

Intervention au CESRW 10 décembre 2008

Comment aider au redémarrage des
entrepreneurs de seconde chance ?

*Par Nathalie CRUTZEN, Chercheuse au Centre d'Etude de la
Performance des Entreprises*

Et

*Didier VAN CAILLIE, Directeur du Centre d'Etude de la
Performance des Entreprises*

Constats issus du terrain

- Vaincre les « stigmates de la faillite » est toujours extrêmement difficile à l'heure actuelle :
 - Image négative qui « colle » à la peau de l'entrepreneur
 - Accès au crédit très difficile
 - Accès aux réseaux très difficile
 - Accès aux marchés très difficile

Constats issus du terrain (II)

- Par ailleurs, l'observation de la réalité des chambres d'enquête montre que quasi un dossier sur deux concerne un ancien failli ou une entreprise faillie qui « rebondit » mal
 - Les leçons de l'échec précédent n'ont pas été tirées, car ses causes sont mal analysées
 - Les mêmes erreurs sont souvent commises, par manque de formation ou de conseils adéquats
- D'abord, comprendre pourquoi la faillite précédente a eu lieu et favoriser la prévention

La prévention de la défaillance des PME : causes, processus et profils d'entrée

Ecole de Gestion de l'Université de

Introduction

- 2 constats principaux émanent de notre analyse de la littérature sur la prévention des défaillances :
 1. Littérature fragmentée - Manque de consensus sur le pourquoi et le comment de la défaillance
 2. « *Le processus de défaillance varie d'une entreprise à l'autre* » (Argenti, 1976 ; Laitinen, 1991) « *Toutes les entreprises n'entrent pas pour les mêmes raisons dans un processus de défaillance* »
 - ➔ Seules 4 recherches scientifiques proposent une typologie de profils d'entrée dans un processus de défaillance (! prévention/anticipation/redressement)
 - ➔ Aucune n'est focalisée sur les micros et petites entreprises alors que leur défaillance est fréquente et spécifique (particularités par rapport aux GE)

Objectif de nos recherches

- Proposer un cadre théorique global et unificateur du pourquoi (causes) et du comment (processus) de la défaillance des PME → Meilleure compréhension de ce phénomène complexe
- Identifier différents profils d'entrée dans un processus de défaillance pour ces entreprises → Mise en évidence des problèmes particuliers sur lesquelles il faut « agir » pour prévenir/anticiper ce phénomène ou redresser l'entreprise en difficulté

Définition - PME

- Définition de la Commission Européenne (2005)
- Caractéristiques spécifiques (Julien, 2005)
 - Entité de petite taille : ressources, emplois
 - Système de gestion peu formalisé
 - Stratégie intuitive
 - Place centrale de l'entrepreneur (« homme-orchestre »)
 - Forte dépendance à l'égard de l'environnement
- Sur base de ces caractéristiques : focus sur les micros et petites entreprises (MPE)
En effet, les moyennes entreprises (ME) ont un mode de fonctionnement plus proche de la GE

Définition - Défaillance

- Confusion et, souvent, définition financière étroite :
“Entreprise qui ne sait plus faire face à ses engagements financiers” “Problèmes de solvabilité et de liquidité” (// Faillite)
- Dans une perspective de prévention, une définition plus large, permettant d’appréhender le pourquoi (causes) et le comment (processus) de la défaillance est nécessaire
→ vision dynamique et fondamentale - afin de prévenir/anticiper les problèmes tot assez ou afin de redresser l'entreprise avant qu'il ne soit trop tard et que sa situation ne soit (trop) détériorée

