

Université de Liège

# *Vers une approche équilibrée des déséquilibres de l'entreprise*

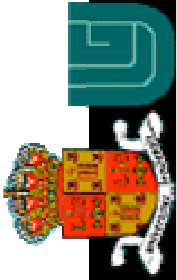
Présentation faite au  
Tribunal de Commerce de Liège

20 octobre 2005

**Auteurs :**


**Didier Van Caillie**, Professeur à l'Université de Liège, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises

**Sarah Santin**, Assistante-Chercheuse, HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège & Centre d'Etude de la Performance des Entreprises

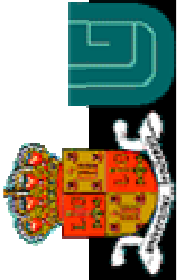


# *Un des premiers sujets étudiés en science de gestion*

- ◆ Premières recherches au début des années '30 :
  - Etudes de cas
  - Causes de faillite
  - Peut-on prévoir statistiquement sur bases de ratios financiers ?
- ◆ Cependant, 75% de la recherche académique sur le « déclin organisationnel » est apparue au cours des 30 dernières années
  - Symptômes de faillite
  - Causes de défaillance
  - Trajectoires de défaillance

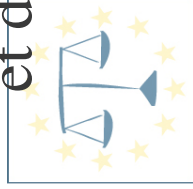
**Statique**            **Dynamique**
- ◆ Pourquoi cette recherche est-elle si peu connue par les professionnels de la faillite?
  - Recherche souvent commanditée par les banques
- Recherche trop souvent à finalité purement statistique

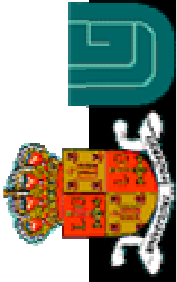




## *Vision juridique de la faillite vs. Vision managériale du déclin organisationnel*

- ◆ Vision juridique
  - Protection des tiers extérieurs
  - Donc vision focalisée sur la liquidité et la solvabilité ...
  - Et sur les résultats de l'entreprise :
    - l'output
    - et pas le « comment ? »
  - Vision statique, à un instant donné
  
- ◆ Vision managériale : Déclin organisationnel = processus complexe et dynamique potentiellement long et propre à chaque entreprise





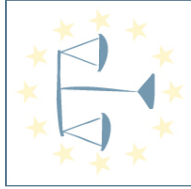
## *La faillite est historiquement définie dans la loi*

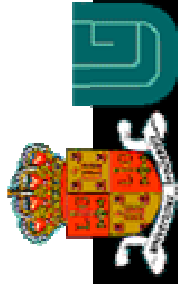
- ◆ Dans l'article 437 de la loi du 18 avril 1851 : « Tout commerçant qui cesse ses paiements et dont le crédit se trouve ébranlé est en état de faillite... »
- ◆ Dans la loi du 8 août 1997, idem

☞ La faillite est le fruit d'une double crise :

☞ Une crise de solvabilité

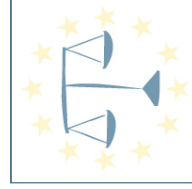
☞ Une crise de liquidité





## *Du point de vue économique*

- ◆ « Du point de vue économique, l'entreprise est en difficulté dès l'instant où elle ne parvient plus à réaliser de manière continue ses objectifs économiques. » (Ooghe, 1986)



