

Transmission de la PME et diagnostic de performance : un lien indissociable

Séminaire présenté par :

Didier Van Caillie (Professeur)

et

Nathalie Crutzen (Docteur en Sciences Economiques et de Gestion)

Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (C.E.P.E.)
HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Charleroi, le 11 juin 2010

Position du problème

- En Europe, le potentiel de transmissions d'entreprises est croissant depuis plus de 10 ans :
 - » Vieillissement de la population européenne
 - » Départ en retraite des dirigeants d'entreprises issus de la vague du baby boom (Barbot et Deschamps, 2005)
- La Commission Européenne ne cesse d'encourager les États membres à intensifier leurs efforts en matière d'encadrement de la transmission des entreprises / PME depuis 1994
- Un constat inquiétant reste : dans les « dix années à venir »:
 - » Un tiers des chefs d'entreprise européens quitteront leurs fonctions
 - » Selon les estimations: jusqu'à 690 000 entreprises, pour la plupart des PME, représentant 2,8 millions d'emplois, devront être transmises chaque année
 - » La situation semble être similaire au Canada (Robichaud et Davel, 2006)

Position du problème (II)

- L'étude de la problématique de la transmission des PME et l'identification de solutions généralisables adaptées aux différents problèmes soulevés par une transmission de PME est difficile en raison des facteurs suivants :
 - Les spécificités du marché: opacité du marché, manque de transparence, absence ou insuffisance d'interface(s) entre vendeurs et acheteurs et la culture du secret
 - Les acteurs (notamment les repreneurs potentiels) sont difficiles à identifier
 - Le manque d'études statistiques ne permet pas de quantifier précisément le problème : les comparaisons sont difficiles
 - L'hétérogénéité des opérations ne permet pas qu'on les traite de façon homogène : chaque opération est fondamentalement idiosyncratique

Position du problème (III)

- Mais comment définir une « transmission d'entreprise » (PME) ?
 - Différentes visions, le plus souvent comptable, fiscale ou juridique (droit des successions)
 - Au plan managérial, transmission = « toute transmission de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise. » (Commission Européenne, 2002)
 - Il y a donc nécessaire transfert du **pouvoir de décision ET de propriété** de l'entreprise en vue d'assurer une continuité (« going concern ») à l'activité transmise
- Difficulté essentielle : assurer une adéquation optimale entre les valeurs, la culture et le profil de performance de l'activité cédée et les valeurs, la culture et l'apport de performance nouvelle du repreneur ► 4 là se situe le principal apport du « consultant en gestion »

Position du problème (IV)

- En Belgique, 70 % des PME peuvent être considérées comme familiales (50 % du pouvoir de décision et de propriété dans les mains d'une même famille, parfois une seule personne)
- La transmission de l'activité au sein de la famille reste le cas/le choix privilégié le plus fréquent MAIS le nombre de transmissions à des tiers va croissant:

Le niveau d'éducation est plus élevé que jadis : la reprise de l'entreprise familiale par les jeunes générations ne constitue plus qu'une option, d'autres options (personnel, famille élargie) existent

Les familles sont de plus en plus « multi-formes » : moins de possibilités de trouver un successeur au sein de la famille qui n'engendre pas de tensions dans le giron familial

➔ L'importance de soutenir le transfert des PME en dehors du giron familial connaît un nouveau souffle !

Position du problème (V)

- Qu'en est-il du contexte belge ?
 - 1 PME sur 3 est à transmettre à un horizon de 5 ans, 1 autre PME sur 3 est à transmettre à un horizon de 10 ans
 - Simultanément, 1 transmission sur 2 ne se réalise pas ou le transfert de l'activité se réalise seulement partiellement
 - Pourquoi ?
 - Préparation du processus trop courte : 2/3 ans vs. 5 à 10 ans
 - Inadéquation ou incompréhension entre le repreneur et le cédant (problème d'adéquation – de « fit » - entre les valeurs, la culture et le profil de performance de l'activité cédée et celle du repreneur pressenti)

Résolution du problème (I)

D'abord, consacrer davantage de temps à la préparation du processus, surtout dans les moyennes entreprises familiales

- Processus = préparation + concrétisation juridique + mise en oeuvre managériale
- Les aspects humains et familiaux prennent 4 fois plus de temps à régler que les aspects fiscaux, sociaux, notariaux, juridiques
- Règles de base :
 - Maintien de l'équilibre intérêts de l'entreprise / intérêts de la famille : le problème est souvent pollué par des préoccupations successorales, au détriment de la continuité de l'entreprise
 - Respect du principe d'égalité entre héritiers tant que faire se peut

Résolution du problème (II)

- Ensuite, maximiser les chances d'adéquation (de « fit ») entre le repreneur et le cédant par la réalisation préalable d'un diagnostic de performance simple ... mais efficace !
 - Finalité : identifier le profil idéal du repreneur à « trouver » en vue d'assurer la continuité de l'activité économique
 - Point critique : identifier ensuite le(s) candidat(s) repreneur le(s) plus proche(s) de ce profil idéal
- Paradigme de base : toute entreprise confrontée à un problème de transmission est une entreprise qui souffre d'un problème de performance lié à l'incertitude de son devenir et qui est donc confrontée à un risque de défaillance !