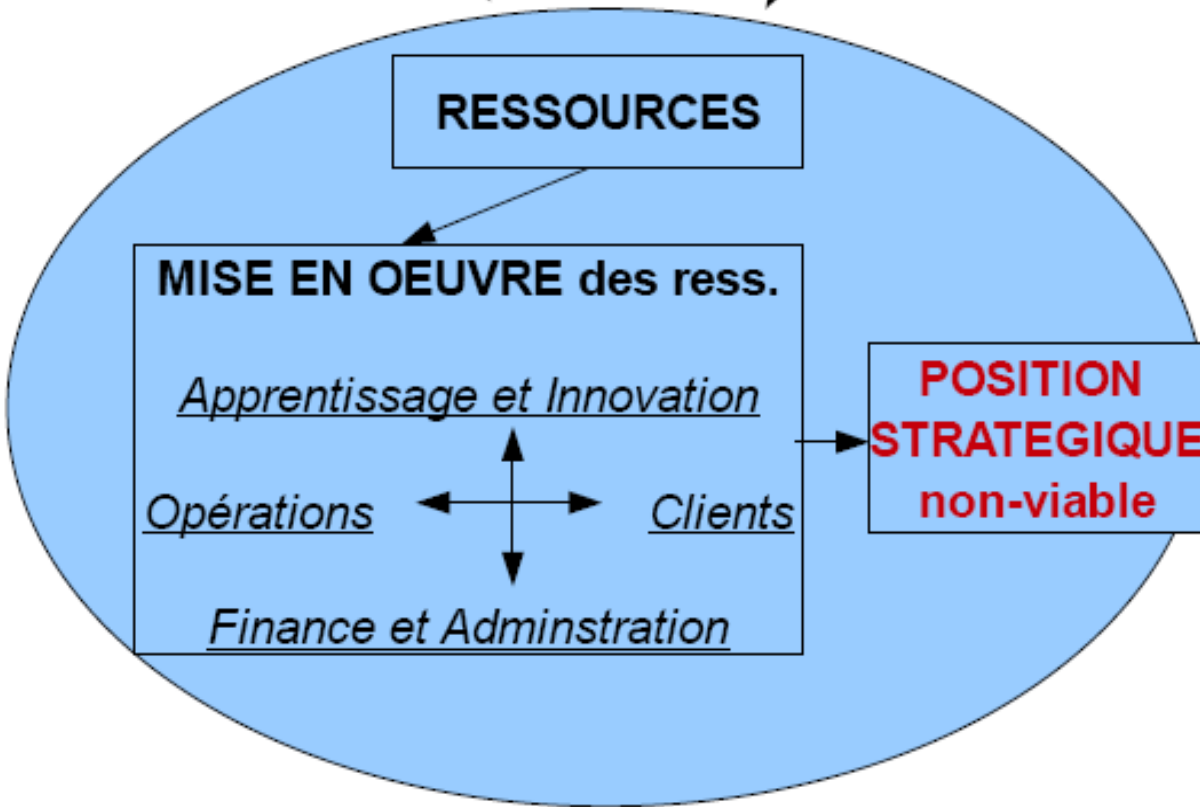
Définition - Défaillance

- Une entreprise entre dans un processus de défaillance à partir du moment où elle ne parvient pas/plus à se créer ou à maintenir une position stratégique viable sur son marché pour différentes raisons (manque de compétences, bouleversements technologiques, etc.)
- Si aucune action n'est prise, l'entreprise s'enfonce alors dans le processus (spirale) de défaillance :
Détérioration croissante de sa structure et de son organisation qui se traduit, après un laps de temps, par la détérioration de ses indicateurs financiers et qui se termine, dans la pire des cas, par la faillite de l'entreprise

1. Pourquoi et comment?

ENTREPRENEUR
(+ environnement personnel)

ENVIRONNEMENT EXTERNE
Macro + Compétitif



Age
Cycle de vie
Taille
Secteur

Apparition des symptômes de défaillance

Passage au rouge des clignotants

Situation de faillite

Faillite

Ressources de l'entreprise

- Ressources intangibles
- Relations - Compétences
- Ressources tangibles
- Ressources techniques - fin

Stratégie et apprentissage

Position stratégique viable

Gestion commerciale

Gestion opérationnelle

Gestion financière

Entrée dans un processus de défaillance *

* Lorsque les crises liées à des pressions internes et/ou externes sont mal gérées (car problèmes dans les ressources ou l'organisation de l'entreprise) et qu'elles conduisent à des écarts entre l'entreprise et son environnement qui sont insupportables.. Traditionnellement, ces crises sont liées aux différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise : démarrage, croissance, maturité, etc. MAIS possibilité de crises ponctuelles/accidentels

Ressources de l'entreprise

Position stratégique non viable

Mise en œuvre des ressources

Ressources de l'entreprise

Position stratégique non viable

Mise en œuvre des ressources

Ressources

Pas de position stratégique

Mise en œuvre

Processus traditionnel de défaillance

Temps

TS

TX

TY

TZ

2. Sept profils d'entrée dans un processus de défaillance

Méthodologie

- Echantillon

50 MPE convoquées, entre septembre et décembre 2006, aux séances d'enquête organisées par le Tribunal de Commerce de Liège (Belgique)

= une catégorie d'entreprises en difficulté plus facilement identifiables et accessibles pour la collecte d'informations

- Collecte

- Facteurs à l'origine de l'entrée dans le processus (grille de collecte systématique basée sur le modèle proposé par [Crutzen et Van Caillie, 2007](#))

- Caractéristiques intrinsèques des entreprises : âge, taille, secteur

- Analyse de contenu selon les principes préconisés par Mayer et Ouellet (1991)

Résultats

- Induction de 7 PROFILS d'entrée dans un processus de défaillance pour ces micros et petites entreprises en difficulté :