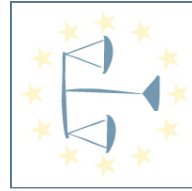
**Causes**



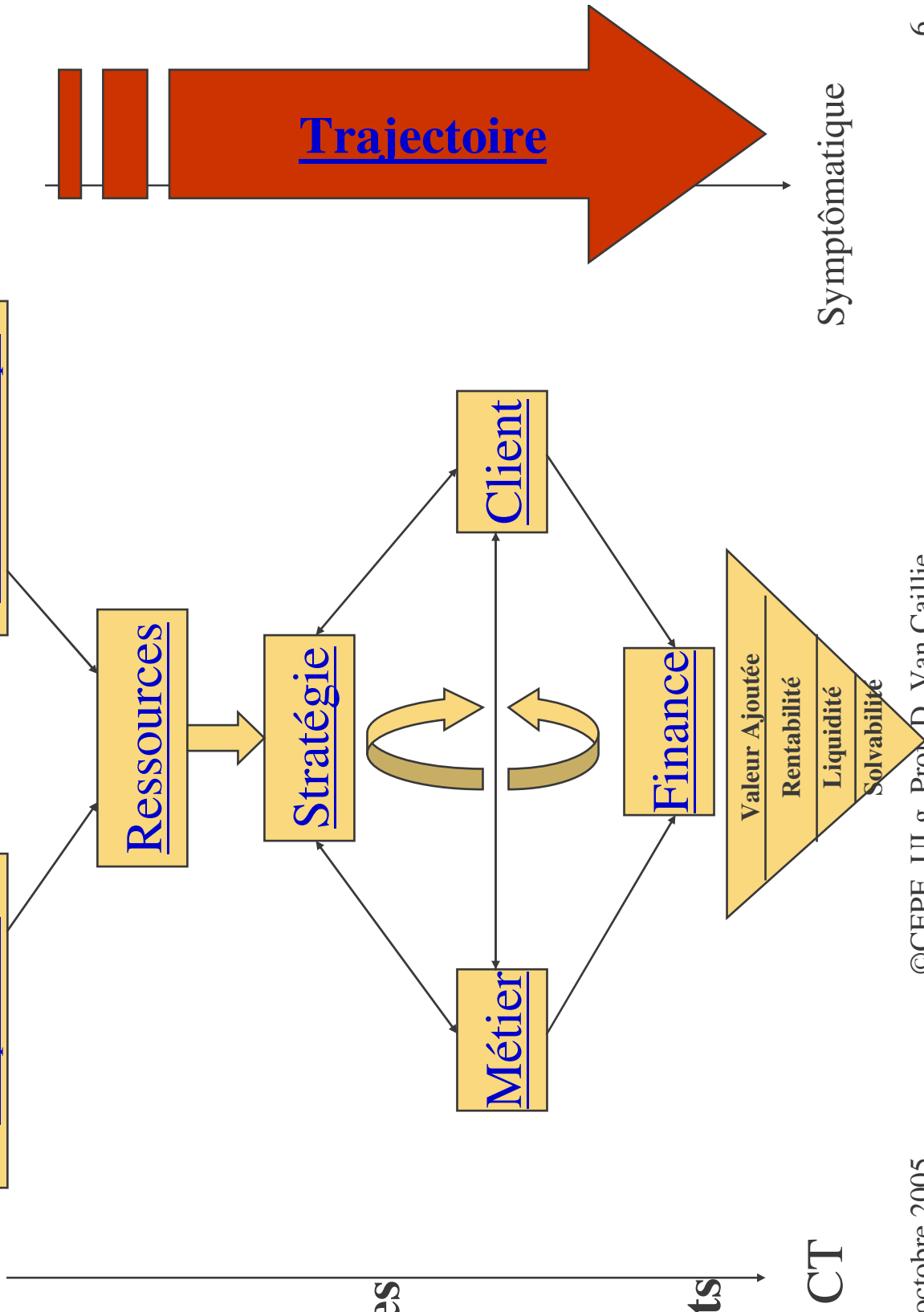
**Symptômes**

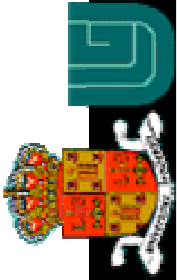


**Clignotants**

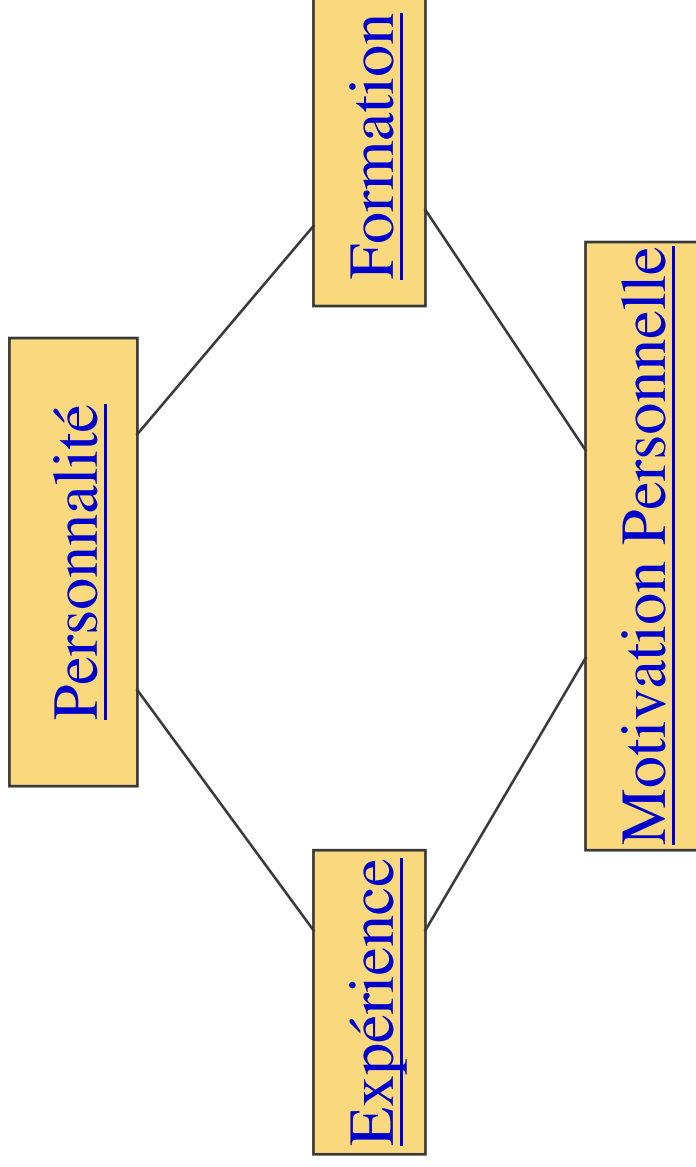


**CT**

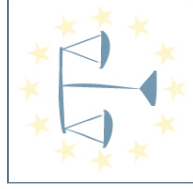


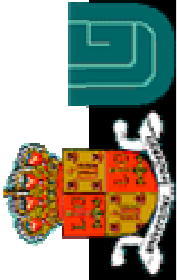


# *Environnement entrepreneurial*



R





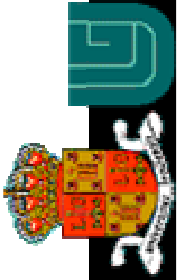
## *Personnalité du dirigeant*

- ◆ Style de pouvoir: dirigeant dominant et autocrate
- ◆ Vision unique de la rentabilité à CT
- ◆ Concentration sur une même tête des fonctions de directeur et de président du Conseil d'Administration
- ◆ Incapacité à réagir aux changements
- ◆ Vieillessement du dirigeant
- ◆ Train de vie excessif
- ◆ Dirigeant successeur inapte ou mal préparé
- ◆ Non gestion des situations exceptionnelles (décès, maladies)



◆ Et SURTOUR syndrome du « nez dans le guidon »

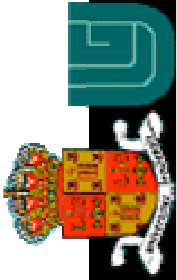




## *Expérience du dirigeant*

- ◆ Manque d'expérience dans la gestion de la croissance
  - Croissance trop rapide
  - Endettement excessif
  - Investissement excessif
- ◆ Manque d'expérience dans la gestion des changements

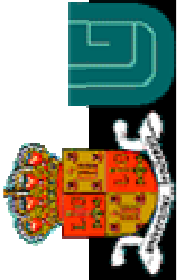




## *Formation du dirigeant*

- ◆ Manque de formation en gestion ou dans certains domaines de la gestion
- ◆ Manque d'intérêt pour la planification
- ◆ Manque de connaissance et d'intérêt pour le marketing
- ◆ Manque de compétences techniques
- ◆ Manque du sens des responsabilités
- ◆ Gestion financière déléguée au comptable