Plan

- Position du problème
- Résolution du problème
- Les profils de défaillance de la PME
 - Clarification du concept de défaillance
 - Processus et causes de défaillance des PME
 - Profils de défaillance des PME
- La réalisation d'un diagnostic de performance
 - L'équation de performance de Martinet
 - L'identification des sources de non-performance : le modèle de l'Index de Déséquilibre
 - Conséquences sur le processus de transmission

Clarification du concept de défaillance

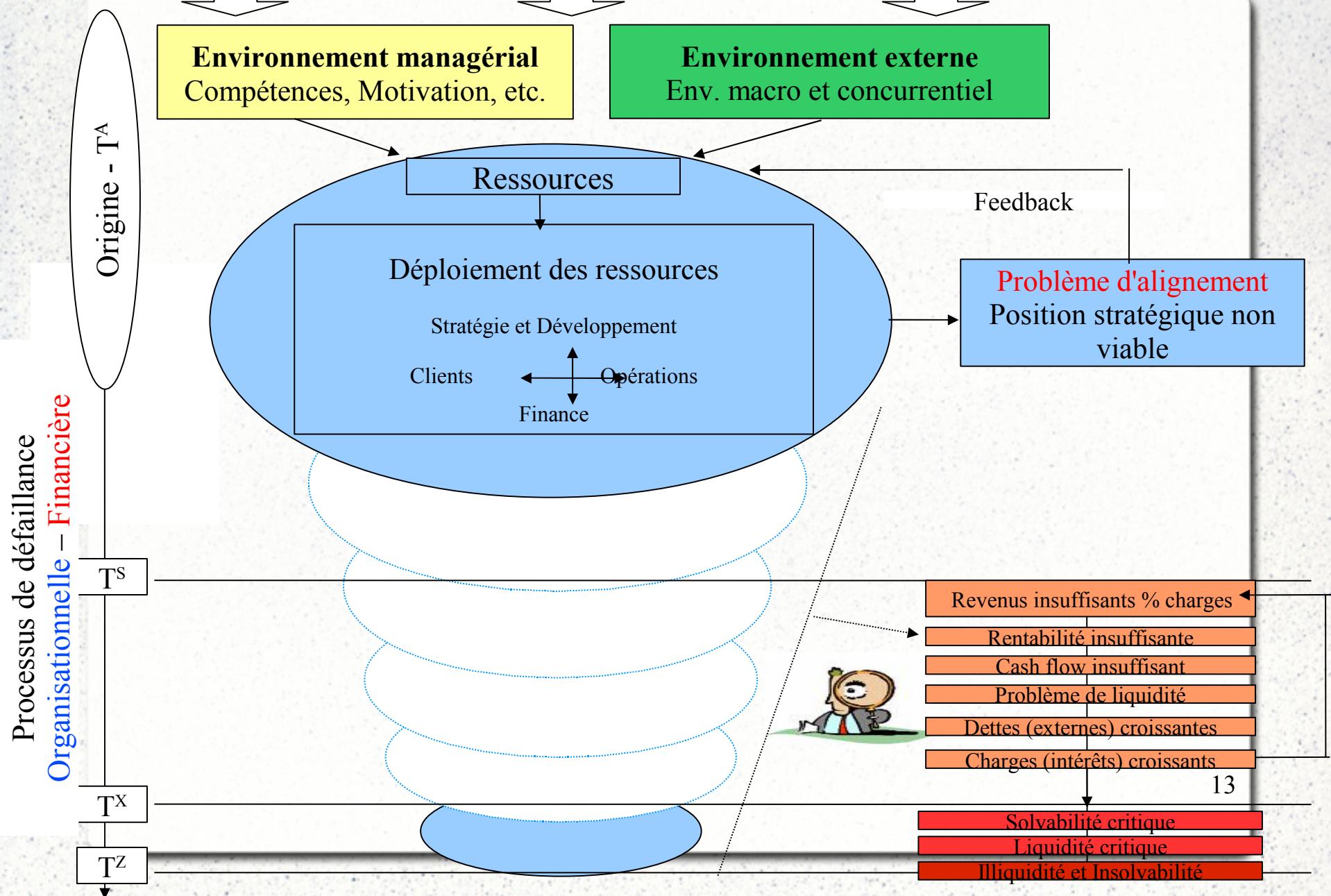
- Pas de définition claire et unanime du concept de défaillance
- Souvent, une définition relativement étroite est utilisée
 - Une entreprise défaillante = une entreprise qui ne sait plus faire face à ses obligations financières
 - Concentration sur les symptômes des problèmes fondamentaux (problèmes d'organisation, politique commerciale défaillante, mauvaise stratégie, etc.)
- Deux visions dominantes : vision juridique/financière *versus* vision managériale

