travail de recherche s'articulent autour de deux axes. Le premier axe porte sur la compréhension et l'analyse de la dissonance entre les attentes de la TPE en difficulté et la prestation d'accompagnement fournie par l'expert-comptable. Nous avons commencé à nous interroger sur le ressenti des dirigeants de TPE vis-à-vis de ces prestations pour déterminer si elles sont adaptées à la

situation de l'entreprise, et identifier ou non des tendances significatives et des causes objectives, ou du moins générales de dissonance entre la prestation fournie et le résultat attendu par le PE en difficulté. Une des limites de notre travail est de ne pas avoir voulu croiser des entretiens entre la TPE et son expert-comptable. Ceci ouvre également des perspectives pour mieux appréhender cette relation, et parfois l'incompréhension dans les attentes de chacun. Le deuxième axe s'inscrit dans la suite des travaux de P. Chapellier (2003) sur les apports potentiels d'Internet à la mission de l'expert-comptable dans les TPE. Grâce à l'utilisation croissante des outils informatiques, des réseaux sociaux et de l'intelligence artificielle par les experts-comptables, nous nous interrogeons sur l'évolution de leurs missions, leur capacité à fournir de nouvelles prestations digitalisées aux TPE et le renouvellement de leurs relations avec des TPE de plus en plus mobiles, connectées et en attente de mission de conseil. Notre article a initié une réflexion à ce niveau et cette recherche sur la relation client de plus en plus digitalisée mérite d'être approfondie.

Bibliographie

- ALGMI N. (2023). « Le risque de défaillance de l'entreprise : Proposition d'une grille de lecture multidimensionnelle pour le diminuer », *Management & Sciences Sociales*, 34, 73-89.
- ALTARES (2024). *Défaillances et sauvegardes d'entreprises en France, Bilan 2023*, 52 p.
- ALTMAN E.-I. (1968). "Financial Ratios, Discriminant Analysis and The Prédiction of Corporate Bankruptcy", *Journal of Finance*, 23(4), September, 589-609.
- BANQUE DE FRANCE (2024). *Les défaillances d'entreprise – France, Décembre 2023*, Stat-Info.
- BAYARD M., GALLAIS M., MARLIN W. et SCHMITT C. (2010). « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Management & Avenir*, 40, 116-140.
- BEAVER W.-H (1996). "Financial ratios as predictors of failure", *Empirical research in accounting: selected studies*, 71-90.
- BERTAUX D. (2005), *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, 2^{ème} édition, Paris : Armand Colin.
- BLAZY R. et COMBIER J. (1997). « La défaillance d'entreprise. Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier », *Insee Méthode*, 72-73, 69-79.
- BOUQUIN H. et KUSZLA C. (2014). *Le contrôle de gestion*, 10^{ème} édition, PUF.
- BRICARD A., LACROIX-PHILIPS I., LEGRAIN T. et MORIN M. (2007), *Accompagner le chef d'entreprise en difficulté : De la prévention au rebond*, Litec Affaires finances.
- CARIN Y. et TERRIEN M. (2021). « Mort subite : Trajectoires d'entrée dans la défaillance des clubs de football français », *La Revue des Sciences de Gestion*, 307-308, 15-24.
- CHABAUD D. et GERMAIN O. (2006). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, 9(3), 199-221.
- CHAPELLIER P. (2003). « Les apports potentiels d'Internet à la mission de l'expert-comptable dans les PE », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 9(2), 171-187.
- CHAPELLIER P. et DUPUY Y. (2013). *Pilotage de la pérennité organisationnelle, L'hybridation du système de gestion du dirigeant dans la PME pérenne*, Cormelles-le-Royal, EMS.
- CHARREAUX G. (1996). « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Novembre/Décembre, 111, 50-64.
- COFACE (2020). *COVID-19 : vers une montée soudaine et mondiale des défaillances d'entreprises*, Les publications économiques de Coface, Risques pays et sectoriels. T1 2020, 17 p.

