

How to prevent bankruptcy in Belgian SMEs ?

Towards the implementation of an effective process to detect and assist failing SMEs

Didier Van Caillie, Professeur, Directeur
du Centre d'Etude de la Performance des
Entreprises, HEC Ecole de Gestion de
l'Université de Liège

D.VanCaillie@ulg.ac.be

Contexte

- Au vu de leurs conséquences économiques, financières et surtout sociales, la volonté de prévenir les faillites parmi les PME est une des préoccupations essentielles des Pouvoirs Publics belges, notamment régionaux
- Quelques expériences ont été lancées au cours des 10 dernières années, sans vrai succès
- Sur base des leçons de ces expériences, il y a la volonté aujourd'hui de lancer à brève échéance une nouvelle initiative, coordonnée et structurée

Plan

- L'importance du phénomène de la faillite en Belgique
- Les initiatives passées et leurs enseignements
- Vers la constitution de « Cellules de prévention » des difficultés des PME associées aux Services de Dépistage des Tribunaux de Commerce

L'importance du phénomène des faillites en Belgique

- Au cours des 3 dernières années :
 - Environ 58 000 créations d'activités nouvelles par an (sociétés et indépendants)
 - De 52 000 à 55 000 disparitions d'activités existantes :
 - 8 000 faillites annuelles environ (7 800 en 2005)
 - 5 fois plus de disparitions naturelles
 - Cessation volontaire d'activité (environ 80 %)
 - Décès de l'entrepreneur, sans reprise (environ 10 %)
 - Fusion, scission, acquisition (environ 10 %)
- Parmi les disparitions d'activités, environ 80 % de Personnes Physiques vs. 20 % d'activités ayant revêtu une des formes prévues par les Lois Coordonnées sur les Sociétés Commerciales

L'importance du phénomène des faillites en Belgique

- Parmi les 7 800 faillites d'entreprise en 2005 :
 - 6 300 sont des sociétés
 - 1 500 sont des indépendants / personnes physiques
- En termes de forme juridique :
 - 1 175 Sociétés Anonymes
 - 4 500 Sociétés de Personnes à Responsabilité Limitée

L'importance du phénomène des faillites en Belgique

- Les secteurs les plus touchés ?
 - Commerces de détail
 - Commerces de gros
 - HORECA
 - ☞ Plus de 60 % des faillites
 - Secteur du transport et de la logistique
 - Autres secteurs à parts égales plus ou moins
- Le type d'entreprise le plus touché ?
 - Les entreprises de petite taille (moins de 5 personnes occupées) et de création récente :
 - Une nouvelle entreprise sur trois disparaît durant les 3 premières années de son activité
 - Une autre entreprise sur trois disparaît durant les deux années suivantes

L'importance du phénomène des faillites en Belgique

- Conséquences sociales ? Trois emplois directs perdus = un emploi indirect perdu
- Mais peut-on prévenir la défaillance ?
 - OUI, car sur l'ensemble des entreprises belges :
 - 2/3 ne présentent aucun signe de défaillance
 - 15 % présentent aujourd'hui un signe de défaillance
 - 20 % présentent 2 ou plusieurs signes de défaillance

Les initiatives passées et leurs enseignements

- Au cours des 15 dernières années, 3 initiatives structurées ont été prises par des Pouvoirs Publics ou des acteurs économiques pour éviter la défaillance des PME
 - La plus structurée ? L'initiative connue sous le nom « Vlaams Commissie » visant à la prévention des faillites des PME
 - Expérience inscrite dans la durée (plusieurs années)
 - Partenariats étroits avec les agences de développement économique local et les organismes de représentation des PME
 - Audit + accompagnement des PME volontaires
 - Puis lien fort avec la politique d'octroi des subsides et aides régionales et renforcement du lien avec les autorités publiques
 - Affaiblissement du lien avec le monde entrepreneurial