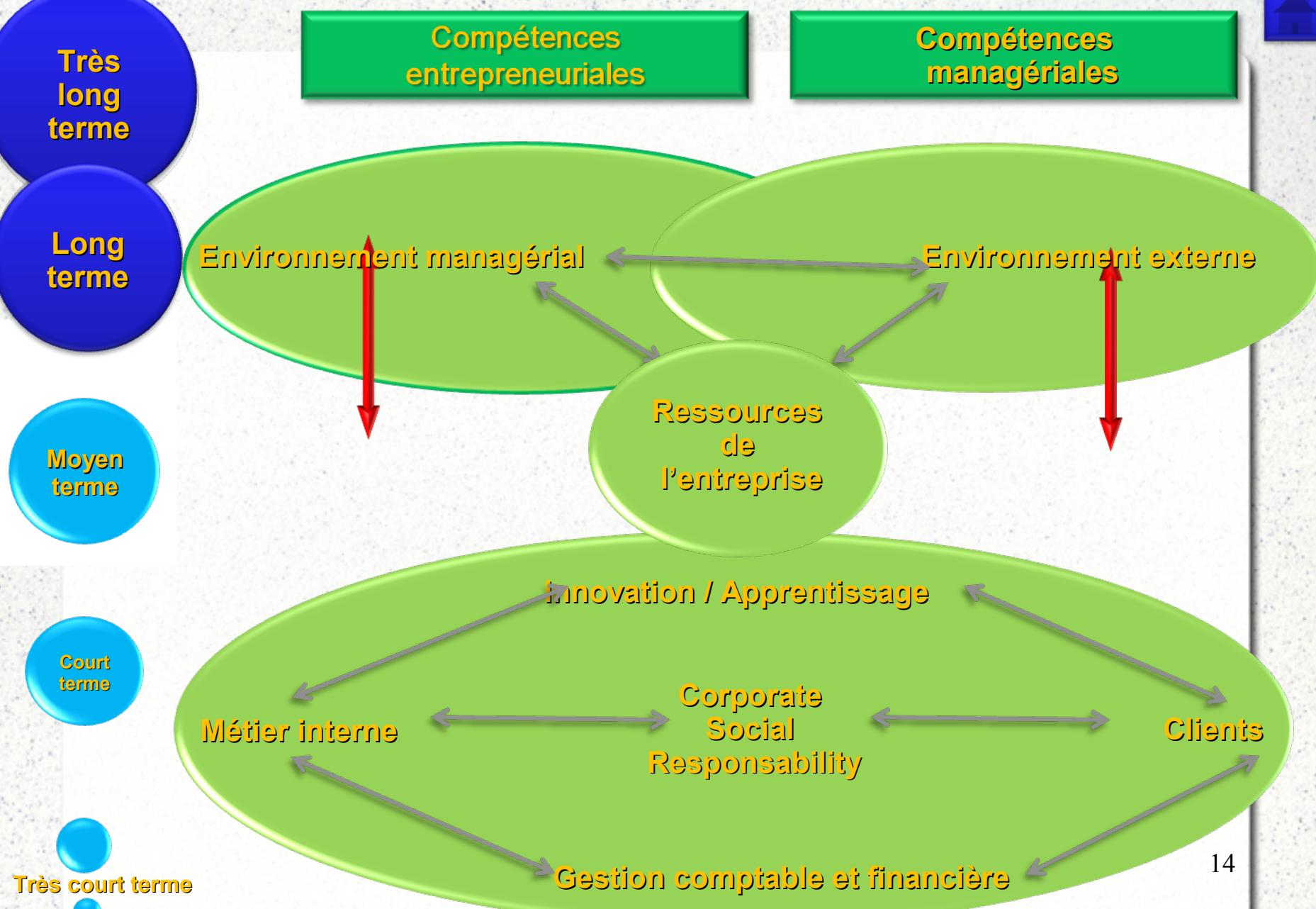
Définition managériale de la défaillance

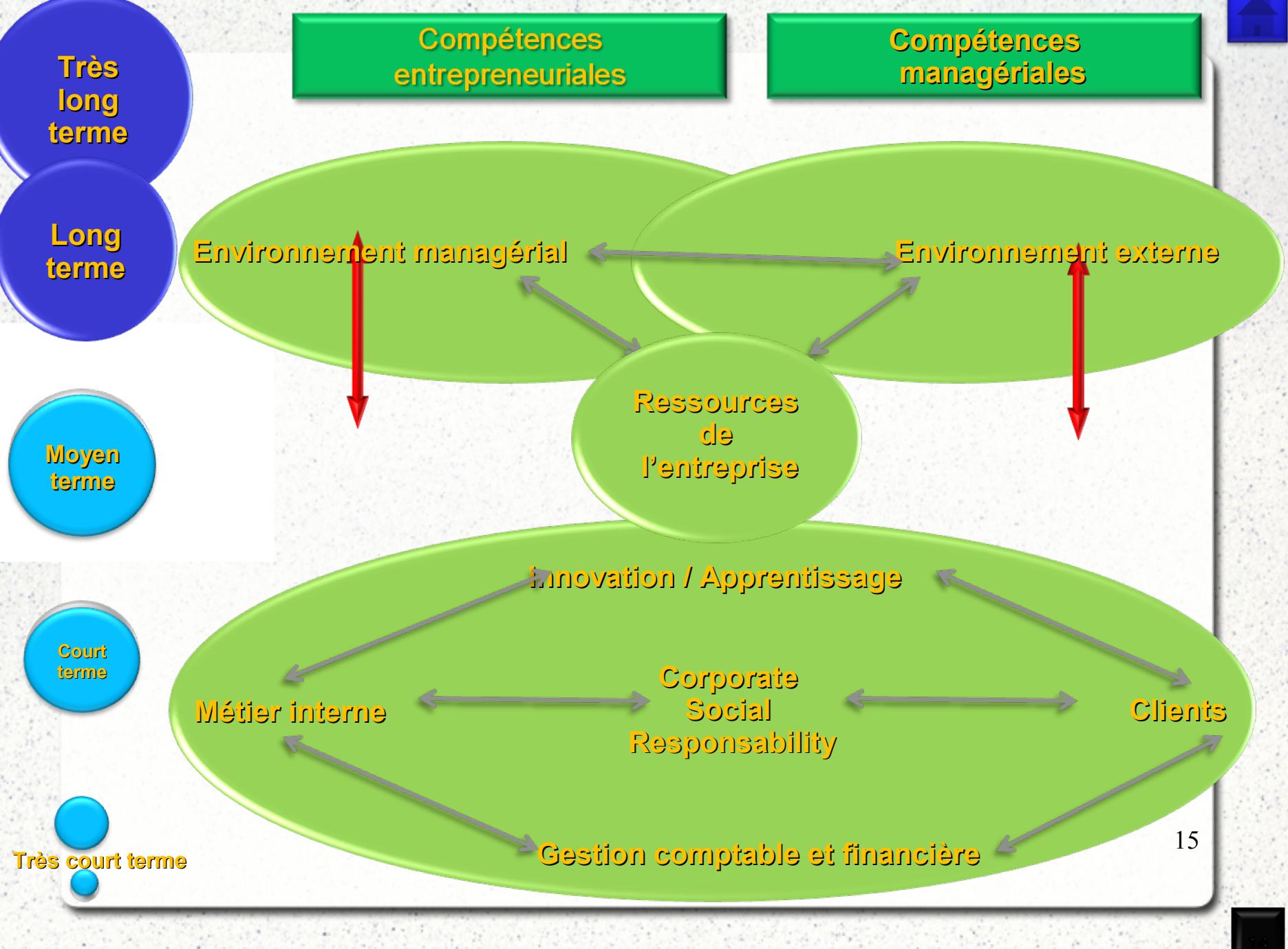
- = *Entreprise qui ne parvient pas/plus à réaliser de manière continue ses objectifs économiques, sociaux, environnementaux, etc.*
- = *Entreprise qui ne parvient pas (plus) à anticiper, reconnaître, éviter, neutraliser ou à s'adapter aux pressions internes et externes qui menacent sa survie à long terme --> Plus de position stratégique viable sur son marché*