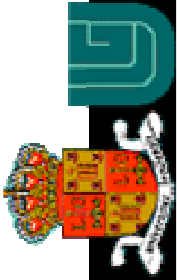




## *Motivation personnelle du dirigeant*

- ◆ Manque de confiance en soi
- ◆ Motivations cachées non fondamentalement entrepreneuriale (alternative au chômage, fournir un emploi aux membres de la famille, sauver l'emploi dans le cadre d'une reprise d'activités, ...)
- ◆ Absence de motivation réelle pour la conduite d'une entreprise
- ◆ Tendances « naturelle » à la fraude de « faux entrepreneurs » :
  - Gestion des comptes courants en fonction des contingences fiscales ou personnelles
  - Entreprisisme = « Vache à lait » de la famille

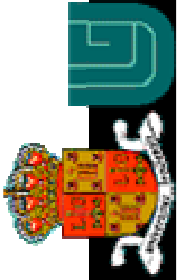




# *Environnement macro-économique et concurrentiel*

- ◆ Facteurs macro-économiques
  - Facteurs sectoriels
    - Disparition pure et simple du marché
    - Marché en déclin
    - Nouvelles régulations de marché
    - Phénomène de consumérisme : pressions des consommateurs
    - Faillites en cascade au sein des secteurs fortement intégrés
  - Croissance économique
    - Inflation
    - Blocage des prix
    - Régulation diverses

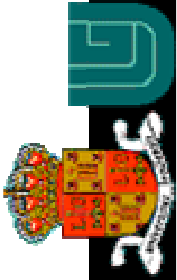




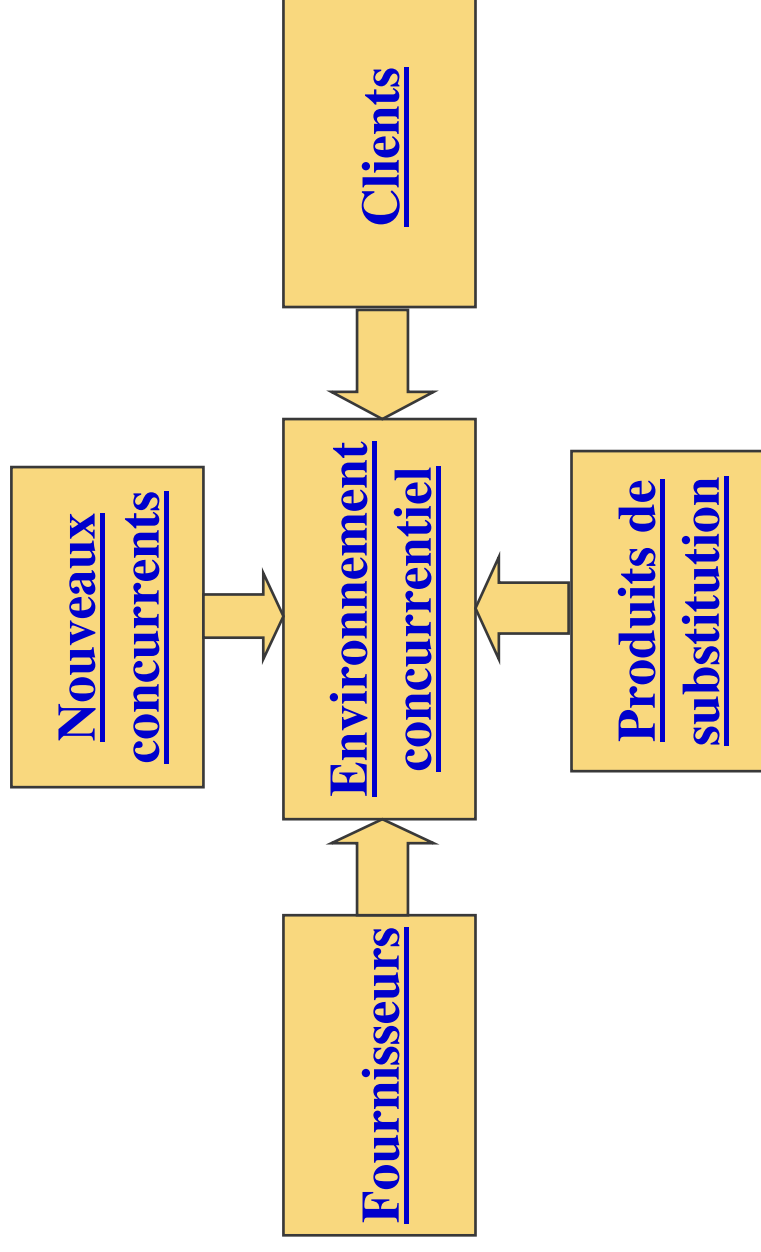
## *Environnement macro-économique et concurrentiel*

- ◆ Facteurs macro-économiques (suite)
  - Facteurs conjoncturels
    - Période d'un cycle économique défavorable
    - Dérégulation des marchés et donc mondialisation :
      - De la concurrence
      - Des marchés
  - Raréfaction du crédit
  - Changement technologique radical / rupture technologique non préparée

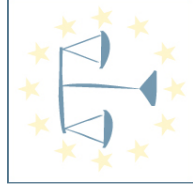




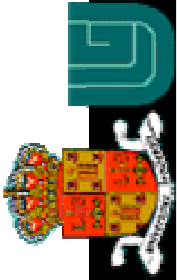
# *Environnement macro-économique et concurrentiel*



R



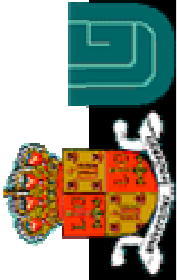
## Modèle des 5 forces de Porter (1982)



## *Clients*

- ◆ Concentration sur un nombre très limité de clients : 80 % du chiffre d'affaires avec 4 clients !
- ◆ Défaillance de clients importants
- ◆ Difficultés à se faire payer :
  - Gestion hésitante des rappels de paiement
  - Clients en situation financière difficile
- ◆ Déclin de la demande globale
- ◆ Volatilité de la clientèle
- ◆ Faillites en cascade dans les secteurs intégrés