Profil 1	Les entreprises en difficulté suite à un ou plusieurs chocs externes
Profil 2	Les entreprises mal créées
Profil 3	Les entreprises en difficulté suite à une mauvaise gestion de la croissance
Profil 4	Les entreprises qui s'éteignent petit à petit suite au manque de dynamisme et de motivation de leur dirigeants
Profil 5	Les entreprises servant d'autres intérêts
Profil 6	Les entreprises mal transmises/reprises
Profil 7	Les entreprises en difficulté suite à des problèmes personnels

Profils dominants

1. Les entreprises en difficulté suite à un ou plusieurs chocs externes (12/50)

- Chocs provenant du macro-environnement
- Chocs provenant de l'environnement concurrentiel

Exemple : PME, sous-traitant de l'industrie automobile/métallurgique

1. Les entreprises mal créées qui ne décollent jamais (21/50)

- Dirigeant incompetent en gestion
- Mauvais diagnostic de départ : surestimation, pas de marché

Exemple : Magasin electro, centre de Liège

Profils mineurs

1. Les entreprises défailtantes suite à une mauvaise gestion de leur croissance (5/50)

- Mauvaise estimation de la croissance (sur-réalisme, perte des sens de la réalité OU mauvaise analyse du marché, croissance temporaire) – structure trop lourde à gérer/financer

Exemple : Magasin de fruits et légumes

- Dirigeant incapable de gérer une structure plus lourde

Exemple : Imprimerie

- Pas de modification de la structure/organisation alors que croissance (le dirigeant travaille toujours comme une PP)

Profils mineurs

4. Les entreprises qui s'éteignent petit à petit suite au manque de motivation et de dynamisme de leurs membres (2/50) – inertie – repos sur les acquis

Exemple : Plombier de 76 ans

5. Les entreprises défailtantes car les intérêts (personnels ou professionnels) des dirigeants divergent des intérêts de la société (5/50)

- Recherche uniquement de l'enrichissement personnel
- L'entreprise sert uniquement les intérêts d'une autre organisation

Exemple : CC à l'actif, salaires dirigeants mirobolants

Profils mineurs

6. Les entreprises défaillantes suite à une mauvaise gestion de leur transmission (3/50)

- Problèmes dans le champ du repreneur : pas de successeur ou successeur mal préparé

Exemple : Problème de relations avec les partenaires

- Erreurs dans le champ du cédant : reprise d'une entreprise avec des « Cadavres dans les placards »

7. Les entreprises défaillantes suite à des problèmes personnels (2/50) : divorce, maladie, décès, etc.

Exemple : SPRLU - Comptabilité

Pistes futures

- Evolutions ultérieures :
 - Transformation du modèle en outils opérationnels :
ex. outils d'autodiagnostic (pré-, post-crédation, etc.)
 - Enrichissement et validation des profils sur base :
 - Avis d'experts
 - 150 autres cas (autres SE, faillites, concordats)
 - Analyses statistiques
- Implications pratiques de nos recherches
 - Base théorique unique et solide (causes et processus) pour mener des actions préventives concrètes via des outils/dispositifs préventifs opérationnels

Merci pour votre attention

Références principales

- ARGENTI, J. (1976), *Corporate Collapse : the causes and symptoms*, Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1st Edition
- CRUTZEN, N. et VAN CAILLIE, D. (2007), “L’enchaînement des facteurs de défaillance de l’entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières”, *Communication présentée lors du 28^{ème} Congrès Annuel de l’Association Française de Comptabilité*, Poitiers, Mai 2007.
- JULIEN, P.A. (2005), *Les PME : Bilan et perspectives*, 3e Edition, Presses InterUniversitaires, Québec, Canada
- LAITINEN, E.K. (1991), “Financial ratios and different failure processes”, *Journal of Business, Finance and Accounting*, septembre, pp. 649-673
- MALECOT, J-F. (1981), “Les défaillances : un essai d’explication”, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 10-19
- MAYER, R et OUELLET, F. (1991), *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Gaëtan Morin, Paris, pp.473-504
- OOGHE, H. et DE PRIJCKER, S. (2006), “Failure processes and causes of company bankruptcy : a typology”, *Working Paper Series*, Vlerick Leuven Gent Management School
- THORNHILL, S. et AMIT, R. (2003), “Learning about Failure : Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View”, *Organization Science*, Vol.15, n°5, pp.497-509

ENVIRONNEMENT MANAGÉRIAL

- Expérience
- Compétences
- Motivations
- Personnalité

ENVIRONNEMENT EXTERNE

- Macro-environnement
- Industrie



1. RESSOURCES

- Ressources immatérielles
- Ressources humaines
- Ressources techniques
- Ressources financières

2. MISE EN ŒUVRE DES RESSOURCES

STRATÉGIE

Gestion
opérationnelle

Gestion
commerciale

Gestion
financière

3. POSITION
STRATÉGIQUE