L'entreprise défaillante

- Toute entreprise « défaillante » présente des déséquilibres, des écarts par rapport à une performance attendue souhaitée
- Identification et caractérisation des causes de ces déséquilibres
 - facteur clé de succès du processus de transmission CAR seuls des remèdes aux causes fondamentales de la défaillance permettent un redressement durable de la performance et autorisent la continuité de l'exploitation
- Concrètement, le diagnostic de défaillance permet
 - d'éclairer la décision de transmission : dans quel état de défaillance va-t-on transmettre ?
 - d'étayer la stratégie spécifique de transmission managériale : Comment transmettre ? Moyennant quelles² mesures managériales ?







Les profils de défaillance des PME : l'enseignement du terrain

- Echantillon
 - 208 petites entreprises "sous l'investigation" du Tribunal de Commerce de Liège
 - Enquête Commerciale (Séance), Réorganisation Judiciaire (Concordat), Faillite
- Données collectées
 - Caractéristiques intrinsèques des entreprises : Age, taille, secteur d'activités, etc.
 - Raisons fondamentales de leur défaillance (sur base du modèle théorique)
 - Informations financières (Triangulation - Yin, 1988)
- Analyses statistiques

Cinq profils « type » de défaillance

- Une typologie de 5 profils explicatifs de défaillance des petites entreprises, lorsque les entreprises innovantes (émergentes) sont exclues de l'analyse
 - Les entreprises défaillantes suite à un choc externe (20%)
 - Les entreprises servant d'autres intérêts (10%)
 - Les entreprises inertes (8%)
 - Les entreprises défaillantes suite à une erreur ponctuelle de gestion (18%)
 - Les entreprises mal gérées, au cours des premières étapes de leur cycle de vie (44%)

Profil 1

1. Les entreprises défaillantes suite à un choc externe

- Choc(s) purement externe(s) : Env. macro (PESTEL), Env. compétitif (Clients, Fournisseurs, concurrents, etc.) + Accident(s)

Ex. Faillite d'un fournisseur exclusif, perte d'un gros client suite à un désaccord

- Choc(s) lié(s) à des facteurs humains : Succession précédente mal négociée, entente entre associés/partenaires, vie privée (décès, divorce, maladie)

Profil 2

2. Les entreprises servant d'autres intérêts

Les entreprises défaillantes car les intérêts (personnels ou professionnels) des dirigeants divergent des intérêts de la société

- Enrichissement personnel de l'entrepreneur, sa famille (ex. CC à l'actif)
- Autre organisation (Entreprise liée par exemple)
- Fraude (TVA, ONSS, etc.)

Profil 3

3. Les entreprises inertes

Déconnexion progressive de leur environnement (produits/services inadaptés, méthodes de gestion dépassées, etc.)

- **Entrepreneur(s) vieillissant(s)** (ex. Plombier de 76 ans, Dirigeants de 91 ans) → Plus de dynamisme/capable
 - D'adapter son offre
 - D'adapter ses modes de gestion (pas d'informatisation, pas de calcul des coûts, etc.)
- **Dirigeants blasés, non-motivés** (ex. Entreprise de 3ème génération, Entrepreneur à succès)

Profil 4

4. Les entreprises défaillantes suite à une erreur ponctuelle de gestion

Erreur de gestion ponctuelle suite à une mauvaise analyse de l'environnement de l'entreprise

- Réorientation stratégique ratée (ex. Bijouterie)
- Gros investissement non rentable (ex. Transporteur)
- Business Plan non-viable (SNC avec capital de 500 euros)

Profil 5

5. Les entreprises mal gérées

3 sous-profits détaillant les entreprises mal gérées

Les entreprises avec des problèmes en gestion stratégique (capacité à anticiper, à s'adapter à l'environnement, etc.)