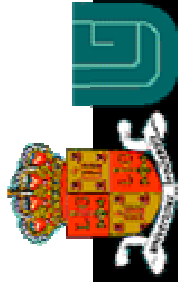


## *Fournisseurs*

- ◆ Défaillance d'un fournisseur important
- ◆ Suppression de lignes de crédit bancaire
- ◆ Faillites en cascade à nouveau dans les secteurs les plus intégrés ou dans les cas de relations de sous-traitance



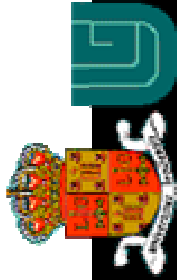




## *Produits de substitution*

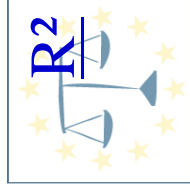
- ◆ Nouveaux produits issus de bouleversements technologiques non prévus / non anticipés

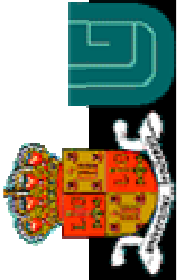




# *Environnement concurrentiel et nouveaux concurrents*

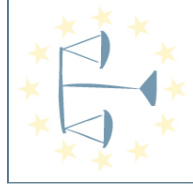
- ◆ Modification du paysage concurrentiel
  - Mondialisation de la concurrence
  - Mais aussi difficulté à gérer la pression ou le passage naturel d'un système concurrentiel à un système de quasi-monopole
- ◆ Concentration géographique
  - Sur des zones de chalandise proches
  - Sur des zones de chalandise trop limitées
- ◆ Espionnage industriel

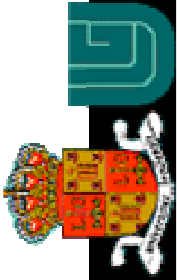




## *Ressources: humaines, techniques, financières, immatérielles*

- ◆ Humaines
  - Difficultés dans le recrutement de personnel qualifié
  - Coût du personnel comparable trop élevé par rapport à l’environnement concurrentiel
  - Nombre de ‘cadres familiaux’ trop important
- ◆ Techniques
  - Spécialisation excessive des outils
    - Difficultés d’approvisionnement
    - Dépendance excessive à l’égard de la maintenance externe



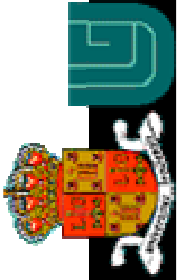


## *Ressources: humaines, techniques, financières, immatérielles*

- ◆ Financières
  - Suppression de concours bancaires
  - Difficulté à trouver des sources de financement externes
  - Faiblesse des relations avec les institutions financières, limitées au strict minimum (Logique de conflit naturel vs. Partenariat constructif)
- ◆ Immatérielles
  - Non accessibilité à une technologie ou à un brevet

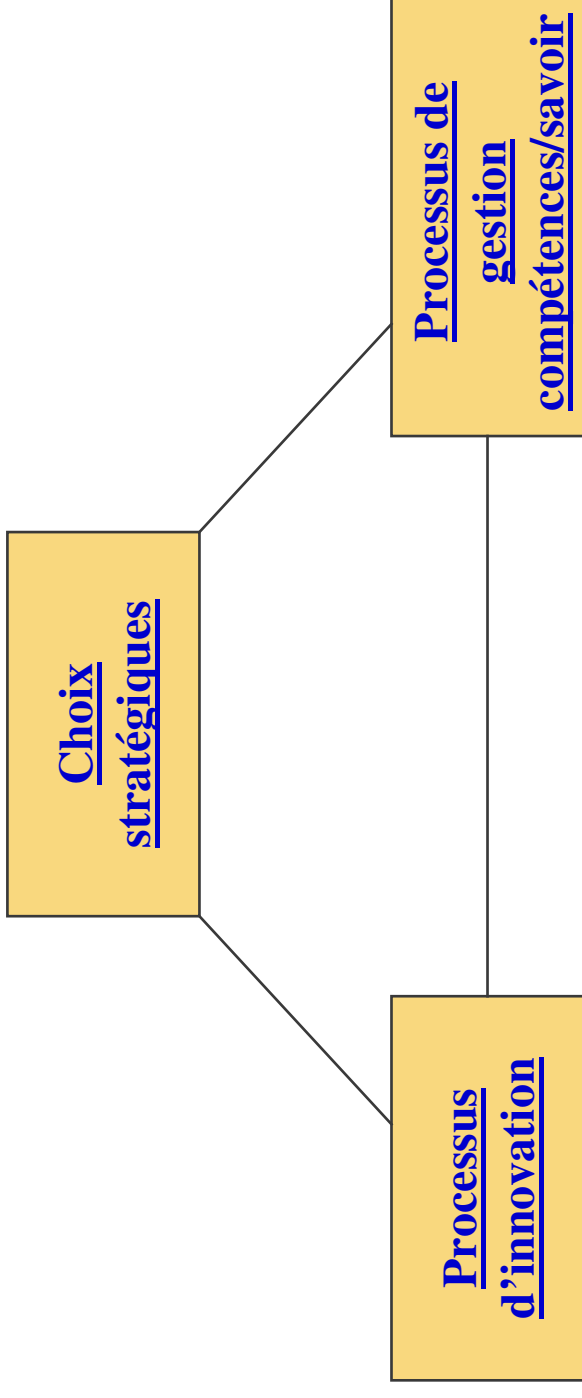


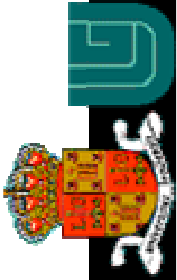
Coût des technologies ou des brevets



# *Stratégie: Innovation & Apprentissage*

R

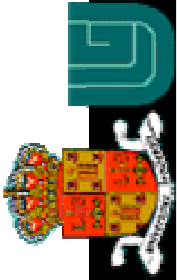




## *Choix stratégiques*

- ◆ Planification
  - Absence totale de la moindre planification
  - Erreur de planification ou d'anticipation
  - Planification inadaptée ou incomplète
  - Planification trop vite établie
  - Planification limité à l'opérationnel
- ◆ Absence d'objectifs stratégiques clairs
  - « Syndrôme de la Foire Permanente » au sein de l'entreprise