- CRUTZEN N. (2006). « Les modèles dynamiques représentatifs de la défaillance de l'entreprise : un état des théories en présence dans la littérature », papier rédigé et présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Études Approfondies, HEC-École de Gestion de l'Université de Liège, Juin.
- CRUTZEN N. et VAN CAILLIE D. (2009). « Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micro – et petites entreprises en difficulté », *Revue internationale PME*, 22(1), 103-128.
- CUILLERE O. (2003). « La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE », XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 3 au 6 juin, Tunis.
- DE LA PALLIERE N., GOULLET, C. et GUYVARC'H, A. (2023). « Les innovations des cabinets d'expertise comptable face aux changements réglementaires, sociologiques et technologiques », *Innovations*, 71, 185-215.
- DU JARDIN P., SEVERIN E. et LUU P. (2015). « Gestion du crédit client des sociétés en difficulté financière et coûts indirects de faillite : le cas des TPE françaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274, 83-93.
- DUPUY Y. (1999). *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, Vuibert.
- DUPUY Y., LACROIX M. et NARO G. (2006). « Identités et dilemmes de l'enseignant-chercheur en sciences comptables », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 12, 9-26.
- EL MANZANI N., ASLI, A. et EL MANZANI, Y. (2018). « Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines : une étude exploratoire », *Marché et organisations*, 33, 105-144.
- GHALIMI M. (2018). « Le rôle de l'expert-comptable dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprise », *Revue Française de Comptabilité*, 526.
- GODET M. et ROUBELAT F. (1994). « Prospective de la prospective d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 100, septembre.
- GORDON L. et MILLER D. (1976). "A Contingency Framework for Design of Accounting Information Systems", *Accounting, Organization and Society*, 59-76.
- GRESSE C. (2003). *Les entreprises en difficulté*, Economica.
- GUILHOT B. (2000). « Défaillance d'entreprise : soixante-dix ans d'analyses théoriques et empiriques », *Revue française de gestion*, 130, 52-67.
- HLADY RISPAL M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur.
- JAOUEN A. (2010). « Typologie des dirigeants de TPE », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.
- JULIEN P.-A. et MARCHESNAY M. (1997). *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- KHELIL N. et JEMAA A. (2021). « La persistance des entrepreneurs face à l'échec : une investigation des déterminants à partir de la *discrepancy theory* », *La Revue des Sciences de Gestion*, 307-308, 25-44.
- KHELIL N. et KHIARI S. (2013). « Pour une prise en compte du caractère multiforme de l'échec entrepreneurial en vue d'un meilleur accompagnement des jeunes créateurs d'entreprises en difficultés », 3^{ème} Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial, Lille.
- MALECOT J.-F. (1981). Les défaillances : un essai d'explication. *Revue française de gestion*, 10-19.
- MALECOT J.-F. (1991). « Analyse théorique des défaillances d'entreprises : une revue de la littérature », *Revue d'Économie Financière*, 19, 205-227.
- MARCHESNAY M. (2003). « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*, 144, 107-118.
- MARTI C. (2006). « L'importance des liens faibles dans les entreprises artisanales : l'exemple d'Internet pour le partage et la réutilisation des connaissances », *Revue internationale PME*, 19(3-4), 137-145.
- MARTIN H. (2014). « L'expert-comptable et l'entreprise en difficultés », *Revue française de comptabilité*. 481.
- MIGNON S. (2013). *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*, Cormelles-le-Royal, EMS.
- MIGNON S., CHAPPELLIER P. et MAZARS-CHAPELON A. (2018). « Les ressorts de la fabrique de la connaissance comptable en PE », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(3-4), 41-74.
- MILES M.-B. et HUBERMAN A.-M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

- MIRA-BONNARDEL S., ROUVEURE T. et GENIAUX I. (2018). « Prévenir la défaillance des TPE en accompagnant leurs dirigeants dans la conception d'une réflexion stratégique », *Revue Internationale PME*, 31(3-4), 167-197.
- MURAT J.-L. (1995). « Pour une généralisation par l'expert-comptable du tableau de bord dans la PME comme support au conseil en gestion et à la prévention des défaillances », *Mémoire d'expertise comptable*, mai, 164 p.
- NEERGAARD H. et ULHØI J.-P. (2007). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar. 495 p.
- OEC (2021). *Guide de l'accompagnement des entreprises en difficulté*, Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, novembre, 181 p.
- PHILIPPART P. (2017). « L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16(1), 11-29.
- PLUCHART, J.-J. (2019). « L'accompagnement des entreprises innovantes par les métiers du chiffre et du droit », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(60), 17-40.
- QUEZEL E. et LEMAUX E. (2021). « La détection précoce des entreprises en difficulté », *Revue française de comptabilité*, 552.
- RIVET A. (2021). « Résilience de TPE entrées en phase de redressement judiciaire : rôle du dirigeant. Étude exploratoire de cinq cas en Haute-Vienne », *La Revue des Sciences de Gestion*, 307-308(1-2), 59-68.
- RIVET A., REIX C. et MONTINTIN J. (2020). « Défaillance des petites et très petites entreprises : Cas des entreprises de la Haute-Vienne », *La Revue des Sciences de Gestion*, 301-302, 49-61.
- SABOLY M. (2001). « Information comptable et défaillance des entreprises : le cas français », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 7(2), 67-86.
- SAMMUT S. (2000). « Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local », *Revue Internationale PME*, 13(1), 87-104.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004). *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique : observer l'objet complexe*, Economica, Paris.
- SICARD M. (2014). « Le rôle spécifique de l'expert-comptable auprès d'une TPE : proposition d'un guide pratique pour prévenir les risques et optimiser le conseil », *Mémoire d'expertise comptable*, Mai, 120 p.
- THIETART R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod.
- VAN CAILLIE D. et DIGHAYE A. (2002). « La recherche en matière de faillite d'entreprise : un état de sa situation et de ses perspectives d'avenir », X^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, France.
- WEITZEL W. et JONSSON E. (1989). « Decline in Organizations: A literature Integration and Extension », *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.
- XIAO B. et MERIADE L. (2021). « Les défaillances des PME en zone rurale. Une approche descriptive et explicative appliquée aux PME du département du Cantal (France) », *La Revue des Sciences de Gestion*, 307-308, 81-97.
- YIN R.-K. (2017). *Case Study Research and Applications – Design and Methods*, 6th edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.