Les entreprises avec des problèmes en gestion (interne) des affaires (contrôle, planning, organisation, finance, etc.)
(ex. Magasin de vêtements – 12 points de vente)

Les entreprises totalement mal gérées

Plan

- Position du problème
- Résolution du problème
- Les profils de défaillance de la PME
 - Clarification du concept de défaillance
 - Processus et causes de défaillance des PME
 - Profils de défaillance des PME
- La réalisation d'un diagnostic de performance
 - L'équation de performance de Martinet
 - L'identification des sources de non-performance : le modèle de l'Index de Déséquilibre
 - Conséquences sur le processus de transmission

Diagnostic de performance et transmission

- La réalisation d'un diagnostic de performance très tôt dans le processus de transmission d'une PME s'avère vite indispensable : « the first step towards transfer »
- Pour le réaliser rapidement et de manière pertinente, combinaison de deux modèles :
 - Le modèle de Martinet (1988) :
 - Le profil d'efficacité d'une entreprise dépend de l'efficience ou de la non efficience de trois composantes : sa position stratégique (PS), la qualité et le volume de ses ressources (R), la qualité de la mise en œuvre de ses ressources (MR)
 - Il permet de déterminer 8 profils généraux
 - Le modèle de l'Index de Déséquilibre (Van Caillie, 2006) pour identifier les causes de la non-performance et donc déterminer le choix d'un « repreneur idéal »

Le modèle de Martinet (1988)

$$\mathbf{E} = \mathbf{PS} * \mathbf{MR} * \mathbf{R}$$

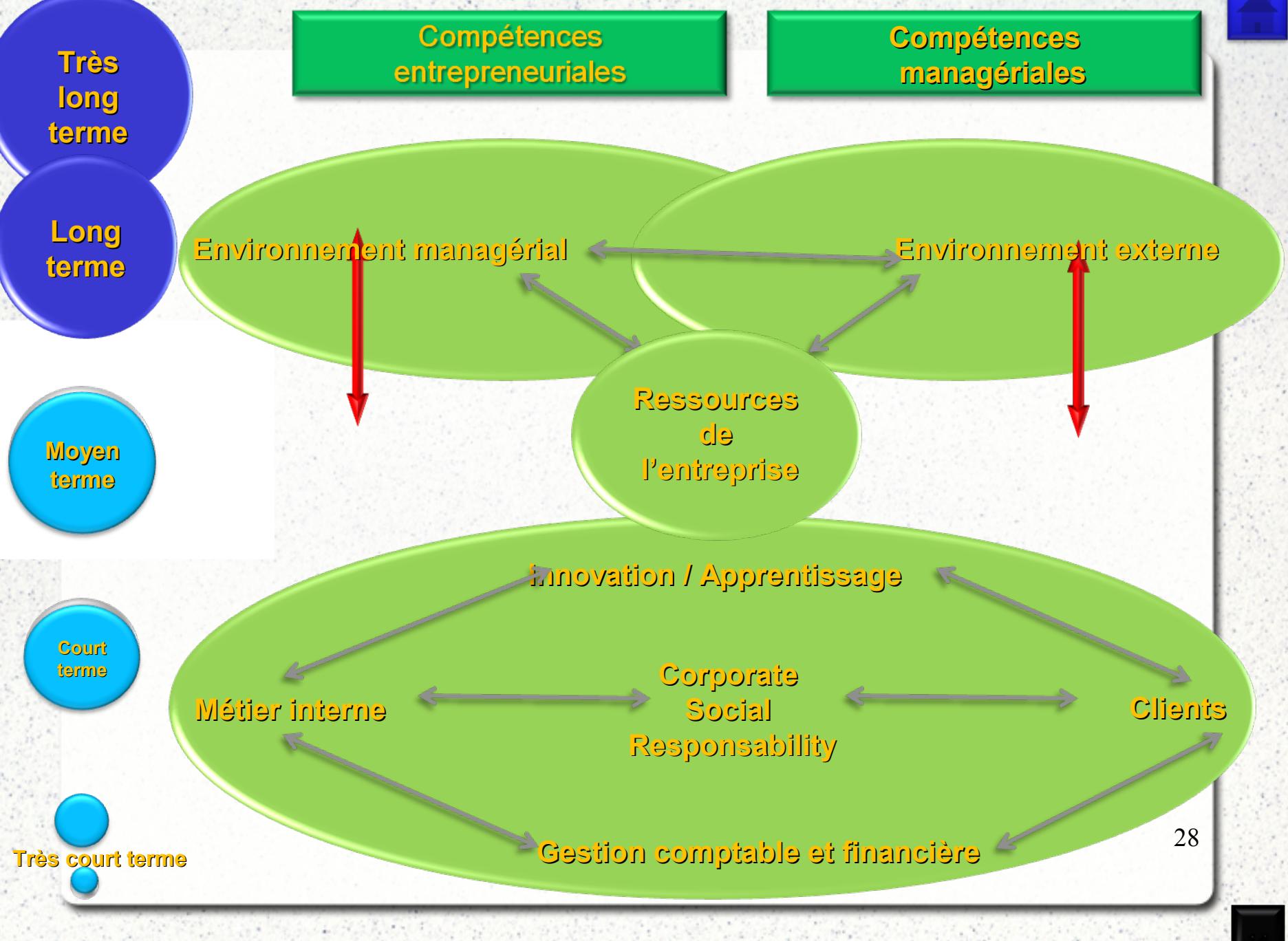
- Définition de la notion d'EFFICACITE selon Martinet:
 - **PS**= la position stratégique de l'entreprise en regard de la concurrence
= la valeur des activités * la position concurrentielle
 - **MR** = la mise en œuvre des ressources
= la combinaison des 4 systèmes constitutifs de l'entreprise : information, pouvoir, management, valeurs
 - **R** = les ressources disponibles (financières, technologiques, humaines)