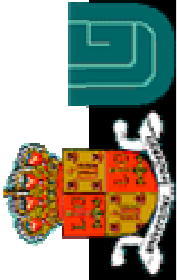




## *Choix stratégiques*

- ◆ Difficultés à gérer la dynamique d'évolution de l'entreprise
  - Lenteur de réaction
  - Incapacité d'anticipation
- ◆ Problèmes d'analyse de l'environnement
  - Confusion entre crise structurelle et ralentissement conjoncturel
  - Identification difficile de l'environnement concurrentiel et du potentiel de marché



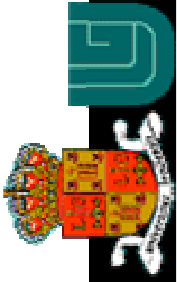


## *Processus d'innovation*

- ◆ Absence totale d'innovation pour éviter de remettre en cause la « noblesse » du produit hérité des générations précédentes
- ◆ Manque d'innovations de produits
- ◆ Innovation inadaptée, trop focalisée sur les processus
- ◆ Politique d'investissement trop timide
- ◆ Vieillessement des outils et produits



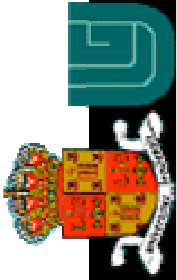




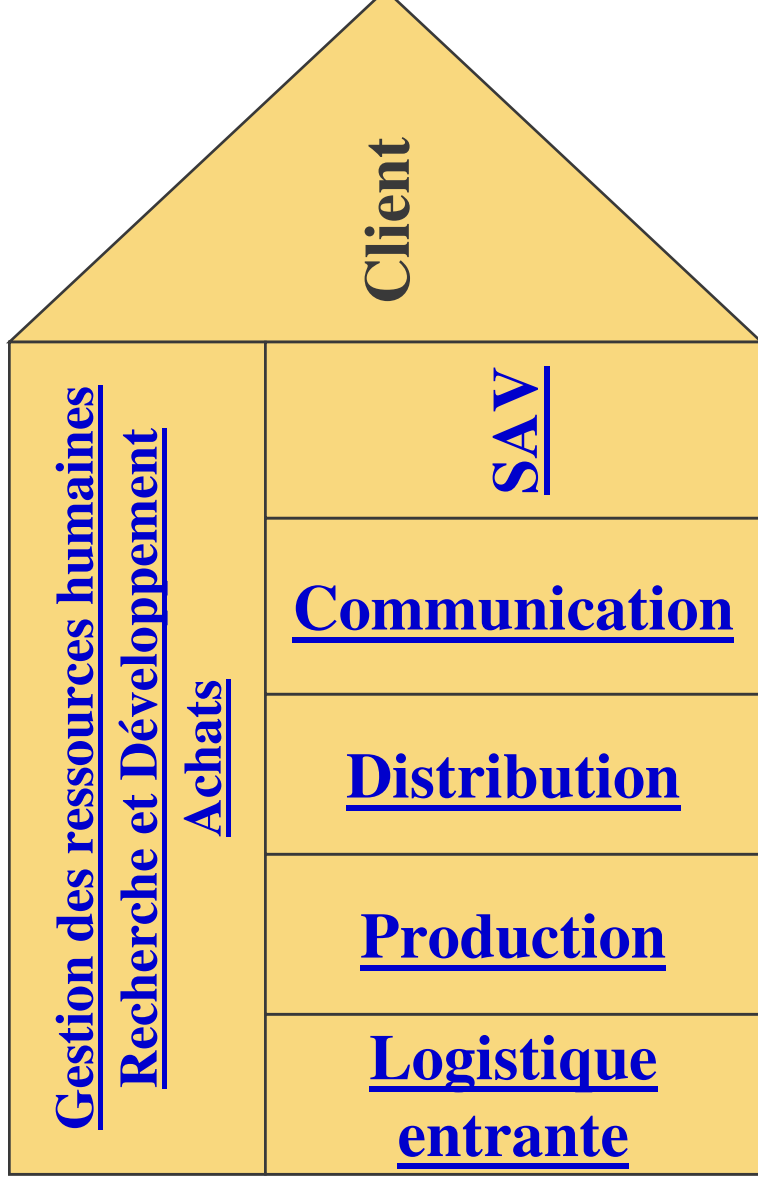
## *Processus de gestion des compétences et des savoirs*

- ◆ Absence d'un éventail suffisant de compétences dans l'entreprise
- ◆ Difficulté dans le recrutement de personnel qualifié
- ◆ Absence de gestionnaires susceptibles de relayer les décisions de la direction / du patron au sein de l'entreprise
- ◆ Insuffisance des systèmes de gestion de l'information
- ◆ Insuffisance des systèmes de gestion et de contrôle des coûts
- ◆ Manque de contrôle induisant des manœuvres malhonnêtes et déloyales au sein de l'entreprise





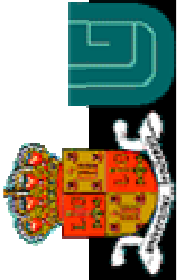
## *Métier interne*



R

« **Modèle de la Chaîne de Valeur** » de M. Porter (1986)



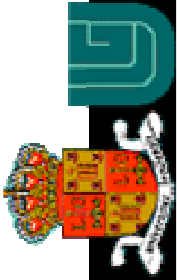


## *Activités de support*

- ◆ Gestion des ressources humaines
  - Mauvais climat humain / social
  - Difficultés dans le recrutement de personnel qualifié
  - Difficultés à motiver les collaborateurs
  - Engagement d'un personnel à l'image du dirigeant
- ◆ Recherche et développement
  - Produit technologiquement inférieur à celui des concurrents
  - Produit se trouvant en fin de cycle commercial
- ◆ Achats
  - Difficultés dans la compréhension du marché et du niveau de qualité du produit demandé