Les initiatives passées et leurs enseignements

- La Chambre de Commerce et d'Industrie de Bruxelles
 - Initiative associant la CCI et la Région de Bruxelles-Capitale
 - Sensibilisation des dirigeants de PME, audit simplifié et orientation vers des acteurs-relais
 - Focalisation sur certains secteurs à risques / TPE
 - Sensibilisation par des créneaux « non traditionnels » : l'environnement du chef d'entreprise, le milieu médical ...
- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg belge
 - Initiative associant la CCI et un partenaire bancaire
 - Repérage des entreprises en difficultés, sensibilisation de celles-ci, audit global puis missions de redressement
 - Focalisation sur les Moyennes Entreprises, idéalement en croissance et avec impact important en termes d'emploi
 - Focalisation sur la Province du Luxembourg belge
 - Lien très fort avec une série de consultants « homologués » par la cellule

Les initiatives passées et leurs enseignements

- Ne pas confondre :
 - Défaillance d'entreprise : il y a encore moyen d'agir si l'on intervient suffisamment tôt
 - Et « Faillite » : les signaux qui s'allument alors témoignent d'une crise grave de liquidité et de solvabilité 🖱 il est souvent déjà trop tard
- Le « très court terme » (= proximité de la faillite) est déjà pris en charge par les Services de Dépistage associés aux Tribunaux de Commerce
- Mais le moyen et le long terme ? Et donc la prévention ?
 - Les Moyennes et les Grandes Entreprises sont déjà bien suivies par leurs banquiers
 - Et les autres ?
 - Par leur expert-comptable : vision comptable et financière
 - Qui aide le chef d'entreprise à identifier les causes profondes et objectives de son problème et à identifier les pistes de redressement ?

Vers des « Cellules de Prévention des Difficultés » des PME

- Projet lancé en 2001, fortes réticences, « endormi » pendant 3 ans
- Renaissance du projet à l'automne 2004, à une échelle purement locale au début
 - L'Université de Liège
 - Le Tribunal de Commerce de Liège
 - La Chambre de Commerce et d'Industrie de Liège
 - Un organisme de développement économique régional
 - Des juges consulaires issus du monde bancaire à titre personnel

Vers des « Cellules de Prévention des Difficultés » des PME

- Projet relayé ensuite au niveau politique régional le plus élevé
- Finalité du projet :
 - Détecter les entreprises en difficulté, via un modèle prévisionnel à un horizon de 5 ans qui a fait ses preuves en interne
 - Sensibiliser les dirigeants d'entreprises au fait qu'ils sont « repérés » comme en difficultés
 - Les amener à envisager des pistes de redressement, le plan de redressement étant étayé par un audit général (mission de 3 jours) réalisé par la Cellule
 - Jouer ensuite un rôle d'aiguillon, de « mauvaise conscience », de « belle-mère » vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise

Vers des « Cellules de Prévention des Difficultés » des PME

- Les « facteurs clés de succès » :
 - Etre crédible auprès des dirigeants de PME et de leurs conseillers (expert-comptable & fiscaliste, surtout) : susciter la confiance et respecter la liberté de choix de l'entrepreneur « volontaire »
 - Etre crédible auprès des financiers de la PME (monde bancaire, privé ou public) : prendre en compte les intérêts de tous les « stakeholders »
 - Communiquer efficacement avec le dirigeant de la PME :
 - Avant la mission : le sensibiliser
 - Pendant la mission : faire du « diagnostic de l'entreprise » un véritable outil de gestion du redressement dont il se servira
 - Après la mission : rappeler de manière souple mais ferme que le redressement d'une entreprise, c'est avant tout la prise de décisions opérationnelles et stratégiques réellement mises en œuvre dans un délai rapide

Vers des « Cellules de Prévention des Difficultés » des PME

- Mise en œuvre pratique du projet :
 - Finalisation de sa structure de financement au printemps 2006
 - Constitution d'une « équipe pilote » : 5 personnes, dont au moins 3 conseillers
 - Lancement effectif de la Cellule, ciblée sur le créneau des Moyennes entreprises
 - Durée du projet « test » : 3 ans, idéalement
 - 20 dossiers / an par conseiller
 - Comité de Pilotage Stratégique : Université + Tribunal de Commerce + représentation du monde entrepreneurial + représentation du monde bancaire public & d'organes de développement économique régional