8 profils-types d'efficacité

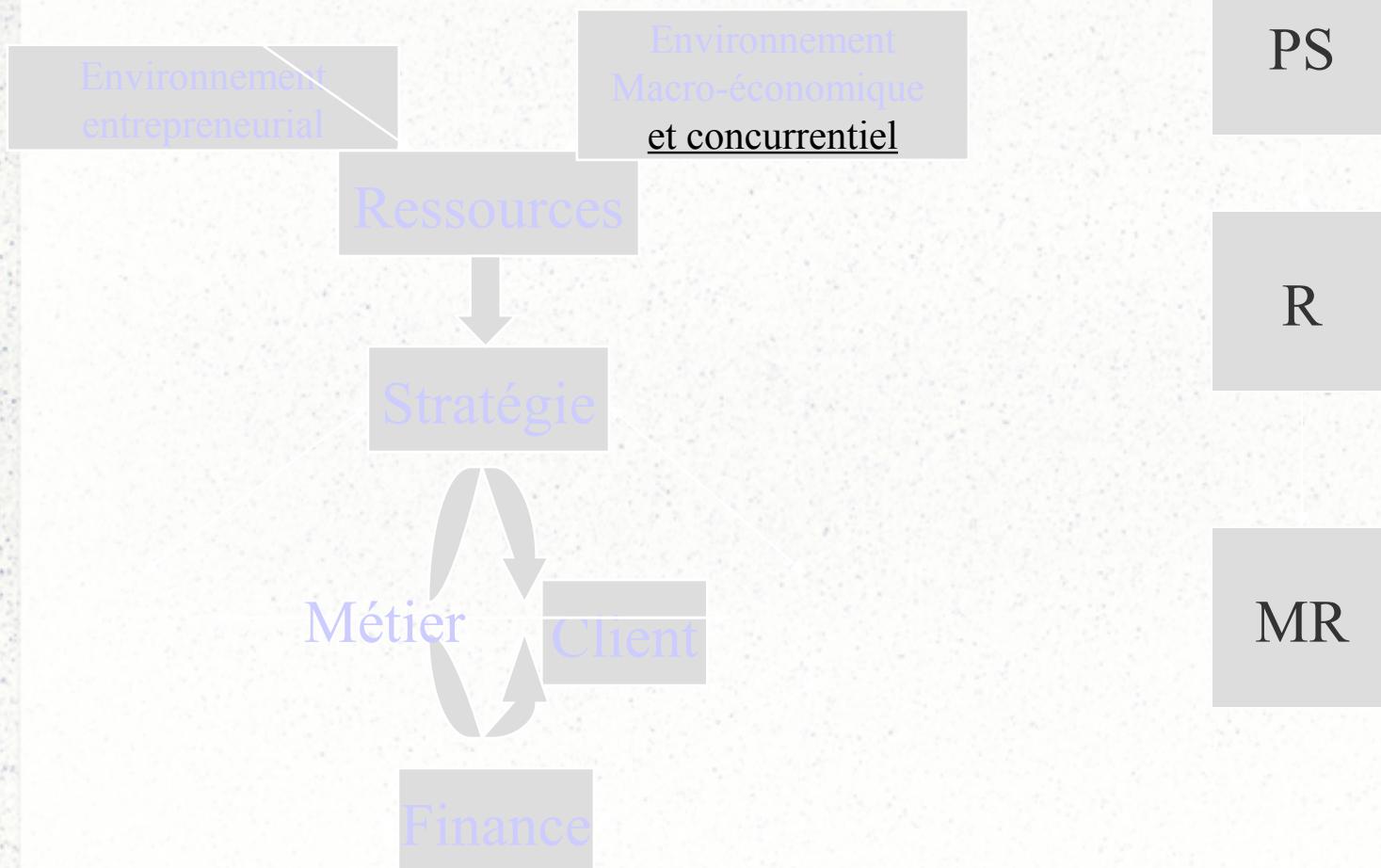
Profils	Position stratégique	Mise en œuvre	Ressources
Profil idéal	+	+	+
Manque de ressources	+	+	-
A potentiel, mais laxiste	+	-	+
A potentiel, mais vulnérable	+	-	-
Dépositionnée	-	+	+
Encore riche, mais à bout de souffle	-	-	+
Efficiente, mais à bout de souffle	-	+	-
Profil de faillite	-	-	-