Faiblesse du contrôle de la qualité des achats

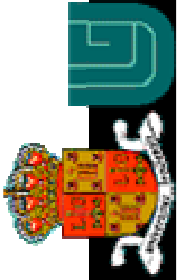




## *Activités principales - Logistique entrante*

- ◆ Difficulté à trouver les matières premières requises, tant en termes de quantité que de qualité
- ◆ Stocks de matières premières trop importants :
  - Coût de stockage excessif
  - Maintenance de la qualité des stocks déficiente
  - Obsolescence rapide des stocks de marchandises

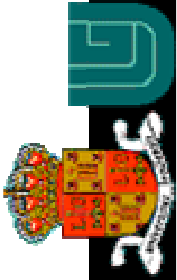




## *Activités principales - Production*

- ◆ Procédés et outils de production obsolètes
- ◆ Procédés et outils de production d'avant-garde inadéquats
- ◆ Produit de qualité inférieure à celui des concurrents
- ◆ Difficultés à respecter les délais de fabrication
- ◆ Coûts de production trop élevés
- ◆ Multiplication des accidents suite à une mauvaise gestion du processus de production
- ◆ Insuffisance du contrôle interne pouvant mener à la fraude, à une multiplication des accidents ou des défauts de fabrication...



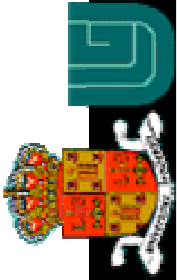


## *Activités principales - Distribution*

- ◆ Faiblesse du contrôle de qualité du produit final
- ◆ Stocks trop importants et difficiles à écouler
  - Produits trop spécifiques
  - Demande volatile et mal anticipée
  - Coûts de stockage excessifs
  - Maintenance de la qualité des stocks déficiente
- ◆ Mauvais choix des circuits de distribution
  - Circuits trop longs, avec trop d'intermédiaires



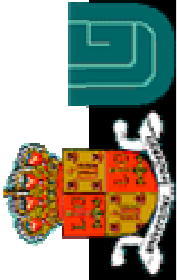
Trop forte internalisation de la distribution



## *Activités principales - Communication, commercialisation & vente*

- ◆ Faiblesse de l'approche « Marketing »
  - Méconnaissance
  - Syndrôme du « Marketing = Vente = Délégué commercial »
- ◆ Inadéquation du marketing mix
  - Prix inadapté
  - Circuits de distribution inadaptés
  - Réseaux de vente inadaptés
  - Communication / publicité inadaptée ou quasi inexistante



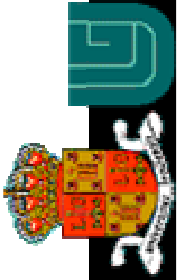


## *Activités principales - Service Après Vente*

- ◆ Faible qualité du Service après vente
- ◆ Méconnaissance des attentes du client en la matière
- ◆ Non suivi du niveau de satisfaction des clients
- ◆ Non suivi des plaintes émanant de la clientèle, confinées au département technique sans retour vers les autres maillons de l'activité
- ◆ Insuffisance du contrôle de qualité



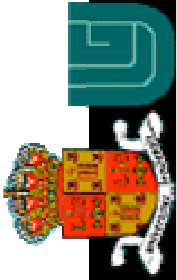




## *Client*

- ◆ Identification difficile des attentes du client
  - Difficultés dans l'identification précise des attentes des clients
  - Difficultés dans la définition même de son marché : limites ? Que peut-on réellement proposer ?
  - Difficultés dans la compréhension de l'évolution du marché et de son environnement
  - Difficultés dans la compréhension des attentes techniques du client quant au produit demandé

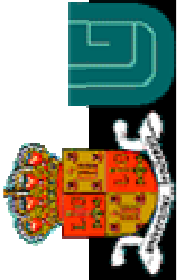




## *Client*

- ◆ Rencontre difficile des attentes du client
  - Inadéquation du niveau de prix
  - Inadaptation du produit aux exigences du marché
  - Non respect des délais de fabrication
  - R – Faible qualité du produit
  - Insuffisance du contrôle de qualité
  - Faible réputation: produit-marque-entreprise

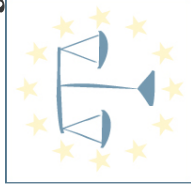


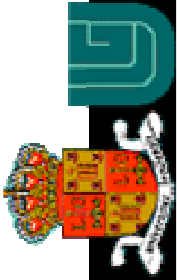


## *Finance*

- ◆ Absence de stratégie financière
  - Le Besoin en Fonds de Roulement augmente plus vite que le Chiffre d’Affaires :  $BFR / CA$
  - Le chiffre d’affaires augmente trop vite par rapport aux capacités de l’entreprise :  $CA / \text{Actifs immobilisés}$
  - Le chiffre d’affaires augmente plus vite que la Valeur Ajoutée totale : le taux de valeur ajoutée se dégrade ( $VA / CA$ )
  - Insuffisance globale du chiffre d’affaires :  $CA / \text{Actif total}$

☞ Ce déséquilibre CA/AT est fondamental dans les entreprises très jeunes car il joue un rôle d’accélérateur de la défaillance

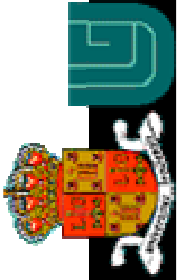




## *Finance*

- ◆ Déséquilibres financiers importants
  - $FRN < 0$  et surtout trésorerie négative
  - $VA$  insuffisante:  $VA$  totale, frais de personnel/ $VA > 65\%$ , résultat ajouté/ $VA < 0$  de manière récurrente
  - Rentabilité insuffisante: Cash Flow d'exploitation insuffisants,  $EBIT/Actif\ Total < 0$  récurrent
- R Solvabilité insuffisante: taux de solvabilité trop faible, trop forte dépendance à l'égard des crédits de caisse, gestion déficiente des comptes courants ... et maintien de fonds propres négatifs !!
  - Liquidité insuffisante: insuffisance des liquidités à TCT, notamment en situation de crise





## *Vers quel type de défaillance ?*

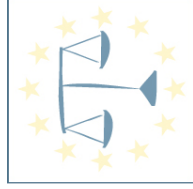
Liquidité	Rentabilité	
	+	-
+	Type 1 <b>Pleine Forme</b>	Type 2 <b>Maladie passagère</b>
	Type 3 <b>Maladie chronique</b>	Type 4 <b>Fin Prochaine</b>

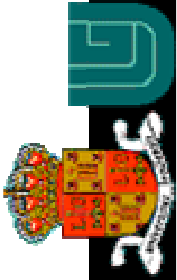
**1 = « Going concern »**

**2 = Vers le redressement ou le concordat à moyen terme**

**3 = Concordat ou faillite ?**

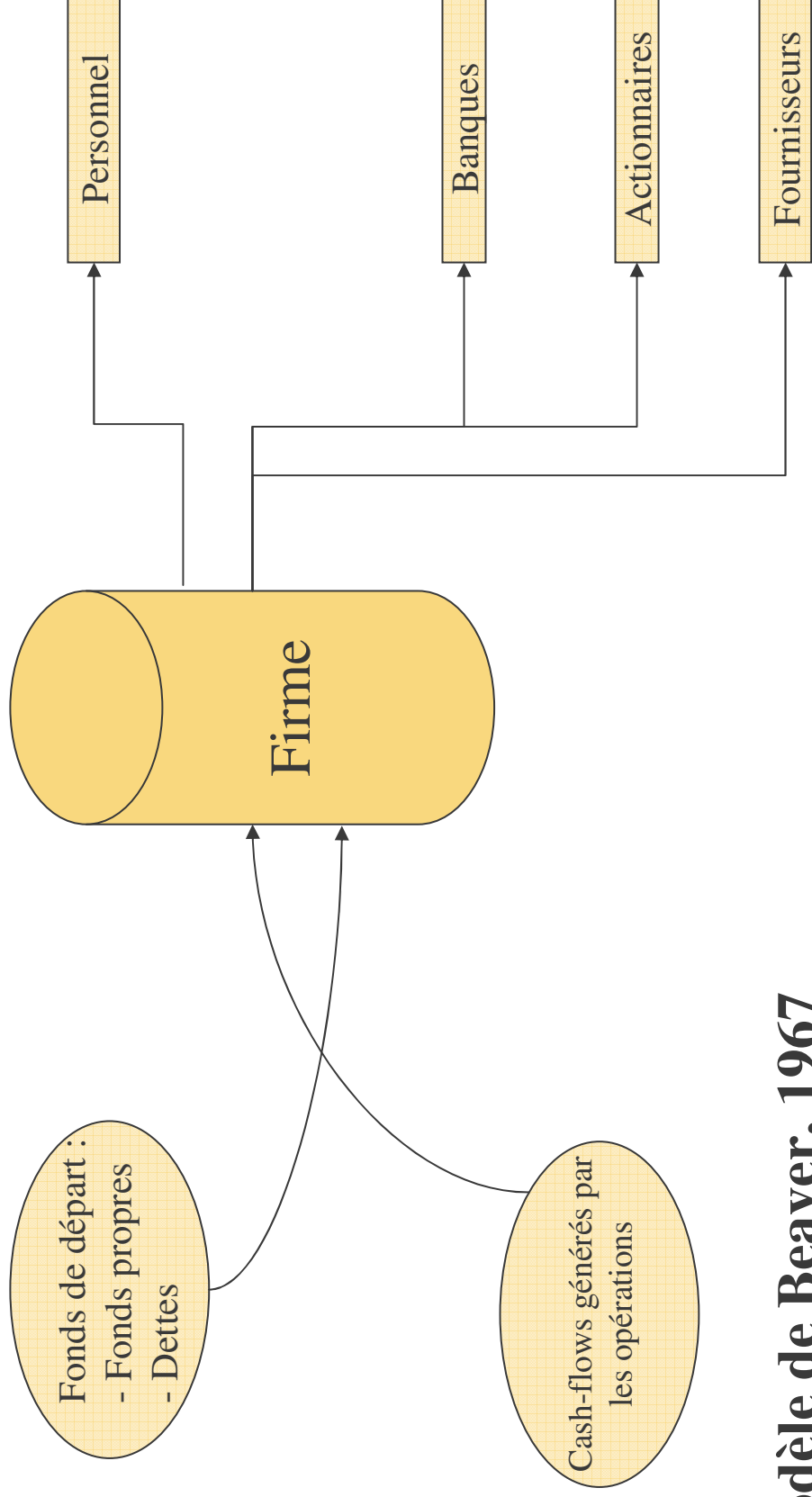
**4 = Faillite**



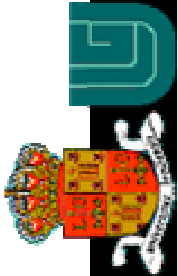


# *Un diagnostic rapide ?*

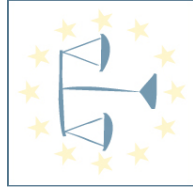