Détermination du profil de performance

- Proposition d'une grille d'analyse opérationnelle basée sur le référentiel de la « Balanced ScoreCard » (Kaplan, Norton, 1990)
 - Pour chaque dimension : identification des facteurs de non performance principaux (analyse documentaire & entretien)
 - Mais facteurs de non performance = plus difficile à identifier → manque d'information
- Rappel du postulat : Des facteurs de non performance de la PME sont présents, à des degrés divers, au moment où s'amorce un processus de transmission et la mise en lumière des causes de non performance permet de₇ « baliser » le processus de transmission



Réconciliation des 2 modèles et éléments-clés à tester



Environnement entrepreneurial

- Les points-clés à tester sont :
 - Inclinaison entrepreneuriale de l'activité :
 - Goût pour le risque (et donc l'innovation)
 - Niveau de contrôle (strict ou laxiste)
 - Incapacité ou lenteur de réaction face aux changements de l'environnement
 - Difficultés préalables à trouver un repreneur adéquat et difficultés ressenties/volonté réelle du dirigeant à céder son affaire
 - Confusion entre intérêts de l'entreprise et intérêts personnels ou familiaux
 - Parcours professionnel du cédant : absence ou insuffisance de formation et absence d'expérience de transmission antérieure

Environnement macro-économique et concurrentiel

- Le point-clé à tester est alors le taux de dépendance de la performance de la PME à l'égard de :
 - Circonstances conjoncturelles (subies et non gérées)
 - Intensité de la lutte entre concurrents
 - Structure +/- intégrée de la chaîne de valeur interne
 - Intégration avec les autres composantes de la chaîne de valeur industrielle (dont relations de dépendance en cascade)
 - Dépendance à l'égard d'un nombre trop faible de clients et/ou à l'égard de fournisseurs puissants

Ressources

- Les points clés à tester sont :
 - La taille de la surface financière de la PME à transmettre (relation taille/entrepreneur), notamment provoquée par une sous-capitalisation initiale et/ou un manque d'autofinancement chronique et récurrent
 - S'y ajoutent plus tout aussi crucialement :
 - Absence ou insuffisances de ressources humaines aux postes clés
 - Insuffisance de la spécialisation des outils
 - Difficultés d'accès aux savoirs

Dimension Innovation & Apprentissage

- L'attitude / la culture de l'entreprise à l'égard du risque et de l'innovation
- La nature de la technologie dominante
- L'ampleur des ressources financières disponibles à moyen et long terme
 - Ces trois éléments conditionnent l'apparition des facteurs de non performance récurrents qui conditionnent le futur de l'activité et se traduisent par :
 - L'absence ou inadéquation d'une stratégie de développement
 - L'absence ou inadéquation d'une véritable³ stratégie d'innovation

Dimension Client

- Les points-clés à tester sont :
 - Une dépendance excessive à l'égard de quelques clients
 - Une identification imprécise des attentes du client
 - Une incompréhension chronique des évolutions des attentes et besoins des marchés
 - Peu de relations de proximité avec les clients
 - L'établissement d'un prix de vente incohérent, en raison d'une comptabilité analytique déficiente
 - Une estimation imprécise du facteur temps

Dimension Métier interne

- Les points-clés à tester touchent ici aux difficultés récurrentes dans la coordination des différents maillons de la « Chaîne de valeur interne» de l'activité :
 - Achats
 - Processus de production
 - Logistique
 - Distribution...
- Elles font naître des difficultés dans la coordination et l'articulation des activités et processus-clés de l'entreprise : il y a alors beaucoup de coûts cachés et de coûts d'opportunités

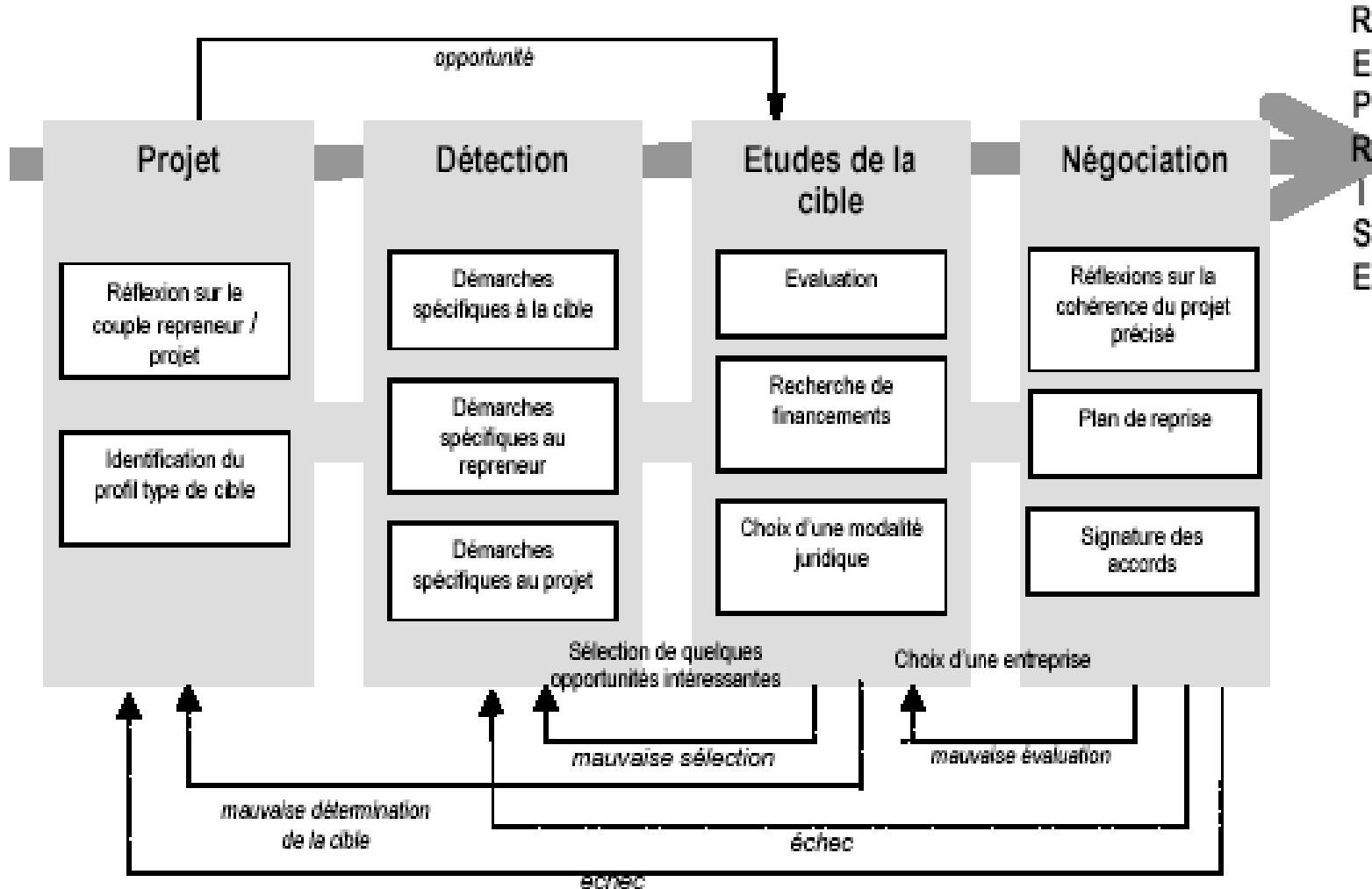
Dimension Finance

- Matérialisation ultime des facteurs évoqués, le point-clé à tester est surtout le manque ou l'absence d'une réelle stratégie financière :
 - Faiblesse du cash-flow opérationnel
 - Manque de maîtrise des investissements
 - Sous-capitalisation
 - Difficultés à attirer de nouveaux capitaux
 - Difficultés à gérer la trésorerie au quotidien
 - Endettement excessif
 - Recours systématique à l'endettement à l'encontre des autorités publiques (TVA & ONSS)
 - Usage abusif des comptes-courants

Le processus de transmission qui découle du diagnostic de performance réalisé

- Ce processus comprend quatre étapes :
 - la définition du projet: détermination du profil type de repreneurs recherchés
 - l'identification de la cible/ des cibles
 - l'évaluation de la (ou les) cible(s) identifiée(s) où il importe de s'entourer de consultants compétents pour l'évaluation, la détermination des moyens de financement et le choix d'une modalité juridique de reprise
 - la négociation
- Ce processus est rarement linéaire → bonds, retours en arrière... et est influencé principalement par le repreneur pressenti, le céдant, l'environnement et le type de PME à reprendre

Le processus de transmission



5 conseils à retenir

- Démarrez le processus de transmission suffisamment tôt (min. 5 ans), car une transmission dans l'urgence est souvent un échec
- Commencez par réaliser un diagnostic de performance de l'activité à céder, de manière à identifier au plus tôt le/les repreneurs cibles idéaux = adéquation en termes de valeurs, de culture et de capacité à combler les sources de non-performance de l'activité transmise
- Identifiez d'abord les repreneurs potentiels dans l'environnement familial (famille proche puis élargie), dans l'environnement managérial (MBO), dans l'environnement industriel (clients & fournisseurs), dans l'environnement concurrentiel et enfin ... ailleurs
- Valorisez enfin (et seulement) le plus objectivement possible l'activité à transmettre
- Dans les PME familiales, la résolution de la problématique successorale et le contact avec le notaire est une priorité

Quelques références ...

Crutzen, N., & Van Caillie, D. (2009). Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micros et petites entreprises en difficulté. *Revue Internationale P.M.E*, 22/1. - <http://hdl.handle.net/2268/11481>

Van Caillie, D., Santin, S., Crutzen, N., & Kabwigiri, C. (2006, March). *L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur clé du succès du processus de reprise : légitimation théorique et première validation empirique*. Paper presented at 1ère Journées Goerges Doriot, Deauville, France. <http://hdl.handle.net/2268/31474>

Van Caillie, D., & Lambrecht, C. (1997). Aspects socio-économiques de la transmission d'entreprise. In UCM, *Vade-mecum de la transmission d'entreprise* (1ère, pp. 11-29). Bruxelles, Belgique: Ediclam ASBL. <http://hdl.handle.net/2268/38138>

Bragard, L., & Van Caillie, D. (1995). La transmission des PME : de l'acte de gestion à l'acte juridique. In Faculté de Droit de Liège, *Journée d'études du 25 février 1994 - La transmission des entreprises* (1995-2). Antwerpen, Belgique: Kluwer Editions Juridiques Belgique. <http://hdl.handle.net/2268/35770>

Bragard, L., & Van Caillie, D. (1994). Aspects stratégiques et humains de la transmission des Petites et Moyennes Entreprises familiales : résultats d'une enquête. In P., Pestieau, *Héritage et transferts entre générations* (1ere édition, pp. 199-224). Bruxelles, Belgique: De Boeck Université. <http://hdl.handle.net/2268/35771>