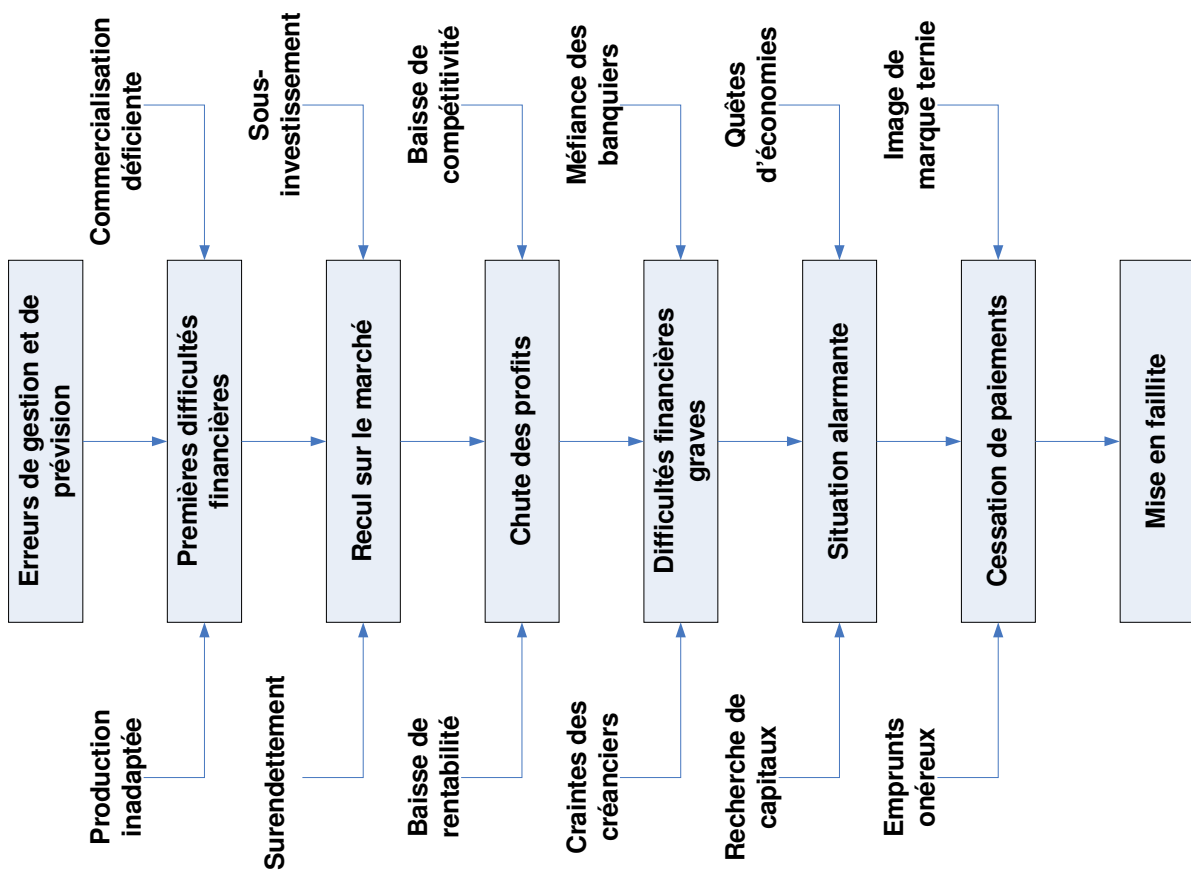
## *L'entreprise en tant que réservoir de ressources financières*

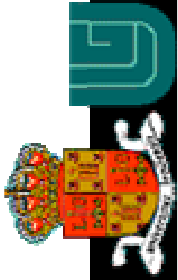


## **Modèle de Beaver, 1967**

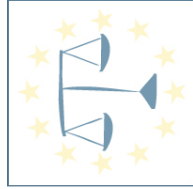
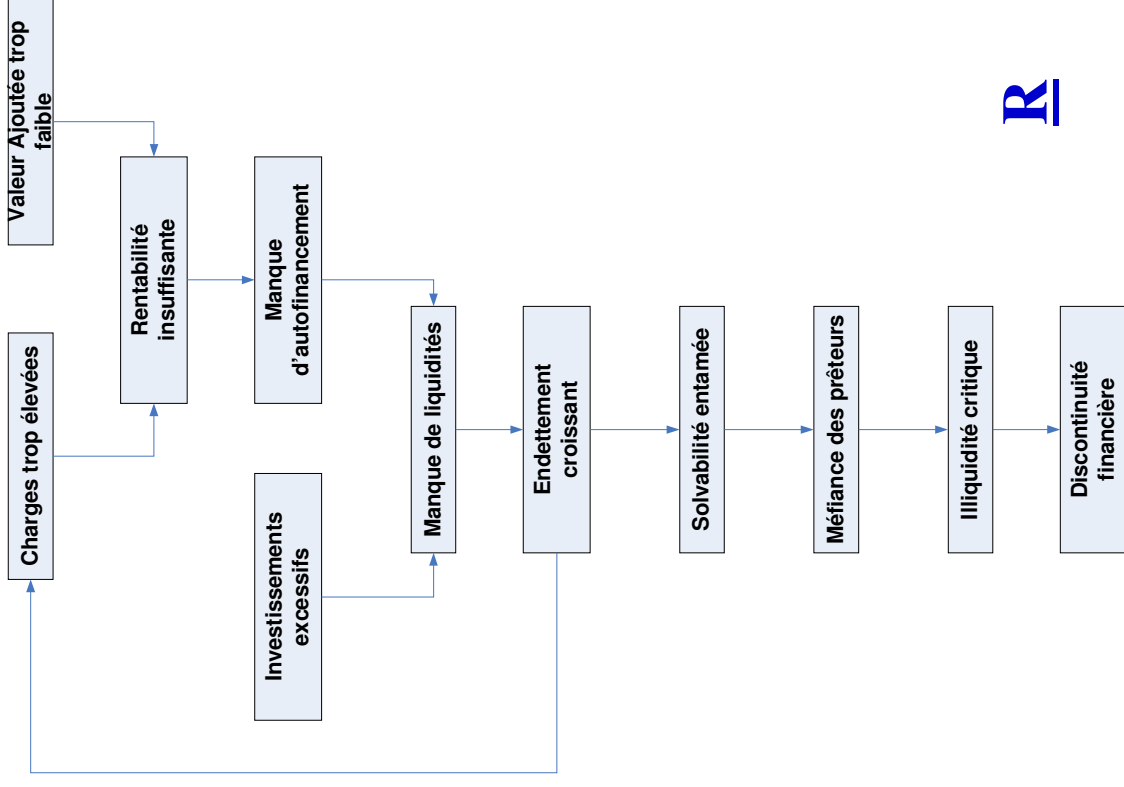


## *La spirale d'entrée en faillite (Marco, 1989)*

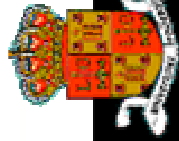




## *Le chemin de la faillite (Ooghe et Van Wymeersch, 1986)*







Université de Liège

***Nous vous remercions pour votre attention !***

